

**Изграждане на връзка между местната  
власт и гражданите чрез управление на  
конфликтите и различията**

*Част II*

*Практическо помагало*

## **СЪДЪРЖАНИЕ**

<b>НЯКОИ СЪОБРАЖЕНИЯ ОТНОСНО ИЗПОЛЗВАНЕТО НА ПРАКТИЧЕСКОТО ПОМАГАЛО .....</b>	<b>4</b>
<b>Инструмент 1: Упражнение за подгриване/Ледоразбивач .....</b>	<b>5</b>
<b>Инструмент 2: Възможности за представяне .....</b>	<b>6</b>
<b>Инструмент 3: Упражнение за възприятията .....</b>	<b>7</b>
<b>Инструмент 4: Причини за конфликт и стратегии за интервенция .....</b>	<b>10</b>
<b>Инструмент 5: Букет от стартери и стимулатори .....</b>	<b>12</b>
<b>Инструмент 6: Събиране на информация за конфликта .....</b>	<b>13</b>
<b>Примерна ситуация: Ето го и квартала! .....</b>	<b>15</b>
<b>Инструмент 7: Обмен на представи .....</b>	<b>16</b>
<b>Инструмент 8: Разпределяне на ролите .....</b>	<b>19</b>
<b>Инструмент 9: Стратегии за управление на конфликти .....</b>	<b>25</b>
<b>Инструмент 10: Ролева игра за водене на преговори .....</b>	<b>26</b>
<b>Примерна ситуация: Запазване на Центъра за дневни грижи в квартала .....</b>	<b>27</b>
<b>Инструмент 11: Оценка на моделите на посредничество и създаване на собствени модели .....</b>	<b>30</b>
<b>Инструмент 12: Управление на конфликти и власт .....</b>	<b>32</b>
<b>Инструмент 13: Инсценировка на диспут .....</b>	<b>36</b>
<b>Примерна ситуация: Спорът с разрешителното за строеж .....</b>	<b>37</b>
<b>Инструмент 14: Представи за диалога .....</b>	<b>40</b>
<b>Инструмент 15: Усвояване на изящното изкуство на диалога .....</b>	<b>42</b>
<b>Инструмент 16: Планиране на приложението на наученото .....</b>	<b>46</b>

## НЯКОИ СЪОБРАЖЕНИЯ ОТНОСНО ИЗПОЛЗВАНЕТО НА ПРАКТИЧЕСКОТО ПОМАГАЛО

**Част втора** от тези материали представлява комплект инструменти за инструктори и фасилитатори (модератори), които биха желали да организират работни срещи и други типове учебни дейности на основата на концепциите и идеите, застъпени в Книжка 1. Инструментите се основават на емпирични подходи към научаването, насочени към подпомагане на участниците в извличането на опита и знанията, които имат по темата и към развиване на уменията им да управляват конфликти и различия по-ефективно като резултат от обучението. Инструментите не са подредени по важност, нито редът им позволява да бъдат “изтегляни” и включвани в програмата на работната среща като завършени произведения на сценичното изкуство. Както и при останалите инструменти в тази поредица, бихме искали да се чувствате в правото си да ги променяте в съответствие с нуждите на учебната цел и тези на аудиторията, с която ще работите.

Включили сме набор от инструменти, които са отражение на съдържанието, разгледано в Част първа, както и упражнения насочени към решаването на разнообразни проблеми на поддържането на групата. Тези инструменти за поддържане най-често биват наричани “ледоразбивачи”, “стартери” и “стимулатори”. Понякога тези упражнения за поддържане на групата изглеждат несериозни и биха могли наистина да се окажат такива, ако се използват твърде често или се стига до крайности в прилагането им. Тъй като тези поддържащи упражнения или “упражнения за климат” понякога се смесват, може би си струва да бъдат разгледани накратко.

“Ледоразбивачите” и “стартерите” имат много общи черти, но и някои разлики. “Ледоразбивачите” са относително лишени от тематична връзка дейности, докато “стартерите”, според общоприетото определение, са свързани със съдържанието, което покрива съответната работна среща или учебна дейност. “Ледоразбивачите” се използват най-често, когато членовете на групата не се познават помежду си. Те са упражнения, предназначени да помогнат на участниците да се опознаят и да свикнат един с друг като партньори в обучението.

“Стартерите”, от друга страна, са инструменти, които помагат на участниците да навлязат в тематиката. Те по правило подготвят почвата за интерактивно обучение, помагат на групата, в това число и на фасилитатора, да избегнат внезапното потапяне в темата и като цяло предразполагат участниците към материала, с който им предстои да се занимават. Те са “прелюдии” към същинската работа.

Третият тип упражнение за създаване на атмосфера и поддържане на групата е “стимулатора”. Обикновено това е забавление, което цели да покачи колективния адреналин на групата, когато се усеща спад в тонуса ѝ. Установили сме, че в повечето тренировъчни групи има участници, които умело се справят с воденето на подобен тип упражнения. Не се колебайте да използвате тези хора. От друга страна, не прехвърляйте изцяло отговорността за програмата върху тях. Убедени сме, че някои обучаеми се включват в програми за обучение с единствената цел да предлагат услугите си в организирането на “ледоразбивачи”, “стартери” и “стимулатори”. Те могат да бъдат чудесен ресурс, но в края на някои работни срещи, където участниците поемат отговорността за тези поддържащи задачи, е трудно да се каже кой “води хорото”.

Както вече отбелязахме, тези инструменти не са предвидени да се прилагат в реда, в който са представени. Те са инструменти, които да се използват ако и когато отговарят на вашите нужди. Освен това ние ви насърчаваме да ги промените по начин, който би могъл да ги направи по-подходящи и използвани с оглед на познавателните нужди на участниците.

## **ИНСТРУМЕНТ 1: УПРАЖНЕНИЕ ЗА ПОДГРЯВАНЕ/ЛЕДОРАЗБИВАЧ**

### **ОЧЕРТАВАНЕ НА ТЕРИТОРИЯТА НА УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТА**

**СЪВЕТИ ПРИ ПЪТУВАНЕТО:** Това упражнение има много по-голям потенциал, отколкото би могло да проличи от изложението по-долу процес. Например, бихте могли да се върнете към предложените от участниците прояви на конфликт и да ги свържете с категориите конфликт у Муър (виж Инструмент # 4). Можете да поискате от участниците да ги разделят на равнища конфликт, напр. междуличностен, организационен, трансграничен, или да се върнете към картите в края на работната среща и да помолите участниците да ги допишат или да ги променят по някакъв начин. Сигурни сме, че заедно с участниците ще ви хрумнат много други идеи относно това как да извлечете още благороден метал, когато уършопът е в ход, така че нека картите да са ви подръка.

#### ***Цел на обучението***

Това упражнение има за цел да осигури на участниците възможност да се опознаят и да започнат да изследват концепциите и идеите, свързани с управлението на конфликта.

#### ***Необходимо време***

Около 60 минути. Ако отнема повече време, това вероятно означава, че участниците са предложили някои добри карти на територията, с която ще се занимава уършоп. Преразпределете времето си и ангажиментите по съответен начин.

#### ***Начин на действие (метод)***

1. Разяснете целта на упражнението като начин участниците да се опознаят взаимно и да изразят и споделят своите усещания и опит в конфликтни ситуации. Раздайте на участниците 4-6 големи фиша и ги помолете да напишат името си на едно от картончетата. Добре би било това картонче да е с различен цвят от останалите. На другите картончета ги помолете да напишат на всяко едно от тях по една дума или фраза, или да нарисуват картинка или символ, която изразява техните лични чувства към конфликта. За да сте сигурни, че задачата е разбрана, ви предлагаме да напишете с големи букви на флипчарт следния въпрос:

Когато мислите за “конфликт”, какви мисли, чувства и образи изплуват веднага в ума ви?

2. Когато участниците са записали идеите си върху фишовете, ги помолете един по един да се представят и да кажат какво съдържат картончетата им. На този етап задавайте единствено уточняващи въпроси. Накарайте ги да залепят картончетата си на стената като поставят най-отгоре картончето с името си, а останалите поставят под него.
3. Попитайте участниците за общите им впечатления от предложените идеи и образи.

4. Разделете групата на три или четири по-малки групи от не повече от шест участника в група и ги помолете да направят върху вестникарска хартия концептуална карта (карта на представените идеи). Може би ще е добре да им напомните, тъй като такъв въпрос е вероятно да бъде зададен, че концептуалната карта е просто начин за групиране и организиране на идеи, информация, данни и различни откъслечни хрумвания така че да се получи рамка за разсъждение по определен проблем като например управлението на конфликта.
5. Съберете отново групите и ги накарайте да закачат концептуалните си карти на стената.
6. Когато участниците са изпълнили тази задача, ги подтикнете към обсъждане на упражнението и неговия смисъл като начин по-добре да опознаем същността и последствията от конфликта. Бихте могли да използвате някой от следните въпроси, за да стимулирате дискусията:
  - Изненадаха ли ви някои от образите или твърденията? Какво ви изненада най-много?
  - Кои са някои от приликите и разликите в начина, по който участниците възприемат и описват конфликта?
  - Как бихте използвали вие, в качеството си на инструктор или посредник, този тип упражнения, за да помогнете на тези, които са въввлечени в конфликт да тръгнат към спокойно разрешаване на проблема?

*Чувствайте се свободни да префасонирате това упражнение, за да отговорите на нуждите на групата, с която работите. То е създадено за да бъде променяно и моделирано с оглед на породените от опита идеи и хрумвания.*

## **ИНСТРУМЕНТ 2: Възможности за представяне**

*“Мислите лишени от съдържание са празни. Интуицията без идеи е слъпа.”*  
ИМАНЮЕЛ КАНТ

Тъй като повечето лекции противоречат на принципите на ученето посредством опит, на тяхно място ние предлагаме двупосочен диалог или направлявана дискусия, чрез която с въвежда съществена информация или концепция, която е свързана със следващия етап на прилагане на наученото в групата. Схемата, която следва е предназначена да ви помогне при подготовката на интерактивното представяне на нови концепции, идеи, информация или материали.

**Формулировка на темата на направляваната дискусия:**

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

**Ключови моменти, на които искате да се спрете:**

(Три или четири вероятно са достатъчни, ако искате участниците да ги запомнят.)

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

**Примери от реалния живот, с които искате да илюстрирате ключовите идеи:**

.....

.....

.....

.....

.....

**Въпроси към аудиторията:**

Те трябва да са насочени към предизвикването на коментари на основата на техния опит, във връзка с разсъжденията, които предлагате.

.....

.....

.....

.....

**Резюме на вашите ключови идеи или повторение на казаното от вас!:**

.....

.....

.....

**Опишете как планирате да използвате визуални помощни средства, за да засилите ефекта на презентацията си:**

.....

.....

.....

**Още един съвет при пътуването:** Това изследователско пътешествие започва да става интересно. Преди да продължите нататък, ви предлагаме да разгледате инструментите, които сме групирани под етикета Инструменти 5. Тези “ледоразбивачи”, “стартери” и “стимулатори” са само част от многото, които бихте могли да използвате през времетраенето на работна среща.

В този момент ние ви подтикваме също и да помислите как бихте могли да подберете определен брой от тези инструменти, за да подготвите уършоп за една от групите си клиенти. Окончателното решение какви инструменти да използвате ще зависи от планираната аудитория, нейните познавателни нужди и вашето умение да поднесете обучението в съответствие с установените нужди. Не се колебайте да подбирате измежду инструментите в това помагало онези, които смятате че ще работят, променяйте ги така че да паснат по-добре на нуждите от обучение на вашите клиенти, запълвайте празнините с инструменти от други източници и, най-важното, създайте и свои собствени.

### **ИНСТРУМЕНТ 3: Упражнение за възприятията**

В Глава 2, *Разбиране на същността на конфликта*, се разглежда в частност и ролята на възприятията за подхранването и подклаждането на разногласия и конфликти. Често възприятията са външните проявления на по-дълбоко вкоренени предубеждения и предразсъдьци. Това кратко упражнение има за цел да помогне на участниците да осъзнаят, че начинът, по който те възприемат нещата, може да е различен от този на другите. То също така е и илюстрация на това, че в определени ситуации няма

правилни и грешни отговори, а просто различни, в зависимост от това как виждаме нещата.

Това упражнение с **квадрати** би могло да бъде и *подгряващо* към по-задълбочени дискусии относно възприятията, които доминират в организациите или общностите на участниците и които биха могли да доведат до по-сериозни разногласия или дори конфликт, ако не бъдат изкарани на повърхността и разгледани. Подходите творчески към начините, по които бихте могли да използвате това простичко упражнение, за да проникнете в същността.

**Учебна цел:** Възприемане на възгледа, че съществува повече от един поглед към даден проблем или възможност.

**Необходимо време:**

20-30 минути или повече, ако искате да продължите с Етап II.

**Необходими материали:** Няма

**Метод:** Етап I

1. Нарисувайте следната фигура върху флипчарт, като я направите достатъчно голяма за да могат всички в групата да я виждат добре. Раздайте на всеки от участниците малки листчета обикновена хартия. Без разяснения или уводни думи, накарайте участниците да разгледат фигурата и да запишат върху листа хартия отговора си на следния въпрос: *Колко квадрата виждате?*
2. Дайте на участниците 30 секунди, за да отбележат отговорите си.

