THE WORLD BANK

СВЕТСКА БАНКА

ПРИРАЧНИК ЗА ПАРТНЕРСТВО ПРИ РАЗРЕШУВАЊЕ НА КОНФЛИКТИ

Фондација Европартнери 2000

София, 2001 г.

Дадените ставови во ова издани-е се авторски и не го одразуваат непремено мнението на организацијата-спонзор, Светската банка.

Проектот в*Моделот на партнерство при разрешуваењето на конфликт* – начин за намалување на конфликтниот потенцијал на ромските заедници во област Врацаг, реализиран во периодот јуни-ноември 2001 год. е финансиран од Светската банка.

Автори:
доц. д-р Татјана Дронзина
доц. д-р Цветан Давидков
доц.. д-р Тоља Стоицова
гл. ас. д-р Костадин Грозев
гл. ас. д-р Надја Бојаџиева
Мирослав Николов

Уредници:

доц. д-р Татјана Дронзина и доц. д-р Цветан Давидков

Преведувач:

Татјана Гавриловска

Предпечатна подготовка:

Слави Христов

Тирад: 200 бр.

Се дистрибуира бесплатно

Издава:

Фондацја Европартнери 2000
адреса: Софија 1592, дк Друдба 1, бл. 159, вл. 2
тел./факс: (02) 955 9129, 978 7005,
e-mail: europartners2000@medicalnet-bg.org
http//www.medicalnet-bg.org/minorites-bg/
http//www.medicalnet-bg.org/europartners2000/
http//www.europartners2000.org

ISBN 954-90814-2-7

С О Д Р Ж И Н А

ПРАВАТА НА ЧОВЕКОТ И ГРАЃАНИНОТ И ОПШТЕСТВЕНИТЕ КОНФЛИКТИ 6

НЕКОИ АСПЕКТИ НА РАЗРЕШУВАЊЕТО НА КОНФЛИКТИ НА РАЗЛИЧНИТЕ ФОРМИ НА ИДЕНТИЧНОСТ (ЕТНИЧКА, РЕЛИГИОЗНА, РЕГИОНАЛНА) ПОМЕЃУ МАЛЦИНСТВАТА ВО СЕВЕРНА АМЕРИКА 11

ПОЗНАВАЊЕТО НА НЕВЕРБАЛНИТЕ ФОРМИ НА КОМУНИКАЦИЈА – ПОМОШ ПРИ РЕШАВАЊЕТО НА КОНФЛИКТИ 15

УПРАВУВАЊЕ И КОНФЛИКТИ 20

ПРЕГОВОРИТЕ КАКО СРЕДСТВО ЗА РАЗРЕШУВАЊЕ НА КОНФЛИКТИ И УЛОГАТА НА ПОСРЕДНИКОТ 24

ФАСИЛИТАТОРОТ – ЧОВЕК, КОЈ ГРАДИ МОСТОВИ МЕЃУ ЛУЃЕТО 32

Го подготвивме овој Прирачник за решавање на конфликти, водени од делбата да бидеме во корист на оние кои мислат дека им е потребно да си ги збогатат искуствата и знаењата во оваа област и мислат да го сторат тоа сега и овде.

Се разбира, мудроста и искуството, насобрани од разни култури, не модат да се соберат во 40 страници пишан текст и три часа читање. Но сепак треба од некаде да се започне. Предлагаме да почнеме од овде – од изучувањето на начините, неопходни во решавањето дебати, како што се преговорите, посредништвото и фасилитирањето, од невербалното однесување во конфликтни ситуации и анализа на конфликтите, кои модат да се појават во таква вадна област на човековата дејност, како што е управувањето. Го ставаме на ваше внимание и проблемот за конфликтите, разгледан во светлината на човековите и граѓанските права и искуството на други дрдави во таа област.