<p><b>Забележка към инструктора.</b> Фигурите в края на това описание на задачата илюстрират начини за определяне броя на квадратите, които участниците ще видят и запишат като отговор. Броят им обикновено варира между 16 и 30.</p>
--

3. Съберете отговорите и отбележете върху същия лист на флипчарта числата от техните отговори като в същото време не закривате фигурата.
4. Когато впишете всички техни отговори, попитайте участниците кой от отговорите е правилния. Отговорът на този въпрос ще зависи вероятно от най-големия брой преброени квадрати. Някой сигурно ще отговорят, че всички отговори са верни, защото зададеният въпрос се е отнасял за броя на квадратите, които виждаме, а не за това колко квадрата има. Това е отговора, на който се надявате, защото той води до извода, че това което е вярно за всеки от нас е онова, което виждаме в даден момент. Нашите възприятия са действителността, която виждаме и която често разкриваме или споделяме с останалите.

5. Попитайте участниците *как са се почувствали*, когато някой е заявил, че вижда повече квадрати от тях, напр. отнесох се скептично, почувствах се не на ниво, стана ми интересно. Попитайте ги *какво са направили*, когато са разбрали, че някой друг е видял повече квадрати от тях, напр. погледнах отново, за да видя какво бях пропуснал първия път; опитах се да открия вината в упражнението или инструктора затова че се бях почувствал злепоставен.
6. Предизвикайте обсъждане на упражнението като попитате участниците кои различаващи се мнения относно броя на квадратите на флипчарта биха могли да имат нещо общо с начина, по който хората виждат проблемите в конфликтни ситуации.

## **Етап II: Проникване в същността**

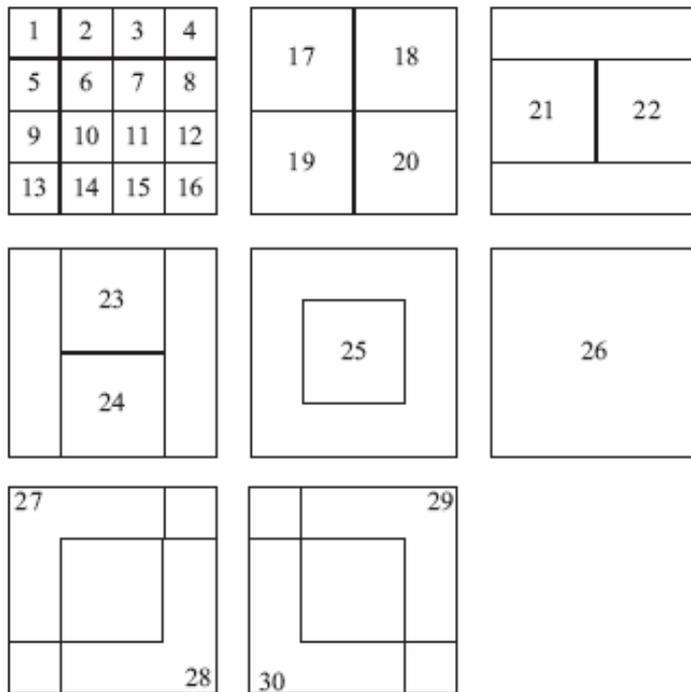
Чрез дискусиата върху упражнението с квадратите, смятаме че участниците биха били подготвени да разгледат проблем в общността или организацията си, при който различни виждания могат да доведат до по-големи разногласия или дори конфликт, ако не бъдат извадени на повърхността в най-близко бъдеще. Това би могло да бъде, например, въвеждането на нова система за оценка на работата на служителите, която ще се използва при определяне на повишенията и увеличението на заплатите, нов данък продажби, наложен върху всички стоки и услуги, предоставяни от неправителствени организации и организации на общностен принцип, или усещанията на гражданите във връзка с притока на селски семейства в градски квартал. Възприемането на ситуации като тези може бързо да прерасне в по-дълбоко заложен набор от усещания, които приемат други названия.

В зависимост от реалната ситуация, пред която са изправени участниците в работната среща на работното си място или в общността, преминете от упражнението за възприятията в Етап I към следната поредица от задачи. По наши представи този етап може да отнеме и няколко часа в зависимост от обсъжданите въпроси. Използвайте преценката си за това колко време да отделите.

1. Накарайте цялата група да предложи проблем или проблеми, които съществуват в организациите или общностите на участниците и които са често срещани и разбираеми за повечето от тях. Стеснете списъка, ако е възможно, до един или два. Тази задача ще бъде лесно изпълнима, ако групата се е сформирала с оглед решаването на конкретен проблем.
2. Образувайте малки работни групи по задачи. Накарайте ги да изредят върху лист вестникарска хартия различните виждания, които те споделят във връзка със ситуацията, които са чули от други или за които са научили по някакъв друг начин, напр. от местния вестник.
3. Накарайте всяка група да подреди вижданията според степента им на сериозност като взривоопасни източници на искра за потенциален конфликт или ги накарайте да определят степента им на затопляне, приемайки че колкото по-висока е температурата, толкова по-голяма е вероятността от спонтанно възпламеняване.

4. Ако групите работят по един и същ проблем, накарайте ги да се съберат отново и да прочетат на глас списъците си с цел сравнение.
5. Съберете работните групи отново и обсъдете какво може да се направи, за да се променят съществуващите виждания и да се намали потенциала за по-голямо разногласие по проблема или да се намали вероятността за бъдещ конфликт.
6. Докладвайте плановете за действие и ги обсъдете.

*Графично обяснение на възможния брой квадрати, които могат да бъдат видени от участниците в това упражнение. Всяко число под шестнайсет и над трийсет заслужава особено творчески отговор.*



*(Вижте останалите квадрати в оригинала)*

#### **ИНСТРУМЕНТ 4: Причини за конфликт и стратегии за интервенция**

**Учебни цели:** Да се получат знания и да се усвоят умения за идентифициране на причините за конфликт и потенциалните интервенции

**Необходимо време:** около 75-90 минути.

**Необходими материали:** Материал за раздаване, включен в упражнението и обичайната вестникарска хартия, магически маркери и някакво средство за залепване, по възможност такова, което не оставя трайни следи по стените на сградата.

**Начин на провеждане:**

1. Представете упражнението с няколко думи за нуждата от това да сме в състояние да установяваме причините за конфликт и разногласия между лица, организации, общности, нации и т.н. За да бъдете ефективни в управлението на конфликти, се нуждаете от ясна концептуална карта на причините за конфликтите и разногласията. Това упражнение има за цел да помогне на участниците в работната среща да организират конфликтите и разногласията в различни категории според причините. Ще можете да използвате концептуалната карта на причините за конфликт, разработена от Кристофър Муър (*Процесът на посредничество*, стр. 27). Той установява пет общи категории от причини за конфликт: информация, интереси, структурни, ценностно-ориентирани и взаимоотношения. Може да ви се наложи да дадете примери за всяка от категориите, но не разкривайте целия арсенал от добри идеи. Това е задача на участниците.
2. Разделете участниците на пет малки екипа по задачи, като използвате някакъв оригинален начин, който не сте прилагали до момента, като например им раздадете, без да спазвате някакъв определен ред, малки листчета с първата буква на всяка от категориите причини на тях. Това ще изисква да подготвите еднакъв брой листчета от всеки вид, който ще получите като разделите общия брой участници на пет.
3. Обяснете на всяка от групите, че разполага с 30 минути, за да подготви два списъка:
  - (а) Типове конфликти по категория причини към която спадат, напр. информационният конфликт може да бъде причинен от дезинформация; и
  - (б) Възможни интервенции за отстраняването на конкретната причина за конфликта.
4. Съберете отново екипите и ги помолете да прочетат списъците от причини, спадащи към зададената категория и предлаганите интервенции за всеки от случаите.
5. Накарайте участниците да дадат примери от собствения си опит за конфликти и разногласия, на които са били свидетели и за стратегиите на интервенция, които са били използвани за овладяване на ситуацията. Запишете тези примери на различни листове вестникарска хартия според петте категории на Муър.
6. Раздайте Картата на конфликтите на Муър като награда за добре свършена работа. Тя е достъпна за фотокопиране и се намира на следващата страница.

**Карта на причините за конфликт и възможностите за интервенция**  
 източник: *Процесът на посредничество* (стр. 27), Кристофър Муър

Причини за конфликт	Възможности за интервенция
<b>Информационни конфликти:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Липса на информация</li> <li>• Дезинформация</li> <li>• Различия във вижданията за релевантна информация</li> <li>• Различни интерпретации на</li> </ul>	<b>Информационни интервенции:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Споразумейте се каква информация е важна</li> <li>• Споразумейте се по процеса на събиране на информация</li> <li>• Разработете общи критерии за оценка на</li> </ul>

<p>информацията</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Различни процедури за оценка на информацията</li> </ul>	<p>информацията</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Използвайте външен експерт като трета страна, за да получите непредубедено мнение или да излезете от задънената улица</li> </ul>
<p><b>Конфликти на интереси:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Усещане за или действително съперничество, предизвикано от:</li> <li>Съдържателни интереси</li> <li>Процедурни интереси</li> <li>Психологически интереси</li> </ul>	<p><b>Интервенции във връзка с интересите</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Фокусирайте се върху интересите, а не върху позициите</li> <li>Търсете обективни критерии</li> <li>Разработете решения, които удовлетворяват нуждите на всички страни</li> <li>Разширете възможностите и ресурсите</li> <li>Разработете “разменни монети”, за да задоволите разнопосочни интереси</li> </ul>
<p><b>Структурни конфликти:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Разрушителни модели на поведение или общуване</li> <li>Нееднакъв контрол, собственост или разпределение на ресурсите</li> <li>Неравна власт или авторитет</li> <li>Географски, физически или фактори на средата, които пречат на сътрудничеството</li> <li>Ограничения във времето</li> </ul>	<p><b>Структурни интервенции:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Определете ясно или променете ролите</li> <li>Заменете разрушителните модели на поведение</li> <li>Преразпределете собствеността или контрола на ресурсите</li> <li>Установете взаимно приемлив процес на взимане на решения</li> <li>Преминете от преговори по позиции към преговори за интереси</li> <li>Променете средствата за влияние, използвани от страните</li> <li>Променете времевите ограничения</li> </ul>
<p><b>Ценностни конфликти:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Различни критерии за оценка на идеи или поведение</li> <li>Изключителни цели, които се свързват с вътрешно присъщи им ценности</li> <li>Различни стилове на живот, идеология или религия</li> </ul>	<p><b>Интервенции, свързани с ценностите:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Избягвайте да дефинирате проблема ценностно</li> <li>Позволете на страните да се съгласяват и да си възразяват</li> <li>Създайте сфери на влияние, където да доминира един набор от ценности</li> <li>Потърсете обобщаващи цели, които се споделят от всички страни</li> </ul>
<p><b>Конфликти в отношенията:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Силни емоции</li> <li>Погрешни схващания или стереотипи</li> <li>Лоша комуникация или пропадания в комуникацията</li> <li>Повтарящо се негативно поведение</li> </ul>	<p><b>Интервенции във взаимоотношенията:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Контролирайте изразяването на емоции чрез процедури, правила и прочее.</li> <li>Насърчавайте изразяването на емоции като го легитимирате определяте начин</li> <li>Изяснете възгледите и изграждайте позитивни схващания</li> <li>Подобрейте качеството и количеството на комуникацията</li> <li>Блокирайте повтарящото се негативно поведение като промените структурата</li> <li>Насърчавайте позитивно отношение, насочено към решаване на проблемите</li> </ul>

## **ИНСТРУМЕНТ 5: Букет от стартери и стимулатори**

Ето някои стартери, стимулатори и дори ледоразбивачи, които представяме за ваше забавление и размисъл. Те са плод главно на експерименталната работа в Централна и Източна Европа и на уършопите за обучение на инструктори, свързани с това и други подобни помагала. Те са предназначени да намалят напрежението на обучаващите като осигурят невинно спасение от коя да е напаст, застигнала групата в кой да е ден от работната среща. Описанието им не следва никакъв определен ред на важност или рационалност в прилагането.

**А: Стартер:** Това упражнение може да се използва като илюстрация на някои аспекти на поведението “печеливш-печеливш” или на различни стилове на управление на конфликти според рамката от пет стила, предложена от Кенет Томас и разгледана в Част 1 на това помагало.

**Необходими материали:** Една химикалка и един лист хартия А-4 за всеки отбор от двама души. Пригответе също за всеки малки листчета. Едната половина трябва да имат листчета с изписана на тях думата “слон”, а другата с думата “къща”.

**Метод:** Накарайте участниците да се разделят на отбори от по двама души. Дайте на всеки отбор една химикалка и един лист хартия А-4 и на единия член на отбора листчето с изписаната на него дума “слон”, а на другия, листчето с думата “къща”.

Обяснете им, че трябва да нарисуват двете картинки на листа А-4 като спазват следните инструкции: Да не показват ли казват на другия човек каква е картинката, която са инструктирани да нарисуват. И двамата не трябва в нито един момент да оставят химикалката. нямат право да общуват с думи помежду си. Нямат право да вдигат върха на химикалката от повърхността на хартията. и, разполагат с пет минути, за да нарисуват двете картинки. би било от полза да напишете инструкциите, така че всички да ги виждат.

След изтичане на петте минути, преустановете работата и накарайте всеки отбор да докладва постигнатото и да каже как членовете му са работили съвместно. Накарайте ги да покажат шедьоврите си за разведряване и поговорете за теорията на конфликта “печеливш-печеливш”, “печеливш-губещ” или за стратегиите на Томас за сътрудничество, съревнование/конкуренция и за други стратегии, които пасват като например приспособяването/постигането на хармония.

**Б. Стимулатор:** Това упражнение изисква някакъв вид топка. Ако нямате топка или комплект от топки, които да носите със себе си в качеството си на обучаващ, по-добре изтичайте и купете няколко. Те са много полезни средства, особено при провеждането на подобни учебни интервенции.

**Метод:** Елементарен. Накарайте участниците да се подредят в кръг и да хвърлят на някого топката с условието, че той или тя трябва да назове идея или важно знание, придобито в рамките на деня, седмицата или какъвто период прецените. Получилият топката след това я хвърля на друг и така, докато всички участници получат възможност да допринесат за информационната банка. Това простичко упражнение

позволява добавянето на безкраен брой задачи. Използвайте въображението си и опита на групата, за да поддържате интереса.

**В.** Това може да бъде добър **СТАРТЕР НА ДЕН ВТОРИ** или стимулатор, когато нивото на груповата енергия удари дъното. Направете неизменния кръг и нека всеки участник да изрази без думи конфликт. Бъдете подготвени за някои нецензурни отговори от екстревъртите в тайфата.

**Г. Стартерът-стимулатор с многото топки:** Ето едно упражнение, което да се свърже с процес на посредничество или преговори, при който имаме множество страни. Картината ще ви се изясни, когато прочетете как точно се процедира.

**Необходими материали:** Много топки, балони, стари чорапи, напълнени с остатъци от вечерята или каквото и да е от този вид.

**Метод:** Отново направете неизменния кръг от участници. Фасилитаторът обяснява на групата, че топката, или подобен на нея предмет, се хвърля всеки път в една и съща последователност на хората. За да е ясно как точно става това: топката се получава винаги от един и същ участник и се предава на същия участник, на когото е била хвърлена и предишния път.

Това подаване на първата топка продължава докато всеки в кръга не се включи. тогава фасилитаторът вкарва още топки в играта, отначало по-бавно, а след това все по-бързо. Разбира се, играта в крайна сметка се разпада и обикновено стават някои любопитни неща, които илюстрират какво може да се случи при едни многостранни преговори или посредничество.

Вниманието на всеки един участник се стеснява до човека, от когото получава топката и този, на когото я хвърля. Всички останали в кръга биват пренебрегнати по необходимост. Предават се сигнали на раздразнение, които малцина долавят. Съществуват предели на работоспособността на групата в този процес. И тогава фасилитаторът хвърля стар чорап или балон и динамиката се променя. Някои от участниците могат да изпитат затруднение да се справят с промяната. Е, схващате идеята. Това е упражнение, което може да илюстрира различни типове поведение, с което можете да се сблъскате при многостранни преговори или посредничество.

## **Д. Ледоразбивач за стартери**

Това упражнение има за цел да помогне на участниците в групата да се опознаят в началото на работната среща.

**Необходими материали:** Само достатъчно пространство за свободно движение на участниците.

**Метод:** Инструктурът-фасилитатор моли участниците да се скупчат в различни части на стаята според следните критерии: от коя географска точка са (накарайте ги да си представят пода като голяма карта на областта или страната); къде работят (може би като определите различни места за различните типове организации); опит в посредничество, обучение или нещо друго; а след това и всякаква друга информация, която смятате, че има отношение или предизвиква интерес, или и двете.

След няколко подобни тура, накарайте малките групички, които са се образували последни да отделят няколко минути и да поговорят за своите очаквания от програмата и да имат готовност да представят списъка си от очаквания пред другите.

В заключение, резюмирайте общите резултати от упражнението.

## **Е: Още един стартер, свързан с концепциите “печеливш-печеливш” или, може би, “печеливш-губещ”?**

**Необходими материали:** Много бонбони.

**Метод:** Накарайте участниците да образуват отбори от по двама. Кажете им, че ще работят в екип по задача и ще бъдат наградени **индивидуално** за добро постижение. Доброто постижение се дефинира според това колко пъти техният палец ще бъде отгоре в двубой с натискане на палци. Накарайте отборите да стиснат ръцете си така, че двата палеца да са отгоре и да са готови да затиснат палеца на съперника, разбира се. Друго много важно указание: те нямат право да общуват с думи помежду си! Дайте им само около 15 секунди за приключат със състезанието.

Преустановете двубоя между палците и обиколете стаята като задавате на всеки въпроса, колко пъти техният палец е успял да затисне палеца на другия и след като получите отговор награждавате участника със съответния брой бонбони. Не е препоръчително да се изхвърляте с белгийски шоколад! Някои отбори веднага ще оценят предимствата на сътрудничеството, така че и двамата участника да спечелят. Други ще си съперничат повече и ще си извоюват по-малко количество калории.

## **ИНСТРУМЕНТ 6: СЪБИРАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯ ЗА КОНФЛИКТА**

**Учебна цел:** Умения в разработването на методи за събиране на информация за конфликта преди намесата за неговото разрешаване.

**Необходимо време:** 90-120 минути

**Необходими материали:** Описание на примерна ситуация, намиращо се в края на упражнението.

**Метод:**

1. Систематичното събиране на информация за конфликта, макар и напълно логично на теория, често бива пренебрегвано в практиката, когато страните в конфликта са погълнати от намирането на бързо решение на спора си. Основните задачи на това упражнение са да създаде умения за разбиране на въпросите, които трябва да бъдат задавани и да разработи методи за събиране на информация и за вникване в конфликта преди да се вложи време и други ресурси в усилието той да бъде разрешен. Участниците ще работят в малки групички от пет до осем души, за да разработят метод за събиране на информация, който ще им помогне да разберат по-добре естеството на този квартален конфликт преди той да “излезе изпод контрол”. Резултатите от тяхната стратегия на установяване на фактите ще представлява основата на

стратегия на интервенция, която да помогне на жителите на квартала да разрешат противоречията си.

Първата ви задача като инструктор е да подемете кратка направлявана дискусия, посветена на установяването на фактите и анализа. Може би най-лесният начин да се подготвите за тази задача е като се обърнете към съпътстващото помагало *Изграждане на връзка чрез съвместно планиране*. Когато се доберете до този “ценен” документ, отворете на гл. 6, където ще намерите набор от въпроси, насочени към разбиране на проблема и на гл. 7 за подробно описание а възможностите за установяване на фактите и събиране на информация. По същество, има шест основни алтернативни възможности за събиране на информация за ситуация, подобна на описаната в това упражнение. Те са: интервюта; въпросници; комбинация от тези два подхода; анализ на документите; директно наблюдение и опита, знанията и интуицията на екипа.

2. Непосредствено след тази направлявана дискусия относно методите за установяване на проблемите и свързаните с тях факти, разделете участниците на екипи от по 5-8 души, за да определят подходите, които ще използват, за да разберат по-добре конфликта преди да съберат страните и да им помогнат да изгледат противоречията си. Задачата им е двукрака: да решат каква допълнителна информация ще им е нужна, за да разрешат задълбочаващия се конфликт и да определят инструментите за установяване на фактите, които ще използват, за да получат информация.

От тях се очаква да включат разнообразни инструменти за оценяване като част от цялостния им план за оценка. Тази задача ще отнеме около 45-60 минути. Можете да привлечете вниманието им към картата на Муър с причините за конфликти като един инструмент, който да насочи разсъжденията им относно фактите, които биха искали да съберат като една от първите стъпки в разрешаването на потенциалния конфликт, който зрее в представената примерна ситуация.

Някои от въпросите, на които ще търсят отговори са:

1. Какви проблеми са в основата на конфликта?
  2. Кой е въввлечен и по какъв начин?
  3. От кога продължава конфликта?
  4. Какво е направено досега за разрешаването му?
  5. Какви биха били последствията, ако не бъде намерен начин за разрешаване на конфликта?
3. Когато малките групи изпълнят тази задача, ги накарайте да се съберат отново и да обсъдят упражнението. Всяка от малките групички следва да представи цялостната си стратегия на събиране на факти и информация. Продължете дискусията като задавате сходни с представените по-долу въпроси, за да насърчите обмена на възгледи:
    - Съдейки по презентациите на групите, какви сходства в подходите за оценка на всеки от екипите излязоха наяве?
    - Какви съществени разлики забелязахте?

- Какви промени бихте направили в подхода за оценка на своята група въз основа на презентациите на различните групи?
- Каква полза виждате в систематичното събиране на информация преди намесата за разрешаване на конфликта?

Описанието на примерната ситуация можете да намерите на следващите страници.

**Съвети при пътуването:** Описаната примерна ситуация дава и други учебни възможности, отвъд задачите за установяване на информация, описани по-горе. Можете да накарате участниците в работната среща да си представят, какво би се случило, ако не се предприемат никакви действия. Без съмнение вероятността за конфликт ще нарасне. Например, стари коли от “новата” автокъща паркирани навсякъде, повече камиони през уикенда, нови огради, кучета пазачи, вандализъм, още новодошли и ... е, схващате идеята. Това е възможност да се изследва, как ескалират конфликтите.

Помислете дали да не използвате примерната ситуация с по-сериозна учебна цел като накарате участниците, все така разделени на малки работни екипи, да разработят стратегии за преодоляване на тези различия и възможния бъдещ конфликт. Можете да добавите още детайли към примерната ситуация (Част II), за да обогатите възможностите за усвояване на знания, свързани с разработването на стратегии за решаване на проблеми. Например, можете да включите информация за: полицейските доклади; проведените срещи; възрастовите разлики; броя деца в предучилищна възраст; действията на местната власт до този момент; безработицата в района; броя на старите обитатели спрямо този на новозаселилите се и т.н.

По-горе споменахме учебното пособие по съвместно планиране, което е част от тази поредица. В него се съдържат упражнения, които можете да използвате, за да добият участниците опит в решаването на проблеми чрез прилагането на подходи за разрешаване на спорове, които са в по-близка връзка с принципите и практиките на управлението.

## **ПРИМЕРНА СИТУАЦИЯ: ЕТО ГО И КВАРТАЛА!**

### **Конфликтна ситуация, изискваща разбиране и разрешаване**

Вие сте част от институт за социални изследвания, който се намира в регион, който през последното десетилетие преживява бързи обществени и икономически промени. Към вашия екип са се обърнали с молба да съдействате на малко градче, отдалечено на около 80 км, в което се наблюдава нарастващо напрежение между жителите. Всъщност, напоследък там е имало някои доста нелицеприятни сблъсъци. Кметът казва, че разбира причините за конфликта, но се нуждае от външно мнение, което да се основава повече на факти, отколкото на емоции. Градът с население от около 10 000 души е пазарен и обслужващ център на земеделски район, но много от околните ферми вече не произвеждат и упадъкът в селскостопанското производство е засегнал цялата икономика. Равнището на безработица в града и околните селища е високо.

Според описанието на кмета на същността на неотдавнашните конфликти, те се фокусират в един конкретен жилищен район на града. Кварталът, където конфликтите изглеждат най-изострени е сравнително стар жилищен район с множество необитаеми къщи и други, които са отдадени под наем от отсъстващите си собственици на

семейства с нисък доход, преселили се тук през последните години от околните селски райони.

Кварталът е разположен между две поточета, които се вливат в голяма река в центъра на града. Мочурливите земи в съседство с потоците традиционно се използват от жителите като градини. Все по-малко от старите обитатели, обаче, засаждат градини и бреговете на потоците са се превърнали в сметища. Един от новодошлите в квартала дори е вкарал стар автомобил в задната част на обитавания от него парцел. Вървят слухове, че той възнамерява да открие гробище за коли върху собствеността си, тъй като не съществува закон, който да забранява това.

Семействата на старите обитатели живеят в квартала от поколения и се гордеят с това, че са опазили имотите си и околните свободни пространства в девствено състояние. Но много от тях са вече на възраст и нямат сили да се грижат за собствеността си така както са го правили в миналото. Въпреки това те са силно притеснени от промените в своя квартал. Старите обитатели нееднократно са се обръщали към полицията и са подавали жалби срещу новите си съседи – силният шум, нежеланието им да поддържат имота си и пространствата за обществено ползване в добро състояние и малките деца, които играят върху частната им собственост. Както е споделил един от старите обитатели с ръководителя на изследователския екип:

*“Не мога да разбера как някои хора могат да живеят така! Те нямат уважение към частната собственост. Децата им играят без надзор на улицата. Организирант сбирки в задните си дворове, на които идва сякаш всичко живо от района. Хвърлят си празните кутии от бира в поточето, а останалите боклуци по бреговете му. Защо не се върнат там, откъдето са дошли?”*

Повечето от новодошлите в квартала принадлежат към една конкретна етническа група, която се слави със стил на живот, твърде различен от този на наследниците на първите обитатели на района. Новодошлите са по-общителни, харесват пикантни храни, от които някои от съседите им дори се оплакват заради силните миризми, често се веселят дълго след като съседите им са си легнали да спят и си изкарват прехраната като предлагат услуги и продават стоки, внесени от други страни. През уикендите те паркират камионите си на тесните улици в квартала и това също дразни съседите им. Това са някои от проблемите, за които е научила изследователката при едно от първите си пътувания за запознаване със ситуацията. Тя е споделила с колегите си, че тези проблеми са само върха на айсберга. Ако спешно не бъде направено нещо, за да се овладеят разногласията, които съществуват в този квартал, тя очаква ситуацията да се влоши.