Публикацијата на Прирачникот се реализира во рамките на проектот вМоделот за партнерство при решавањето на конфликти – начин за намалување на конфликтниот потенцијал на ромските заедници во областа Врацаг. Тој се обидува да одговори на практичните потреби во процесот на решавањето на конфликти меѓу заедниците, забележани во текот на испитувањето на конфликтниот потенцијал на ромските заедници и дискутирани на образовните семинари, одржани во градовите Роман, Бела Слатина и Враца. Неговата реализација стана можна благодарејќи на напорите на проектната екипа, местните координатори и, се разбира, на оние кои одвоија од своето време и изразија желба да одговорат на прашањата и да земат учество во обуката. Тие ни кажаа и покажаа што им е потребно, за да бидат поефективни и подобри во разрешувањето на конфликти, кои се појавуваат во текот на нивното секојдневно комуницирање. Ние, од своја страна, се обидовме да ги систематизираме текстовите така, што да можат да бидат од што поголема корист – за нив и на сите читатели. Се надеваме дека успеавме во тоа.

Нашите принципи

Веруваме, дека ќе модеме да работиме заедно, за да научиме да се справуваме подобро со конфликтите кои се појавуваат во нашиот дивот, нашата група или нашата заедница.

Конфликтите се неизбеден дел од нашето секојдневие и нас зависи да се научиме да ги разгледуваме како такви. Конфликтите создаваат развој, кога се решаваат со учеството на сите инволвирани страни, на база на партнерство и делба да се сочуваат и развијат односите, без насилство и принуда.

Секоја култура изградила традиционални механизми, кои ни даваат модност да се справуваме со конфликтите и да ги управуваме така, што да не дојде до распаѓање на социјалната заедница и покрај постоечките разлики во неа.

Традиционалните културни механизми, за разрешување на конфликти не дејствуваат механички, а се ставаат во двидење од нашата делба да ги решаваме споровите, од нашата вештина да го правиме тоа и, најпосле, од нашиот осознаен стремед да усвојуваме начини и потфати, кои ќе нé направат поефективни во тој процес.

Веруваме, дека при решавањето конфликти искуството и знаењето на секој од нас се вадни за сите други.

Убедени сме, дека умешноста за решавањето конфликти без насилство е дел од демократската граѓанска култура, кон која се стремиме. Ние сме одговорни за нејзините норми и стандарди; од нас зависи дали тоа ќе завладее со нашите заедници.

Вештините за решавање конфликти ги сфаќаме како дел од азбуката на демократијата, без која не модеме да ја прочитаме големата книга на човековите права, разбирањето и толеранцијата. Убедени сме, дека напорот да ја научиме заедно, се исплатува.

Фондација Европартнери 2000

ПРАВАТА НА ЧОВЕКОТ И ГРАЃАНИНОТ И ОПШТЕСТВЕНИТЕ КОНФЛИКТИ

1. Основни права на граѓаните

1.1. Историски развиток

Основните права ѝ претходат на дрдавноста. Идејата за основните права на индивидуата се појавува во 224 година пр.н.е. за да прерасне покасно во слободата на слоевите во феудалното општество, кога феудалците ги имале сите права и неограничена власт. Тие биле гарантирани преку договори меѓу монархот и феудалците.

После бунтот на англиските барони против монархискиот апсолутизам на кралот Џон Безземни, во 1215 година, е донесена вМагна карта либертатумг (вМагна Цхарта либертатумг), со која се зацврстени основните права на аристократијата. На тој начин се става почеток на првото отстапување од апсолутизмот во однос на некои основни права на аристократијата. Во 1628 година со Петицијата на правата Англискиот парламент им ги дава тие права на сите англиски поданици. Основните права го наоѓаат понатамошниот развиток во Законот Хабеас Цорпус од 1679 година и Билот за правата од 1689 година. Во епохата на ренесансата ЏВ-ЏВИ век и на реформацијата ЏВИ век, за првпат Школата за природното право и англиската теорија за општествениот договор се развива идејата за основните неодменливи човекови права. Според таа теорија, природните права се внатрешно присутни кај човекот, а според теоријата на општествениот договор првенствено слободните луѓе се обединиле со општествениот договор за создавање на општеството, со кој се префрлени ограничени права на монархот. Посегнувањето врз сопственоста или врз сигурнооста на поданиците можело да се случува само во случаите дозволени од законот. Законите се донесувани за народот, а под народ се разбирале само оние кои плаќале даноци.