### **ИНСТРУМЕНТ 7: Обмен на представи**

**Съвети при пътуването:** Този инструмент може да бъде много ефективен, ако се използва при определени обстоятелства. Например, първоначалният автор използва подхода на обмен на представи, за да обсъжда решение на проблем между групи служители от местното управление на различни общности, които са имали значителни разногласия и са били особено заинтересовани да подобрят деловите взаимоотношения помежду си. Основната променлива била в *готовността* им да предприемат действия. Той установил също, че това е ефективен инструмент за използване в организации, в които съществуват съществени противоречия, които засягат продуктивността и духа на

всички засегнати от конфликта.

Ако е толкова ефективен, тогава защо са ни *съвети при пътуването*? Това е такъв тип упражнение, което не работи особено добре в хипотетична ситуация, като например ситуацията към Инструмент 6. Всъщност, то беше тествано по време на подготовката на помагалото и резултатът беше по-скоро отчайващ. Независимо от това, обаче, процесът на обмен на представи е доказал неведнъж своята ефективност, когато е бил прилаган спрямо ситуации, в които и двете страни в конфликта имат желание да предприемат конструктивни стъпки за разрешаване на противоречията си. Препоръчваме ви да го използвате, когато работите с клиенти решени да търсят изход от противоречието или конфликта помежду си.

Инструмент 8, който е следващия по ред, е много сходен в своя подход, така че ще му отделим няколко думи в своите *съвети към пътешественика*. Уточняването на ролите е инструмент, който може да се използва, когато има различия във вижданията по това, какви са задълженията на определено лице или на група лица в рамките на определена задача. Тези виждания се трансформират в действия, които още повече усложняват ситуацията. Както и инструментът за обмен на представи и този действа най-добре в контекста на една реална ситуация, въпреки че обучаващите се участници биха могли да “изиграят” методологията, за да разберат как да я използват.

С оглед на необходимостта Инструменти 7 и 8 да бъдат прилагани спрямо конфликтни ситуации, а не по време на сесии за изграждане на умения в рамките на една работна среща, форматът използван за представяне на тези инструменти ще бъде малко по-различен.

**Учебна цел:** Да помогне на отделни лица и групи в разрешаването на противоречията и решаването на проблемите чрез обмен на виждания за себе си и за другите.

**Необходимо време:** В зависимост от сложността на противоречията между ангажираните в конфликта групи, дейността може да отнеме и цял един ден. Планирайте времето си спрямо известното и възможното като не забравяйте, че работите с хора, които са заинтересовани и решени да постигнат позитивна промяна във взаимоотношенията си.

**Необходими ресурси:** Това упражнение изисква от страните в конфликта да подготвят списъци с вижданията си и с информация за своите делови взаимоотношения. С оглед на това, ще са ви необходими листове за флипчарт, стативи, маркери и тиксо или друг залепващ материал, така че плодовете на техния труд да бъдат представени на вниманието на всички участници. Ще са ви необходими и две отделни стаи, така че страните, между които съществуват разногласия или конфликт да могат да работят свободно при съставянето на списъците си. Смятаме също, че е важно да има двама консултанти-фасилитатори при изпълнението на това упражнение, така че и двата екипа да могат да разчитат на помощ в работата си в отделни групи.

**Метод на действие:**

**1. Необходимост от предварителна подготвителна работа:** Самият процес на обмен на представи е елементарен. Той включва генерирането и обмена на виждания и информация между страните в конфликта. В същото време това е и един сложен процес, тъй като засяга лица, групи и организации, които са въввлечени в някакъв вид конфликт. Самият обмен на представи обикновено се предхожда от серия “договорни”

срещи между консултант-фасилитатора и двете страни, които са заявили желание да се срещнат и да обсъдят противоречията си. (Виж помагалото по *Съвместно планиране* за подробни инструкции относно “договорните” срещи консултант-клиент.) Когато и двете страни са се съгласили да се срещнат, на вас ще ви е необходимо удобно и неутрално място за провеждане на срещата, където да протекат сесиите за *обмен на представи* и решаване на проблема.

**2. Работните сесии:** След съответно запознаване и подходящо упражнение “ледоразбивач”, опишете метода на действие в подробности за тези, които ще се включат в обмена на представи. След въпросите и поясненията относно метода, накарайте двете групи, които спорят помежду си да се съберат поотделно и да подготвят три списъка с виждания за взаимоотношенията си. Тази част от процеса може да изисква доста време. Помолете ги да докладват след един час, но бъдете готови да удължите времето при необходимост.

**3.** Тяхната задача, в работата им на две отделни групи, е да дадат отговори на следните три въпроса.

- ◇ Как виждаме себе си с оглед на различията, които имаме с другата група или организация?
- ◇ Как възприемаме вас, групата с която сме в конфликт?
- ◇ Как смятаме, че ни възприемате вие?

**4.** Съберете отново двете групи и ги накарайте да представят отговорите си на първия въпрос, как възприемат себе си. Позволявайте само уточняващи въпроси, без спорове и без оборване на чутото. Продължете с представяне от всяка група на втория списък отговори и след това дайте възможност за уточняващи въпроси. И накрая, накарайте всяка от групите да представи последния списък с виждания.

**5.** Следващата стъпка в процеса е всяка от групите да сравни списъците си с цел установяване на съвпаденията. След тази дискусия идва време за щателен преглед на представите, които по някаква причина се оспорват. Те може да са породени от объркване, погрешна информация, стереотипи, предразсъдъци или други причини. Всички те трябва да се разгледат подробно, за да се определят първопричините, които ги превръщат в източници на противоречия и конфликти.

**6.** След презентациите и дискусиите, накарайте групите отново да се съберат поотделно. Този път, накарайте всяка група да състави върху флипчарта два нови списъка:

*(а) На базата на наученото чрез този обмен сме готови да предприемем следното с оглед разрешаването на нашите противоречия:*

*(б) И бихме искали вие да направите следното с оглед разрешаването на нашите противоречия:*

Дайте на групите поне един час за изпълнението на тази задача, но следете внимателно работата им, за да сте сигурни че разполагат с достатъчно време за да се справят. Запомнете, те ще се опитат да постигнат консенсус по всяка една точка от списъците си с “желания” и “предложения”.

7. Когато участниците се съберат отново, накарайте и двете групи да докладват и им дайте достатъчно време за изясняване на всички въпроси, по които има неяснота. След докладите накарайте групите отново да се съберат поотделно. Този път те трябва да вземат със себе си списъка с желания на другата група и да отделят няколко минути за да решат как да реагират на това, което другата група иска от тях. Три удачни начина за отговор биха били:

(а) *За нас не е проблем да направим това; не сме допусkali, че това е нещо което желаете;*

(б) *Готови сме да направим това, но само ако вие ...*

(в) *Не можем да направим това, защото...*

Дайте на малките групи още един час за изпълнение на тази задача.

8. Когато участниците се съберат отново, накарайте всяка от групите да излъчи говорител, който да даде необходимите разяснения. През това време подканяйте участниците да слушат внимателно и на този етап да задават само уточняващи въпроси.

9. След като свършат презентациите и всички недоразумения и неясноти бъдат изчистени, можете да предприемете няколко възможни стъпки, за да гарантирате спазването на поетите ангажименти. Опитът ни с използването на този метод на преговори относно начините за справяне с противоречия и евентуални конфликти е положителен. В повечето случаи на този етап участниците в обмена на виждания поемат процеса в свои ръце и предлагат директни начини на действие в малки смесени групи за решаване на проблемите, които ги разделят.

10. Когато те наистина съумеят да разрешат противоречията си, отдайте дължимото на тяхната решимост като им предложите нужната им помощ в съставянето на планове за действие и стратегии за мониторинг и оценка. Тук отново ви насочваме към помагалото по *Съвместно планиране*, където ще намерите богат материал, който ще ви помогне да осигурите съдействие на екипите в разработката на техните планове за действие и стратегии за контрол.

11. Този тип сесии за разрешаване на спорове и изглаждане на проблеми заслужават награда за финал. Така че планирайте вечеря или празненство за да отбележите успехите на участниците.

## **ИНСТРУМЕНТ 8: РАЗПРЕДЕЛЯНЕ НА РОЛИТЕ**

**Само едно напомняне** за това, че този инструмент е предназначен да бъде използван за изясняване на ролите и отношенията между лица, групи и организации, които изпитват затруднения в съвместната си работа. Макар инструментът да може да се използва в работна среща за развиване на умения за управление на конфликти и противоречия, ще са нужни известни промени в инструкциите, за да отговарят на учебните ви цели.

**Учебна цел:** Да изясни и промени очакванията за ролите и отношенията между лица, групи и организации, които изпитват затруднения в съвместната си работа.

**Необходимо време:** Зависи от това, колко комплексни са неяснотите в ролите, но отделете не по-малко от 180 минути за постигане на споразумение.

**Необходими ресурси:** Ще ви е нужно тихо и дискретно пространство, достатъчно обширно за да побере хората, с които работите, за да се извърши това уточняване на ролите. От полза би било да има на разположение някакви бланки, върху които участниците да записват начините за по-ефективна бъдеща съвместна работа, за които са се споразумели. След описанието на метода ви предлагаме някои образци.

**Метод на действие:**

1. Начинът на действие, който възнамеряваме да опишем предполага, че сте достигнали момента, в който и двете страни са готови да се срещнат и с помощта на фасилитатор да изяснят проблемите с ролите, отговорностите и отношенията си. Тъй като тази поредица от помагала е насочена до голяма степен към взаимоотношенията между неправителствени и организации в рамките на общността от една страна и местната власт от друга, ще използваме този контекст за да опишем процеса. Лесно бихте могли да смените действащите лица, които сме използвали в тези описания, за да отговорят на характеристиките на онези, които са потърсили вашето съдействие за уточняване на своите роли с цел по-ефективна съвместна работа.

2. Започнете с направлявана дискусия за това, какво изобщо представлява този процес и какво може да се постигне чрез изясняване на ролите. Предлагаме ви някои идеи във връзка със съдържанието на тази уводна сесия.

- ◇ Уточняването на ролите е интерактивен процес, чрез който ангажираните в него стигат до съвместни решения за ролите си и за това как биха могли да работят по ефективно заедно.
- ◇ Ролята, в този контекст, включва не само официалните описания на мандата на дадена длъжност или организация, но също така всички неформални споразумения, очаквания и уговорки, които са се акумулирали и по този начин са дефинирали деловите взаимоотношения.
- ◇ При тази техника се приема, че повечето хора предпочитат да преговарят за начините, по които си взаимодействат и работят съвместно пред това да се намират в състояние на неразрешен конфликт, затънали в разногласия и неразбирателства.
- ◇ Тези преговори за ролите крият известни рискове. Участниците трябва да проявяват откритост по отношение на промените, които желаят да направят другите в свързаното с ролята им поведение, права или задължения, за да подобрят качеството и резултатите от своите делови взаимоотношения. Споразуменията, постигнати по време на тези сесии за уточняване на ролите се предполага да бъдат спазени. Ако това не стане, деловите връзки могат да се влошат още повече.
- ◇ Някои основни правила са от съществено значение, за да се гарантира успеха на този процес на уточняване на ролите. Първо, не е допустимо да се играе с чувствата и емоциите на другата страна. Преговарянето за ролите се отнася до това кой какво прави, с кого и как го прави. Второ, от всички страни, ангажирани в преговорите, се очаква да бъдат честни и открити по отношение на собственото си поведение и поведението на другите и да бъдат решени да работят за предефиниране на ролите, което да бъде в основата на взаимоотношенията им оттук нататък. Трето, преговорите са двустранен процес. Всяко нещо, което се изисква от другата страна

трябва да бъде съпроводено с нещо, което се предлага в замяна. Накрая, заплахите и натискът са неприемливо поведение, когато стремежът е да се постигне споразумение, което и двете страни считат за приемливо.

- ◇ Споразуменията, постигнати чрез този процес на преговори, се предполага да бъдат оформени в писмен вид и да бъдат одобрени от всички страни.

**3.** След направляваната дискусия по вече споменатите пунктове, накарайте всяка от страните в преговорите за ролите да отдели известно време и да излезе с мнение по свързаните с задачата твърдения, които следват. Макар тези твърдения да са отражение на процес на уточняване на ролите между лидери на местната власт и на организация на гражданското общество (неправителствена или вътреобщностна), формулировката може да бъде променена, за да отрази други обстоятелства, например преговори за ролите между ръководител и работен екип, чиито работни отношения се влошават или между двама шефове на отдели, които трябва да работят по-ефективно заедно. Ето ги и твърденията от задачата, които ви обещахме. Върху тях може да се работи индивидуално и след това да се съберат в едно, ако има повече от едно лице, което представлява преговарящите страни, или екипът да работи заедно. Би било също от полза, ако информацията се представи върху хартия, така че всички страни да могат да следят написаното едновременно. Например:

- ◇ Ако вие и вашата организация започнете да правите следните неща в по-голяма степен и по-добре, това ще помогне на мен и моята организация да повишим ефективността си.
- ◇ Ако вие и вашата организация започнете да правите следните неща в по-малка степен, или спрете да ги правите, това ще помогне на мен и моята организация да повишим ефективността си.
- ◇ Следните неща, които вие и вашата организация правите помагат на мен и моята организация да бъдем по-ефективни и се надявам, че ще продължите да ги правите.

**8.** Когато лицата или представителите на организациите приключат с написването на тези заявления, накарайте ги да ги представят за обсъждане. На този етап от процеса искате от тях да постигнат яснота по пунктовете, а не да се занимават с опровергаване. С оглед на това, подходящи въпроси са “какво”, “защо” и “кога”. Заявленията не са препоръчителни.

**9.** Накарайте страните в преговорите да изберат онези пунктове от списъците, по които лесно биха се съгласили да направят нещо, да спрат да правят нещо или да го правят по друг начин, за да си помогнат взаимно и да бъдат по-резултатни в съвместната си работа. Запишете мненията им преди да се заплели в по-трудни проблеми, по които ще се преговаря на следващ етап от процеса.

**10.** На този етап от преговорите за ролите, накарайте и двете страни да се съсредоточат върху онези от оставащите проблеми, които са най-важни за тях и които ще подобрят тяхната собствена ефективност, както и качеството на работните им взаимоотношения. Обикновено тези преговори звучат по следния начин: “готови сме да направим ..., ако вие сте готови да направите ...” Или: “не можем да направим това, защото”. В този момент двете страни трябва да са в

състояние да предложат нови алтернативи, за да си помогнат взаимно да бъдат по-ефективни.

11. Преговорите завършват, когато страните са изчерпали всички възможности за подобряване на работните си взаимоотношения и на ефективността на всяка от организациите и нейното ръководство на основата на резултатите от преговорите. Запишете споразумението, в колкото е възможно по конкретна форма, като използвате предоставената бланка или друг по подходящ формат.
12. Завършете преговорите като помолите страните да споделят впечатленията си от преживяното.

### ПОСТИГНАТА ДОГОВОРЕНОСТ МЕЖДУ...

\_\_\_\_\_ **и** \_\_\_\_\_

Изразяваме взаимното си съгласие да приемем и да работим за промените в изпълнението на ролите, изброени по-долу:

Като представители на ..... сме съгласни да направим следното:  
(Име на организацията)

1.....  
.....

2.....  
.....

3.....  
.....

Като представители на ..... сме съгласни да направим следното:  
(Име на организацията)

1.....  
.....

2.....  
.....

3.....  
.....

## **ИНСТРУМЕНТ 9: СТРАТЕГИИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ**

**Учебна цел:** Да се задълбочат знанията за петте стратегии за управление на конфликти според модела на Кенет Томас и кога е редно и кога не те да бъдат използвани.

**Необходимо време:** 90 минути

**Начин на провеждане:**

1. Започнете упражнението с обсъждане на модела на Томас за управление на конфликти, представен в Глава 3 на *Христоматията*. Върху флипчарт направете списък на петте стратегии и ги опишете. Помислете за често срещани ситуации, които илюстрират всяка от тях. Подчертайте, че няма правилни и грешни стратегии. Използването и уместността на дадена стратегия зависят от конфликтната ситуация, както и от културния контекст, в който тя се прилага. Упражнението е възможност за участниците да претеглят плюсовете и минусите на петте стратегии въз основа на собствения си опит и опита на останалите участници.
2. Разделете участниците на пет работни групи и възложете на всяка от групите една от петте стратегии според модела на Томас: съревнование/конкуренция, сътрудничество, компромис, избягване и приспособяване/постигане на хармония. Техните задачи са да:
  - определят ситуацията, в която зададената им стратегия за управление на конфликти би била уместна;
  - кога не би било уместно да се използва; и,
  - предимствата и недостатъците изобщо на използването на стратегията за управление на конфликти и различия.
3. Съберете отново участниците и помолете всяка от работните групи да докладва получените резултати. Проведете дискусия за полезността от тази концептуална карта при управлението на конфликти и различия.
  1. *Съперничество/конкуренция*. Поведение характеризиращо се с налагане и нежелание за сътрудничество, фокусирано върху личните интереси за сметка на другите.
  2. *Приспособяване/постигане на хармония*. Поведение характеризиращо се с липса на налагане и желание за сътрудничество, което пренебрегва личните интереси с цел да задоволи интересите на другите.

3. *Избягване*. Поведение характеризиращо се с налагане и нежелание за сътрудничество, което не преследва нито собствените интереси, нито тези на другите.
4. *Съдействие*. Поведение характеризиращо се едновременно с налагане и желание за сътрудничество, което набляга върху съдействието с другата страна за задоволяване както на собствените, ката и на интересите на другите.
5. *Компромис*. Междинно положение по отношение както на налагането, така и на сътрудничеството, което често бива характеризирано като разполовяване на различието, търсене на лесна средна позиция.

## Стратегии за управление на конфликти

Според модела на Кенет Томас



## **ИНСТРУМЕНТ 10: РОЛЕВА ИГРА ЗА ВОДЕНЕ НА ПРЕГОВОРИ**

**Учебна цел:** Придобиване на умения в практикуването на преговорния процес

**Необходимо време:** Час до час и половина. Може да бъде и повече в зависимост от изборния от вас начин на провеждане на упражнението.

**Необходими материали:** Копия от описанието на примерната ситуация за всички участници (Част 1); копия от различните роли за всеки от участниците, желаещи да участват като изпълнители на ролите; листове със задачи за наблюдателите.

**Начин на действие:** Този сценарий за преговори има за цел да даде възможност на участниците да се включат в преговори за отстояване на интереси като трябва да бъдат насърчени да се стремят към най-благоприятния за тях изход според конкретната ситуация.

1. Разгледайте накратко Глава 5 от Христоматията и припомнете на участниците някои от основните положения при воденето на принципни преговори. Изтъкнете разликите между преговори *за интереси* и преговори *от позиция*. Тези, които преговарят на основата на позиции се срещат като дебатиращи. Те представят своята гледна точка, заемат твърда позиция и, ако е необходимо, правят компромис.

От друга страна, когато се преговаря с оглед интереса и на двете страни, може да се тръгне от дадени позиции, но бързо да се премине към установяване на причините за съществуването на разногласия между тях. Това, което може да започне като “как

да поделим пая” бързо се превръща в енергичен процес на откриване на проблемите и търсене на решения, като се работи с оглед интересите на всички страни, участващи в преговорите, а не с оглед позициите им за това, какъв трябва да е постигнатия резултат в края на процеса.

2. Бихте могли да структурирате това упражнение по няколко начина в зависимост от определеното за него време, броя на участниците в работната среща и това, което се надявате да постигнете. Ако искате просто да изтъкнете разликите между преговорите за интереси и преговорите от определена позиция, тогава би била достатъчна една ролева игра, последвана от направлявана дискусия на случилото се по време на игровата ситуация. Ако искате да дадете възможност на по-голям брой от участниците да добият непосредствен опит в преговарянето, можете да разделите групата на подгрупи от по трима, двама от които изпълняват ролите на преговарящи, а третият е наблюдател.

Ако изберете вече споменатата разширена версия, разделете участниците на подгрупи от по трима и ги накарайте да решат, кой ще изпълнява ролята на г-жа Марони, или както решите да наречете това лице, и на г-н Суарц и кой ще бъде наблюдател. Раздайте на всички копие от описанието на преговорната ситуация и ги помолете да отделят няколко минути, за да го прочетат. Дайте възможност за уточняващи въпроси.

3. Раздайте ролите и въпросника за наблюдателя и помолете участниците да си намерят спокойно място за провеждане на преговорите. Помолете ги да прочетат описанията на ролите и да отделят двайсет до трийсет минути за провеждане на преговорния процес.
4. Съберете подгрупите и накарайте всеки от наблюдателите да докладва за споразумението, постигнато от двамата преговарящи и, ако желае, да сподели наблюденията си върху процеса.
5. Завършете сесията като накарайте участниците да предложат идеите си за качествата, които характеризират един принципен подход към договарянето. Бъдете готови да добавите онези елементи, които те биха могли да пропуснат.

### **ПРИМЕРНА СИТУАЦИЯ: ЗАПАЗВАНЕ НА ЦЕНТЪРА ЗА ДНЕВНИ ГРИЖИ В КВАРТАЛА:**

#### **Примерна ситуация за развиване на уменията за водене на преговори**

Госпожа Шуба Марони ръководи Център за дневни грижи в един от бедните квартали на Тимараш. Услугите, които предлага са много популярни сред клиентите ѝ и са ценени от градските власти и местната Търговска камара, заради приносът им за съживяването на местната икономика. Родителите на повече от 70% от децата в предучилищна възраст в нейната програма работят в обувна фабрика на около пет пресечки от настоящото местоположение на центъра.

За съжаление, скоро договорът за наем на г-жа Марони ще бъде прекратен и затова тя трябва да намери друго място за центъра преди изтичането му след четири месеца. Тя има идеи, как би могла да предлага повече услуги на живеещите в квартала, но ѝ е нужно по-голямо пространство. Освен това, не ѝ се иска да влага пари в ремонта на имот под наем, а след това в някой бъдещ момент да бъде принудена да се изнесе. През последните няколко години е успяла да спести около 5,000 долара с надеждата, че ще успее да купи сграда.

Местният бизнесмен Йозеф Шварц е разбрал, че г-жа Марони ще бъде принудена да се мести след няколко месеца и се интересува от покупката на имот в същия квартал. Както споделил пред г-жа Марони, когато ѝ се обадил във връзка с желанието ѝ: “По една случайност притежавам стара изоставена търговска сграда само на три пресечки от сегашния ви център. Идеална е за нуждите Ви. Разбира се, ще трябва известно усилие, за да стане използвана, но съм убеден, че ще се споразумеем.”

Двамата се срещат няколко дни по-късно, за да разгледат сградата. Шуба веднага е заинтригувана, но като опитна делова жена, подтиква ентузиазма си пред Йозеф. Когато му задава въпроса, колко иска за имота, той отговаря: “Трябва да получа 50,000 долара.” Нейната незабавна реакция е: “Сигурно се шегувате! Аз ръководя детска градина, а не казино.” На което той отговаря: “Сигурен съм, че ще се споразумеем.” Преди да напуснат сградата двамата се уговарят да се срещнат след няколко дни и да видят дали биха могли да постигнат споразумение относно продажбата на сградата.

### **Инструкции за г-жа Марони**

Разговаряли сте с местна банка и те са склонни да отпуснат само 45,000 долара за покупка на сградата. Освен това сте говорили и с местен предприемач за ремонта, който ще бъде необходим преди сградата да може да се ползва като център за дневни грижи и, по негова преценка, цената на ремонта ще бъде около 7,000 долара. Разходите за оборудването и за преместването на мебелите от старата сграда до новата се изчисляват на 3,000 долара. Когато съберете разходите за покупка на сградата, ремонти и преместване, сумата достига 60,000 долара. Със спестените от вас 5,000 долара и заема не Ви достигат 10,000 долара. По никакъв начин не можете да покриете разликата, но не искате да пропуснете възможността да купите имота, защото смятате, че отговаря на нуждите Ви.

В задната част на имота има малка сграда, която не Ви е нужна и смятате, че тя би могла да се даде под наем, но не желаете да се нагърбвате с това. Чули сте също, че г-н Шварц притежава малка компания за превоз на стоки. С приходите, по предварителни изчисления, от допълнителната бройка деца, които ще можете да приемете, ще успеете да платите на Шварц 50,000 долара, ако той се съгласи погасяването на около 4,000 долара от общата сума да стане с месечни вноски за период от две години. Но не сте сигурни, че той ще бъде склонен да приеме да не получи цялата сума наведнъж. Дори ако се съгласи да получи 4,000 долара под формата на месечни вноски, отново няма да Ви достигат 6,000 долара според изчислените разходи за ремонт и преместване. Готови сте да преговаряте за цялостно споразумение, което да позволи да преместите Вашия център за дневни

грижи на това ново място при изтичането на сегашния Ви договор за наем. Въпреки това сте решени а постигнете най-доброто възможно споразумение.

### **Инструкции за г-н Шварц**

Не сте готови да свалите цената искана за сградата. Въпреки това по лични причини сте много заинтересован да продадете имота на г-жа Марони. Майка Ви е родена в малка къщичка, която се е намирала върху този имот преди построяването на търговската сграда. Тя е прекарала детството си в квартала преди да се премести в друга част на града. До смъртта си преди няколко години тя много активно е подпомагала общинските програми за деца от семейства с нисък доход. Минавала ви е през ум мисълта, че би било хубаво, ако центърът за дневни грижи бъде наречен на името на майка Ви, но не сте сигурен как да повдигнете въпроса пред г-жа Марони.