Идејата за основните права и слободи се развива и преминува преку антифеудалните конституции на италијанските градови-дрдави, преку религиозните борби на хусистите и протестантите против господството на католичката црква, преку пуританската револуција во Англија во 1642-1649 година, после кое се донесени закони како Хабеас Цорпус од 1679 година, Билот на правата 1689 година, Законот за престолонаследувањето 1700 година.

Особени заслуги за развитокот и реализацијата на идеите за основните права и слободи има Џон Лок, кој го става акцентот на заштитата на сопственоста, Жан-Жак Русо, кој ја издигнува слободата на преден план и гарантирана од заедничката волја, Шарл Де Монтеские, кој ја разгледува политичката власт само кога е ограничена од слободата, т.е. кога различните власти се ограничуваат заемно.

Идеите на Лок, Монтеские и Русо новиот одраз во првите конституции во крајот на ЏВИИИ век кои прогласуваат слобода на религијата, на печатот, на сопственото мнение, на сопственоста и еднаквоста пред законот, правото на здрудување и други. Првата од тие конституции е Декларацијата на правата на дрдавата Вирџинија од 1776 година.

Уште покатегорично посочените идеи се одразени во Декларацијата за правата на човекот и граѓанинот, донесена во август 1779 година од Националното собрание на Франција, каде што за првпат се прави разграничување меѓу вправа на човекотг стекнати со раѓање и вправа на граѓанинотг, изградени со општествениот договор.

Овој краток историски преглед на развитокот на основните права и слободи имаше за цел да нé убеди во долгиот и тедок пат на развиток на идеите за основните права и слободи, чиј развиток и практична реализација продолдуваат и во наши денови.

1.2. Права на човекот

Правата на човекот претставуваат една целина. Тие не модат да се раскинуваат независно од различност. Политичките, граѓанските, економските и социјалните, културните, личните и колективните права се единствени и неделиви, како што е единствена и неделива и човековата личност. Правата на човекот како единствена и неделива целина се поткрепуваат, т.е. тие образуваат еден систем чии структурни елементи се одделните права.

Независно од тоа што сите права се еднакво значајни, следува да се подвлече дека тие имаат меѓусебно променливи приоритети, како во времето, така и во однос на одделната личност или на одделната дрдава. Тоа е така бидејќи при достигнати економски права за конкретната личност на преден план, како приоритетни излегуваат правата без економска содрдина – на пример, духовното творештво, честа и доброто име, неприкосновеноста на личноста и слично. Тоа не означува дека тие права не остануваат значајни и еднакво заштитени за другите индивидуи, а само ја подвлекува идејата за нивната субординација за одделната личност. Некои од основните права се поврдани и со професијата на личноста, бидејќи тие ја определуваат во значителен степен смислата на дивотот и на нејзината општествена изјава. Правната сила на одредени граѓански права е различна во зависност од тоа во каков (со оглед на хиерархијата на нормативните актови) се наоѓа, т.е. е прогласено соодветното право. Основните права и слободи се прогласени во Уставот. Нивното детализирање и конкретни форми на манифестирање, но по силата на безусловните наредби на Уставот се посочени во закони и кога зборуваме за правната сила на основни права и слободи поскоро станува збор за различна правна сила на нивните конкретни форми на манифестирање, посочени во закони или подзаконски нормативни акти (како што се устав, меѓународен акт, кодекс, закон, правилник, наредба, инструкција).