Преди да вземете решението за продажба на имота сте имали идея да превърнете малката сграда в задната му част в офис на фирмата си за превоз, но така и не сте я осъществили. Търсили сте друго място в квартала за целта, тъй като сте си мислели, че търговският имот ще се продаде по-лесно, ако малката сграда е включена в сделката.

Това не е първия имот в квартала, който продавате. При продажбата на два от другите имоти сте се съгласили малка част от сумата да бъде изплатена разсрочено в рамките на кратък период от време. И в двата случая купувачите са закъснявали с много от вноските и сте загубили много време в опити да получите парите си. Неотдавна сте заявили пред съпругата си: “Няма да продам вече имот без да си получа парите предварително. Иначе просто не си струва ядовете.” Смятате, че центърът за дневни грижи допринеся много за квартала, но не сте готови да го запазите на всяка цена. твърдо решени сте да получите първоначално заявената цена на имота.

### **Въпросник на наблюдателите**

1. Беше ли наясно всяка от страните относно това, което иска от преговорите?

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

2. Кои бяха най-трудните за примиряване интереси по време на преговорите?

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

3. Имаше ли момент в преговорите, когато настъпи очевиден пробив и всяка от страните започна да върви към съвместно решаване на проблема? Ако да, кой беше той?

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

4. Бяха ли удовлетворени интересите на двете страни в резултат на обсъжданията?  
Опишете крайното споразумение:

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

### **ИНСТРУМЕНТ 11: ОЦЕНКА НА МОДЕЛИТЕ НА ПОСРЕДНИЧЕСТВО И СЪЗДАВАНЕ НА СОБСТВЕНИ МОДЕЛИ**

#### ***Учебни цели:***

1. Да се разбере кога може да бъде използвано и кога не посредничеството като вид интервенция за разрешаване на конфликти.
2. Да се усвои умението за планиране на типове процеси на посредничество, които са подходящи при решаването на конфликти в конкретен национален и културен контекст.

***Необходимо време:*** 120 минути

***Необходими материали:*** Материали за раздаване в съответствие с инструкциите в Книжка 1 от това ръководство

#### ***Процес:***

1. Представете упражнението като опишете дългата история и приложението в различни култури на посредничеството като инструмент за разрешаване на конфликти (за идеи вижте Глава 6 от *Христоматията*). Изредете върху флипчарт няколко дефиниции за “посредничество” и накарайте участниците да ги прочетат и да обсъдят кое е общото в тези дефиниции. Продължете дискусията като ги попитате как посредничеството като метод за разрешаване на конфликти се различава от преговорите.
2. Върху лист хартия направете произволен в подредбата си и напълно разбъркан списък от условия, които правят посредничеството подходяща или неподходяща стратегия на интервенция при разрешаване на спорове. Вижте списъка от подходящи и неподходящи условия на последната страница на упражнението.
3. Разделете участниците на две равни групи. Накарайте всяка група да разгледа списъка и да подбере условията, които според нея са подходящи за посредничество и условията, които биха били неблагоприятни, както и да представи върху

флипчарт кратко писмено обяснение на избора си във всеки един случай. Дайте 30 минути на участниците да изпълнят задачата.

4. След 30 минути съберете отново групите и ги накарайте да докладват съдържанието на списъците си. След изслушване на двата доклада обсъдете евентуалните разлики в начина, по който са разпределили условията в списъка. Сравнете отговорите им със списъка на следващата страница.
5. Като подготовка за финалната фаза на упражнението, раздайте на участниците копие от трите модела на посредничество, описани подробно в гл. 6, част 1 от помагалото – моделът на Рейдър-Коулмън; процесът на посредничество на програмата “Приятели” и подходът на Кристофър Муър. Накарайте ги да прочетат трите описания и след това разделете участниците на малки групи от по четири или пет души. Всяка група трябва да обсъди сходствата и различията между трите модела и въз основа на техните дискусии, участниците трябва да разработят процес на посредничество, който според тях ще бъде най-приложим в тяхната страна или регион. Всяка група трябва да опише накратко своя подход върху хартия и да го представи за обсъждане. Дайте на групите 60 минути за изпълнение а задачата.
6. Съберете отново групите, за да представят докладите си. Поискайте от всяка група да опише как е достигнала до своя модел на посредничество. Подтикнете ги към дискусия за приликите и разликите между групите.
7. Закрийте сесията с дискусия за използването на този подход за разрешаване на спорове в тяхната общност или на работното им място. Можете също да ги помолите за коментар за това, дали според тях този подход за управление на конфликти трябва да се използва по-често в техните общности. Ако да, как би могъл да се използва ефективно?

#### **Условия, при които посредничеството е подходяща интервенция**

- Силни емоции са повлияли на преценката им.
- Страните се познават.
- Няма голямо разминаване във властовите отношения между страните.
- Въвлечените в конфликт живеят заедно, работят заедно или, по някаква друга причина, не могат да се дистанцират едни от други.
- Едната страна изпитва неудобство да се изправи срещу другата в отсъствието на трета страна.
- Ангажираните в конфликта искат да контролират резултатите.
- Запазването на отношенията е важно.
- Въвлечените в конфликта смятат, че имат нужда от уменията и подкрепата на трета страна за разрешаване на противоречията си.
- Нуждата от бързо решение.
- Важна е конфиденциалността.
- Ангажирани са много хора, напр. в квартален спор.
- Страните искат да избегнат официална, скъпоструваща процедура, напр. съдебен процес.

#### **Условия, при които посредничеството е неподходяща интервенция**

- Има ясни признаци, че една от страните има намерение да използва посредничеството за разпалване на конфликта или има користи цели, напр. отправяне на заплахи; събиране на информация, която да използва по-късно; симулиране на сътрудничество и т.н.
- една от страните се проявява в предварителните обсъждания като неспособна да слуша другите или пък страната е твърде разтревожена, за да работи за постигане на общо споразумение.
- Тъкмо се е случило нещо твърде травмиращо и то възпрепятства едната или двете страни да участват ефективно.
- Съществува дисбаланс по отношение на властта, който прави съвместното взимане на решение малко вероятно.
- За една от страните или за двете страни ще бъде по-добре, ако работят чрез други форуми, напр. съдилищата.
- Основният проблем или спор не може да бъде разрешен чрез посредничество.
- Основните страни не желаят да участват в процеса.
- Някоя от страните не е готова да обсъжда уреждането на разногласията си с другата.
- Друг форум е по-подходящ за разрешаване на конфликта, напр. нарушени са закони.
- Няма механизъм, който да гарантира спазването на споразумението.

## **ИНСТРУМЕНТ 12: УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ И ВЛАСТ**

Инструментът, който следва, е предназначен да помага на посредниците и преговарящите при оценката на различните източници на власт на лицата, групите или организациите, на които ще предоставят услугите си. Неравенствата в статуса, положението, ресурсите и други форми на потенциална власт винаги са поставени на масата за преговори, експлицитно или не. Те могат да имат дълбок ефект върху разискванията и резултатите. По-добре е да признаем съществуването им и да се подготвим за тях, отколкото да приемем, че те някак ще изчезнат или няма да имат значение.

С някои изменения в описания по-долу метод, този инструмент може да служи също и като упражнение за вникване и обогатяване на знанията в рамките на една работна среща. Ако го използвате в учебен контекст, преценете дали да не започнете сесията с направлявана дискусия на описателните материали, които предхождат въпросника.

**Учебна цел:** Да бъдат оценени различните източници на власт на участващите страни, които трябва да се включат в процеса на преговори или посредничество.

**Необходимо време:** 90-120 минути

**Необходими материали:** Въпросник за самооценка

**Концептуална карта на източниците на власт:** Френч и Рейвън<sup>1</sup> са установили различни категории власт, които е добре да бъдат познавани от гледна точка на управлението на разногласията и конфликтите. При описанието на тези източници на

<sup>1</sup> Френч и Рейвън, “Основите на обществената власт” в Д. Картрайт (ред.) *Изследвания по социални ..* (Ан Арбър, Мичигански университет, 1959).

власт ще приемем, че в конфликта или спора са въввлечени само две страни. Възможно е да има много и всяка от тях трябва да бъде оценена спрямо останалите на база конкретната ситуация. Източниците на власт са:

- **Властта на наградата** се основава на убеждението на страна Б, че Страна А в конфликтната ситуация може да осигури награди – повишения, привилегии, признание, достъп до материали и други ресурси.
- **Властта на принудата** зависи от представата на Б, че А има способността да наказва – да причинява болка, да порицава, да понижава и да отнема привилегии.
- **Легитимната власт** се основава на отстояването на определено положение, титла или позиция в организация или общество. Положението дава право на тази страна да упражнява власт върху другите.
- **Референтната власт** се основава на идентификацията на Б с А като страна, която предизвиква реакции като уважение, подчинение и вяност.
- **Експертната власт** произтича от убеждението на Б, че А притежава някакво специално знание, умение или вещина.
- **Информационната власт** се основава на убеждението на Б, че А притежава информация или достъп до информация, която е съществена за изхода на процеса.

Към тези шест категории власт по Френч и Рейвън, добавяме още две, които често се наблюдават в конфликтни ситуации.

- **Властта на връзките** се основава на убеждението на Б, че А има връзки с влиятелни или важни личности.
- **Каталитичната власт** е резултат на способността за съчетаване на две или повече основания за власт, всяко от които само по себе си може да е недостатъчно за постигане на резултати.

От тези основания на властта, три: властта на наградата, на принудата и легитимната власт имат за свой фокус властимащия и неговата или нейната способност да променя поведението на другата страна, въпреки нейната съпротива. Останалите четири типа власт: информационна, референтна, експертна и власт на връзките, често допринасят за успеха на една от страните в конфликтната ситуация в зависимост от усещанията на другата за силните и слабите страни на тези източници на власт.

## УПРАВЛЕНИЕ НА ВЛАСТОВИТЕ ОТНОШЕНИЯ

Би било полезно да разгледаме някои основни постановки относно естеството на властта там, където има различия и конфликти, които очакват своето разрешение.

- Властовите отношения са динамични, а не статични и са обект на постоянно преговаряне.
- Липсата на власт в много взаимоотношения може да бъде по-всепроникваща, отколкото използването на властта.
- Властовите празнини правят хората и институциите уязвими спрямо средата си.
- Запълването и управлението на властовите празноти може да бъде по-ефективно, отколкото управлението на приливите на власт.

- Лишените от власт в организациите и общностите често не осъзнават собствената си сила във властовите отношения.
- Процесът на запазване на властта е свързан с непрекъснати преговори между тези, които смятат, че имат власт и тези, които смятат, че нямат.
- Властимащите се нуждаят от потвърждение, че тяхната власт е легитимна в рамките на взаимоотношения, които разрешават използването ѝ и утвърждават нейното право.
- Основната власт на неовластените е системното упражняване на неверие, напр. отказът да приемеш определението за себе си, което дават тези, които имат власт.
- Институционалните властови източници са ограничени, но границите могат да бъдат предефинирани.
- Разделянето на властта не е идентично с отказ от нея.

Успешният медиатор или преговарящ не е нито наивен, нито циничен спрямо ролята, която може да играе властта в обичайното управление на конфликти и различия.

## ОЦЕНКА НА ИЗТОЧНИЦИТЕ НА ВЛАСТ В КОНФЛИКТНИ СИТУАЦИИ

Всяка страна в конфликтната ситуация разполага в различна степен с източници на власт, които могат да ѝ помогнат да разреши конфликта или да го поддържа. Въпросникът, който следва, е предназначен да оцени вероятността основните страни в определена конфликтна ситуация да използват тези източници на власт, за да повлияят на изхода от нея. В лявата част на таблицата са изброени седем потенциални източника на власт. Отдясно има две колони, съдържащи оценка за това, дали тези източници на власт биха могли да бъдат фактори, които да повлияят на резултатите от кое да е споразумение, постигнато чрез преговори или посредничество. Инструментът приема, че усилието за разрешаване на конфликта ангажира само две страни. Добавете още колонки, ако е необходимо.

Има три възможности за оценка на това, дали всеки от тези източници на власт може да бъде фактор, влияещ върху изхода на споразумение, постигнато чрез преговори или посредничество:

**1=Не е фактор; 2=Може да бъде фактор; 3=Категорично ще бъде фактор**

Оградете цифрата във всяка колонка, която отговаря на вашата преценка за вероятността всеки от тези източници на власт да бъде фактор, който да повлияе върху изхода от преговорите или посредничеството в конфликтната ситуация.

ТИП ВЛАСТ	СТРАНА А	СТРАНА Б
<b>Власт на наградата:</b> способност за награждаване чрез повишения, услуги, признание, достъп до информация и други ресурси.	1 2 3	1 2 3
<b>Власт на принудата:</b> възможност за наказване чрез понижения, уволнения, порицания и отнемане на привилегии.	1 2 3	1 2 3
<b>Легитимна власт:</b> има легитимното право да упражнява		

власт върху другите.	1 2 3	1 2 3
<b>Референтна власт:</b> Възприемана като притежание на лични качества, които предизвикват уважение, подчинение или вяръност.	1 2 3	1 2 3
<b>Експертна власт:</b> притежава умения и професионални знания да получи това, което желае.	1 2 3	1 2 3
<b>Информационна власт:</b> разполага с информация или достъп до информация, която е важна за тях в тази ситуация.	1 2 3	1 2 3
<b>Власт на връзките:</b> Разполага с връзки с влиятелни или важни личности, които могат да им помогнат.	1 2 3	1 2 3

## Разработване на властова стратегия

Как бихте използвали в своя полза току-що направената оценка в качеството си на страна в преговорите или посредничеството, или на трета страна – преговарящ или посредник? При всички случаи бихте желали да подготвите стратегията си преди започването на преговорите или посредничеството. Ето някои идеи относно стъпките, чрез които да се подготвите.

1. Направете списък на източниците на власт, оценени с 3 - твърд фактор и 2 – фактор “може би” и отговорете на следните въпроси.

**Страна А:** \_\_\_\_\_

**Фактор:** \_\_\_\_\_

Ще бъде ли използван този източник на власт за разрешаване на конфликта или разногласието?

(Да: \_\_ Не: \_\_) Или за поддържането му? (Да: \_\_ Не: \_\_)? И, защо мислите, че е така?

.....

.....

Ако вие сте Страна А, каква ще бъде вашата стратегия в използването а този източник на власт? Ако вие сте Страна Б, каква ще бъде вашата стратегия за справяне с използването на този източник на власт от другата страна в конфликта?

.....

.....

[Направете допълнителни бланки, за да подготвите стратегията си.]

**Страна Б:** \_\_\_\_\_

**Фактор:** \_\_\_\_\_

Ще бъде ли използван този източник на власт за разрешаване на конфликта или разногласието?

(Да: \_\_ Не: \_\_) Или за поддържането му? (Да: \_\_ Не: \_\_)? И, защо мислите, че е така?

.....

.....  
Ако вие сте Страна Б, каква ще бъде вашата стратегия в използването а този източник на власт? Ако вие сте Страна А, каква ще бъде вашата стратегия за справяне с използването на този източник на власт от другата страна в конфликта?  
.....  
.....

[Направете допълнителни бланки, за да подготвите стратегията си.]

### **ИНСТРУМЕНТ 13: Инсценировка на диспут**

**Учебна цел:** Упражняване на уменията за подготовка за посредничество и посредничене в инсценировка на спор по налагането на градския строителен кодекс.

**Необходимо време:** 180 мин.

**Процес:**

1. Започнете упражнението като обясните на участниците, че те ще се включат в инсценировка от две части. Случаят, *Спорът за разрешителното за строеж*, предоставя ситуацията за инсценировката. Той се отнася до спор между служители на градските власти и местно производствено предприятие, на което е било отказано разрешително за строителство на фабрика заради нарушение на градския строителен кодекс. Пълният текст на случая можете да намерите в края на описанието на упражнението.
2. Първата част на инсценировката е среща между посредниците и основните страни в конфликта: президента на производственото предприятие, което иска да строи в града, главния инженер, кмета и служителя, отговарящ за спазването на законите за околната среда. Целта на срещата е да се помогне на представителите на двете страни да разберат принципите и прийомите в посредничеството. Този първи етап отнема около 45 мин.
3. Опишете втората част на инсценировката, която се състои от два кръга на посредничество, за да се даде възможност на повече участници да придобият непосредствен опит в процеса. Всяко от тези инсценирани посредничества трябва да продължи между 60 и 90 мин.
4. Разделете участниците на 2 групи. Раздайте на участниците от всяка група копие от ситуацията и ги накарайте да го прочетат. Когато са готови, отделете няколко минути, за да решите кои ще играят ролите на двучленния посреднически екип и на четирите основни страни в конфликта в двете части на инсценировката. Когато се реши това, кажете на хората във всяка от групите, които изпълняват ролята на посредници, да използват модела за посредничество на Рейдър и Коулман, описан в

гл. 6 на *Христоматията*. Използването на този модел се обосновава с неговата простота в сравнение с другите два. Кажете на участниците в групите, които не изпълняват роли, че те ще се включат като наблюдатели. Раздайте на всеки от наблюдателите указание за наблюдателя, върху което да си води записки докато неговата група е заета с инсценировката.

5. Помолете двете групи да се обособят в отделни работни пространства. Накарайте участниците, страни в спора и посредническите екипи във всяка група да се съберат поотделно, за да се подготвят за срещата. Вижте етапа за “разгриване” в модела на Рейдър и Коулман. След 15 минути кажете на участниците от всяка група да осъществят “разгривашката” среща като подготовка за инсценираното посредничество, което следва.
6. Докато двете групи са се събрали, за да се подготвят за “разгривашката” сесия, накарайте наблюдателите от всяка група да помогнат в подреждането и оборудването на учебната зала, за да се създаде съответната обстановка за посредничество. Вижте *Етап 1, Започване на посредничество* от модела на Рейдър и Коулман. Когато участниците от двете групи са готови, започнете втората част на инсценировката, като помолите членовете на първата група да седнат на масата, подготвена за инсценирано посредничество. Когато наблюдателите и членовете на втората група заемат местата си в кръг около масата на посредничеството, започнете инсценировката. След 60 до 90 минути и след заключителния етап на посредничеството, приключете инсценировката. След няколко минути, когато членовете на втората група се настанят около масата, започнете втория тур на посредничество, като този път наблюдателите и членовете на първата група се разполагат в кръг около масата за посредничество.
7. Когато приключи вторият тур на посредничество, помолете наблюдателите да споделят впечатленията си и ангажирайте участници и от двете групи в обсъждане на упражнението.

**Бележка към инструктора:** Това упражнение с инсценировка може да бъде променено по много начини, за да пасне на нуждите на обучаваните участници. Това може да означава да бъде написан друг сценарий, който да отразява ситуация по-близка за участниците, промяна на ролите в процеса на посредничество или използване на различен модел на посредничество. Целта обаче би останала непроменена: да се помогне на участниците да разберат процеса на посредничество и да придобият посреднически умения.

## **ПРИМЕРНА СИТУАЦИЯ: Спорът за разрешителното за строеж**

Служителката, която отговаря за спазването на законите за околната среда в града, току-що е отказала да даде одобрението си за изграждането на ново производствено предприятие в границите на града. Отказът е мотивиран с техническа формалност, отнасяща се до емисиите на газообразно вещество, които според направените изчисления надхвърлят с 5 % стандартите, заложиени в местна наредба. Законът за емисиите е приет от предишен съвет, избран с местни избори. Служителката тълкува наредбата правилно и в нейните служебни права е да откаже разрешително за строителство. Тя има подкрепата на малка, но много активна екологична организация, която има офиси в града. Екологичната група е заявила пред нея неофициално, че е готова да предприеме съдебни действия срещу града, ако решението ѝ бъде променено от нейния пряк началник, от кмета или градския съвет.

Кметът се кандидатира за преизбиране и кампанията му включва обещания за увеличаване на възможностите за трудова заетост в града. Новото промишлено предприятие ще създаде 250 нови работни места, от които градът и районът около него отчаяно се нуждаят. Но той е известен и с твърдата си подкрепа за своите служители, особено когато техните решения се градят върху здравия разум и законовите разпоредби. Кметът също е имал подкрепата на екологичната организация и нейните членове, когато преди 3 години се е кандидатира за поста, и е известен с категоричните си възгледи относно опазването на околната среда. Кметът току-що е обявил, че ще подкрепи решението на своята служителка, въпреки че то ще има отрицателно отражение върху икономическия потенциал на града, поне в най-близко бъдеще.

Когато научават за решението на кмета, от местната Търговска камара свикват пресконференция и остро разкритикуват кмета за решението му, като същевременно заявяват, че камарата също е загрижена за опазването на околната среда. Екологичната организация е един от най-активните членове на камарата. На пресконференцията присъства говорител на производственото предприятие и прави изявление, че компанията е готова да намери друго място, ако този случай на очевиден “бюрократичен абсурд” не намери разрешение. Говорителят на предприятието преди е отговарял за спазването на законите в градския съвет, но е бил уволнен заради прекалено свободното прилагане на наредбите за околната среда.

Малко преди края на пресконференцията, бившият президент на камарата, високо уважаван в града адвокат, предлага да бъде поканен екип от посредници от друг град, за да се види дали конфликтът не би могъл да бъде разрешен с тяхна помощ. В своето изказване той признава правото и на двете страни да се обърнат към съда, но изразява притеснението си от тази алтернатива. Той предрича също, че “вероятно ще са необходими месеци преди съдът да излезе с решение, двете страни ще платят големи съдебни такси и ще се стигне до разцепление сред гражданството, което няма да бъде преодоляно в продължение на години”.

Когато на следващата сутрин кметът прочита във вестника за пресконференцията, той вика своя приятел, бившия президент на камарата, за да получи повече информация за това как да поиска посредничество в конфликта. След

разговора им кметът вика ръководителя на фирмата, която е планирала да построи ново промишлено предприятие в града. След дълъг разговор те се споразумяват да се свържат с известна посредническа организация и да насрочат среща.

### **Указание за наблюдателя на посредничеството**

1. Като цяло, колко добре подготвени изглеждат двете страни в началото на посредничеството, т. е. изглеждат ли готови да участват в посредничеството, разбират ли посредническия процес и вярват ли видимо на посредника. Какво свидетелства това по отношение на предшестващата подготвителна среща?

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

2. Каква е оценката Ви за представянето на посредника при откриването на процеса на посредничество, както е описан в *Етап 1: Откриване на посредничеството*?

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

3. По време на *Етап 2: Дефиниране на проблемите*, доколко ефективен беше посредникът в моделирането на поведението, което се очаква от страните, т.е. активно слушане, добри въпроси, резюмиране на становищата, изказани от страните, очертаване на сферите, в които има съгласие?

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

4. Доколко помогна посредникът на участниците взаимно да разберат своите гледни точки по проблема в хода на *Етап 3: Намиране на решения*, чрез съдействие при изясняването на техните позиции и генериране на възможности за решение?

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

5. Доколко резултатен беше посредникът на *Етап 4: Приключване на посредничеството* чрез съдействието си при изпробването на постигнатото решение и в получаването на уверенията на страните за готовността им да изпълнят поетите един към друг задължения по споразумението?

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

## **ИНСТРУМЕНТ 14: ПРЕДСТАВИ ЗА ДИАЛОГА**

Това е едно подходящо упражнение, с което да закриете вашата работна среща. Процесът, който описваме в инструкциите по-долу, следва описания в една излязла неотдавна книга върху практиката на диалога (вижте бележката в края за повече подробности относно книгата). Разновидност на упражнението беше използвана в края на една регионална работна среща, проведена в Румъния, където тези материали бяха изпробвани на практика. В практическия тест, на всеки участник бяха дадени лист обикновена хартия и много цветни маркери и всеки беше помолен да нарисува себе си в центъра на конфликт. След като изразиха творчески своите виждания, всеки участник трябваше да представи рисунката си на другите и те да я допълнят. Докато тези участници бяха помолени да работят в малки групи от по 6-8 души, участниците във вашата работна среща, ако решите да направите нещо подобно, може да пожелаят да общуват с другите в различни групи. При това и при други упражнения е добре да сте открити за предложения.

След приключването на тези групови опити, рисунките бяха поставени на пода, за да оформят мозайка на групата. Всеки участник говори за своята рисунка и за това какво той или тя смята, че означава тя, особено с допълненията на колегите си.

Това очевидно е инструмент, който може да бъде променян, за да отговори на интересите и наклонностите на обучаващи и участници. Не се колебайте да експериментирате с него като начин да помогнете на участниците да черпят подсъзнателно от преживяното в работната среща и от опита си в конфликти изобщо. Инструмент 15, който следва, също се отнася до процеса на установяване на диалог. Можете да се запознаете и с него, преди да решите как да представите на участниците в работната среща този важен инструмент за управление на конфликти.

Тук предоставяме на Вашата преценка оригиналния вариант.

**Учебна цел:** Задълбочаване на познанията и уменията за започване на продуктивен диалог.

**Необходимо време:** 30 мин.

**Необходими средства:**

- Един чист лист плътна хартия за всеки участник. Размерът на листа трябва да бъде двоен А-4 или поне 18 x 24 инча;
- Много водни бои, цветни маркери, водноразтворими бои, пастели или каквото имате под ръка, за да превърнете упражнението в “цветно преживяване”;
- В зависимост от избраните от Вас творчески инструменти, може да се нуждаете от четки, чаши с вода и т. н.;
- Секундомер или часовник със секундна стрелка; и
- Някакво звънче. Може да бъде и обикновена стъклена чаша с лъжичка, взети назаем от кухнята на центъра за обучение.

### *Процес:*

1. Ако работите с група, която е в състояние на конфликт или е изправена пред проблем, който продължава със седмици и месеци, използвайте ситуацията като фокус на упражнението. Алтернативата е да накарате групата да избере конфликтен въпрос, който в момента ги занимава. Изборът на проблем, който е познат на участниците, ще им помогне да вникнат в него и да разширят вижданията си за неговото разрешаване.
2. Раздайте на всеки участник лист плътна хартия и необходимите творчески средства, описани по-горе. Настанете участниците на маси, достатъчно големи, за да поберат удобно 6-8 души, при необходимост направете повече групи. Напишете върху флипчарт темата, по която групата е решила да работи и, след като участниците заемат местата си, обяснете процеса.
3. Фасилитаторите започват процеса, като карат всеки участник, така като е седнал, да запази за минута или две мълчание, което му дава възможност да се съсредоточи върху проблема и той да започне да приема форма в неговото или нейното съзнание и подсъзнание.
4. След минута или две фасилитаторът дава със звънчето сигнал за начало на първия от серия едноминутни турове. По време на всеки тур, всеки един от участниците трябва да прехвърли върху предоставената му хартия *един образ* на проблема.
5. След една минута, фасилитаторът дава сигнал със звънчето и всеки предава листа, върху който току-що е изразил проблема в образ, на човека в дясно от него.
6. Щом всеки получи новия набор от образи, казва им се да помислят “какво може да се добави, за да се изрази още по-ясно проблема?” и след това да добавят своя нов образ върху хартията. Едноминутните турове се повтарят, докато всички на масата не получат обратно листа хартия, с който са започнали.
7. На този етап фасилитаторите искат от участниците да изложат листовите си върху масите, да ги залепят на стената за обсъждане или да възприемат онзи подход към

груповия диалог, който им се струва правилен в момента. Фасилитаторът подтиква всяка група да разсъждава върху генерираната символична информация, за да вникне по-дълбоко в проблема.

8. Фасилитаторът може да задава някои въпроси и да прави изказвания, като поместените по-долу, за да подпомогне групите да обработят информацията и идеите, които са се родили в резултат на упражнението.
  - Какво виждате?
  - Оставете образите да ви говорят
  - Колективните артистични творения очертаха ли общи теми и идеи?
  - Има ли някакви очевидни различия? Ако има, какво мислите, че означават те?
  - Вглеждайте се в творбите и се вслушайте един в друг.
  - Не прибързвайте с оценките си.

[Това упражнение е адаптирано от работното приложение, включено в книга със заглавие *Диалогът: Преоткрийте трансформиращата енергия на разговора*, от Линда Елинор и Глена Джерард. Издадена е през 1998 г. от “Джон Уайли и синове” и “работното приложение”, което използваме, е на стр. 130-2. Ако желаете да научите повече за процеса на диалога, горещо ви препоръчваме тази книга.]

### **ИНСТРУМЕНТ 15: УСВОЯВАНЕ НА ИЗЯЩНОТО ИЗКУСТВО НА ДИАЛОГА**

**Учебна цел:** Задълбочаване на разбирането и уменията за използване на определящите качества на диалога.

**Необходимо време:** 90-120 минути

**Необходими материали:**

1. *Говорещата пръчка.* Говорещата пръчка е идея, наследена от туземната американска общност. На техните съвети тя се е предавала от един лидер на друг като знак за това, кой има думата или като призната възможност да се изкажеш. Тя е била символ на уважение, който насочвал вниманието към държащия говорещата пръчка. И което е най-важно, тя предотвратявала едновременното говорене и забавяла темпото на разговор.
2. *Въпросник за оценка.* Въпросникът за оценка има за цел да осигури обратна информация за уменията, които способстват за резултатен диалог. Включено е копие от предлагания въпросник, заедно с бележки относно ръководенето на направляваната дискусия, предхождаща упражнението с диалога.

**Метод:**

1. Започнете упражнението с направлявана дискусия за уменията и типовете поведение при провеждане на диалог. Вижте бележките към обучаващия след описанието на предлагания учебен метод.
2. Разделете участниците на малки групи от осем до десет души и помолете двама да поемат ролята на наблюдатели. Инструктирайте ги относно ролите им:
  - Тези, които ще участват в диалога, избират тема, която по тяхно виждане ще предизвика полярни мнения в групата. Например, еднopolовите бракове, политиката или актуален спорен въпрос в тяхната общност, страна или регион. Предложете им да използват “говорещата пръчка”, за да управляват диалога. Напомнете им, че това не е дискусия с фасилитатор.
  - Наблюдателите следва да наблюдават диалога и да са подготвени да обсъдят с групата впечатленията си от диалога, като бъдат много конкретни по отношение на това, дали членовете на групата са следвали предложените насоки, очертани по време на направляваната дискусия.
3. Помолете всяка група да си намери тихо място и да проведе диалог по избраната тема. Трябва да се справят в рамките на 60 минути.
4. В края на диалога, наблюдателите ще ги помолят да попълнят кратък въпросник за впечатленията от диалога, а след това ще проведат кратко обсъждане на резултатите. По време на обсъждането наблюдателите ще споделят също и собствените си виждания за качеството на диалога.
5. След около 15 минутно обсъждане в подгрупите, накарайте цялата група да се събере отново за едно финално обсъждане на наученото. завършете упражнението като попитате участниците как биха могли да използват този подход, за да помогнат на въвлечените в конфликт по-добре да разберат различията си.

**Бележка към обучаващия:** Концепциите и стратегиите, свързани с процеса на диалог, са важни възможности за смекчаване на дългогодишни конфликти в общности и общества. Като се има предвид потенциалната им роля в иницирането на истински диалог на ниво общност, би било нехайство от наша страна да не предложим поне едно учебно приложение, което да даде възможност да се помогне на другите да развият своите диалогични умения.

Макар да няма едно ясно определение на диалога, идеите които следват, би трябвало да спомогнат за изясняването на процеса и неговите етапи. Линда Елинон и Глена Джерард в проникновената си книга “Диалогът” предлагат за обсъждане някои интересни въпроси.<sup>2</sup> Те правят разлика между диалог и дискусия като ги разглеждат като част от едно общо пространство.

Диалогът е свързан с натрупването и разгръщането на смисъла, който се събира от много части, докато дискусията е свързана с разбиване на цялото на множество части. Разговорът клони към диалогичния край на континуума, където основната движеща сила е научаването и разширяването на знанието за нещо или генерирането на нови гледни точки от възгледите на мнозина. Обратно, когато движещата сила е намирането на едно решение или на най-добрата алтернатива сред много, тогава имаме приближаване към дискуссионния край.

Ето някои от разликите между *диалога* и *дискусията/дебатите*, които установяват Елинон и Джерард. Обърнете внимание, че те поставят и дебата в дискуссионния край на континуума.

<sup>2</sup> Елинон, Линда и Глена Джерард, “Диалогът: Преоткриване на трансформиращата енергия на разговора”. (Ню Йорк, издателство “Джон Уайли и синове”, 1998), стр. 20-1.

## Диалог

- Виждане на *цялото* сред частите
- Виждане на *връзките* между частите
- *Изследване* на презумпциите
- Научаване чрез дирене и откриване
- Достигане до един *общ* смисъл сред множество други.

## Дискусия/Дебати

- Раздробяване на въпросите/проблемите на *части*
- Виждане на *отликите* между частите
- *Доказване/защитаване* на презумпциите
- *Убеждаване, продаване (на идеи), казване*
- Достигане до съгласие по *едно* значение

Когато отсъства натиск за приключване или решение, участниците обикновено залагат на сигурно и предлагат различни гледни точки без да има необходимост да доказват “правотата” на твърдението си. Целта на диалога е да се учим едни от други и да гадим споделен смисъл, който включва в себе си всички гледни точки.

Както изглежда, съществува общо съгласие между онези, които подкрепят използването на диалога, относно някои от най-съществените качества, които дефинират процеса. Те включват:

- *Въздържане от преценки*. Това е може би най-трудното умение. То не се състои в недопускане формирането на преценка, а по-скоро в развиване на способността за наблюдение на преценките, както собствените, така и тези на другите, от неутрална позиция като в същото време оставате небезпристрастни и нереактивни.
- *Отстраняване от очакванията на нуждата от конкретни резултати*. Диалогът не е разрешаване на проблеми. Той е процес на съвместно откриване на проблемите. Не е нереалистично да очакваме, че споделеният смисъл и разбиране ще доведат до решение на проблема.
- *Изследване на основните презумпции в дух на любознателно дирене*. “Презумпциите са причината за моменталните оценки, които правим, когато съдим.”<sup>3</sup> “Това беше една добра, или една лоша, идея, защото – (презумпция).” Постоянно вземаме решения или предприемаме действия въз основа на преценки, които се коренят в една или повече презумпции. Те са градивните елементи, които акумулираме в течение на живота си, за да осмисляме света, в който живеем. Като изследваме тези темели “в дух на любознателно дирене”, можем да ги модифицираме и дори да ги променим, за да достигнем до други преценки, които след това да превърнем в решения и действия. С други думи, презумпциите, които градим, са нещата, които мислим че знаем – докато не установим друго. Диалогът е един от най-ефективните инструменти за установяване на “друго”.

---

<sup>3</sup> Пак там, стр. 78.

- *Истинност.* С други думи, изразявайте това, което чувствате и в което вярвате и бъдете готови да го защитите.
- *Забавяне на темпото и създаване на паузи между говорещите, така че смисълът на думите им да може да проникне в колективното съзнание.*
- *Внимателно вслушване в казаното от другите и от нас самите.* Много от нас са запознати с идеите и уменията на активното слушане. Може би е важно в този момент да ги представим отново.

Подканваме ви също да разгледате отново дискусиата на диалога в гл. 4 на *Христоматията*.

## Указание за наблюдателя на диалога

Задачите, които следват имат за цел да ви помогнат да анализирате диалога, възложен ви за наблюдение и да представите впечатленията си от него след приключването му. Бъдете колкото е възможно по-конкретни по отношение на наблюдаваните от вас типове поведение и на чутото по време на диалога.

Оценете представените по-долу твърдения по скала от 1 до 5, отнасяща се до цялостната ефективност на групата в придържането към следните критерии във връзка с диалогичния разговор проведен от тях. Едно (1) = *напълно неефективни*; три (3) = *донякъде ефективни*; и пет (5) = *много ефективни*.

**0.** Способността на членовете на групата да се въздържат от преценки.

Напълно неефективни    1        2        3        4        5        Много ефективни

**1.** Способността им да се придържат към процеса на *установяване* на проблемите без да преминават към *решаване* на проблемите.

Напълно неефективни    1        2        3        4        5        Много ефективни

**2.** Способността им да изследват заложените презумпции като част от процеса на диалог.

Напълно неефективни    1        2        3        4        5        Много ефективни

**3.** Способността на участниците да бъдат неподправени като заявяват това, в което вярват и изразяват чувствата си в разговорите си с другите.

Напълно неефективни    1        2        3        4        5        Много ефективни

**4.** Забавяне на темпото на разговорите си и предоставяне на време за размисъл.

Напълно неефективни    1        2        3        4        5        Много ефективни

**5.** Само един говорещ във всеки един момент.

Напълно неефективни    1        2        3        4        5        Много ефективни

6. Демонстриране на способността за съсредоточено слушане на другите.

Напълно неефективни 1 2 3 4 5 Много ефективни

7. Учене чрез дирене и разкриване.

Напълно неефективни 1 2 3 4 5 Много ефективни

Ако сте оценили някое от така формулираните качества на диалога с три (3) или по-малко, отбележете в празното място под въпроса основанията си за това. Посочете конкретни примери, които са повлияли на оценката ви.

Определете кой от членовете на групата е бил най-ефективен и е използвал едно или повече от тези лични качества, за да гарантира успеха на диалога. Не се притеснявайте да отличите повече от един човек за положителния му принос в диалога.

## **ИНСТРУМЕНТ 16: ПЛАНИРАНЕ НА ПРИЛОЖЕНИЕТО НА НАУЧЕНОТО**

Целта на повечето учебни ситуации е да осигурят на участниците възможност да променят и подобряват работата си или личния си живот. Така че би било логично да заключим, че стойността на едно обучение не може да се оцени напълно преди участниците да направят искрено усилие да приложат на практика наученото. И въпреки че това наистина звучи логично, съществуват множество фактори, които затрудняват прилагането на нови знания и умения. Понякога пречките са външни, като например, когато наставник или колега пренебрегват усилията ви за усъвършенстване и ви се присмиват за новите идеи, които експериментирате. В други случаи пречките са вътрешни. Намеренията ви са добри, но старите навици са силни. Може да са ви необходими повече време, търпение и увереност в собствените възможности, за да придобиете нови навици или за да приложите новите знания и умения, отколкото сте склонни да дадете от себе си.

Един от най-добрите методи за насърчаване трансфера на знания, които съществуват, е планът. Вероятността да направите нещо с новопридобитите знания и умения значително нараства, ако сте се замислили навреме за наученото от вас и за преградите, на които бихте могли да се натъкнете, когато се върнете сред колегите си.

А сега отделете известно време на попълването на предложената по-долу работна рамка като важна стъпка в подготовката на свой план за приложение на наученото за управлението на конфликти.

0. Въз основа на наученото за управлението на конфликтите и разногласията, ето две или три конкретни неща, които планирам да използвам в конфликтни ситуации, за да допринеса за положителна промяна.

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

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

**1.** Бих искал/а следните лица да ми съдействат в тези усилия и смятам да получа тяхната подкрепа по следните начини.

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

**2.** Ако срещна съпротива при прилагането на новите си знания и умения за управление на конфликти, планирам да се справя с нея по следните начини.

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

**3.** Ето какво смятам да направя, за да оценя успешността на стратегията си за въвеждане на управлението на конфликти.

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