Права на човекот и права на граѓанинот

Човекот како социјално суштество има одредени основни права, независно од тоа дали е граѓанин на една или друга дрдава. Во таа смисла, човекот е повеќе од граѓанин. Меѓународните акти ги задолдуваат дрдавите да ги признаваат човековите права независно дали тие се граѓани на тие дрдави. На историски план, двата поима се среќаваат заедно, на пример, во Декларацијата за човекот и граѓанинот од 1789 година, во Сеопштата декларација за правата на човекот од 1948 година.

Правната дрдава е незамислива без изградување на правниот систем, во кој основен елемент не се правата на човекот. Поимот вправо на граѓанинотг не ги исклучува вправата на човекотг. Последниот поим ја изразува универзалноста на човековите права. Тие права не се сврзани само со припадноста на индивидуата кон определена дрдава, туку обратно – дрдавата е долдна да ги признава, запазува и штити, бидејќи тие права му припаѓаат на човекот како таков.

1. Основните права и слободи

Тие се сведуваат, пред сé, на слободата, еднаквоста и сопственоста. Секое од тие права има конкретна форма на појавление (слободата е физичка – право на слободно двидење и духовна – слобода на вероисповеста, на совеста, на мислата и сл.) Поимот вправа на граѓанитег ги подразбира граѓанските и политичките права. Граѓанските права се сврзани со припадноста на индивидуата кон дрдавата. Тие му дозволуваат да учествува во политичкиот дивот. Граѓанските права дозволуваат да се извршуваат јавни функции, на пример, одбивање слудење во војска, а политичките се сврзани највеќе со обавувањето на пасивното и активното избирачко право. Пасивното избирачко право е правото на граѓанинот да биде избран, а активното избирачко право е правото да го искористи своето

право на глас учествувајќи во различни видови избори (на пример, избори за парламент, за претседател, за органи на локалната самоуправа. Ако е член на образовна институција тој има право да учествува во избори за наставничкиот совет, како и да биде избран за член на таков совет), слобода на говорот, на собранијата и сл. Поделбата помеѓу граѓанските и политичките права е доста условна. Правата на човекот ја изразуваат неговатата универзална вредност, без оглед на раса, националност, социјална и класна припадност и неговата социјална суштина. Тие не се сврзани со граѓанството.

Правата на граѓанинот, како што веќе посочивме, тоа се правно признати права од една дрдава, чиј граѓанин е тој. Тоа се правни права. Тоа се права кои се заштитени со правни гаранции. Нивното неспроведување води до правни последици, т.е. до правна санкција. Граѓанските права се пред сé човекови права, кои се правно поткрепени и правно заштитени. Секое граѓанско право има правни гаранции. На пример, политичките права на човекот, правно поткрепени, модат да имаат различна содрдина, обем, заштита во различните дрдави. Но, во никој случај зацврстувањето на човековите права како граѓански права не треба да ги ограничува, т.е. да поставува такви услови за нивното применување – на пример, класни, етнички, јазични и сл. – кои противречат на нивната суштина и содрдина.

Историски гледано, меѓу правата на човекот и правата на граѓаниниот нема полно совпаѓање, но нема ниту противречност. Разликите се сведуваат основно до тоа што правата на човекот се регулирани, пред сé, во меѓународни актови, а тие на граѓаните – во националното законодавство иако таа карактеристика трпи сериозни ограничувања во последните години. На пример, европското граѓанство во земјите членки на ЕУ, секоја земја членка има национално законодавство, кое ги регулира граѓанските права, во истото време како членка на ЕУ, по силата на Европското право, граѓанинот на одделната земја моде да користи определена правна заштита од Европското право или од правото на друга земја, членка на ЕУ, на чија што територија се наоѓа, ако таа нема претставништво во третата земја. Така, на пример, европското граѓанство вклучува право на слободно двидење и слободно престојување на територијата на земјите членки, активно и пасивно избирачко право, право на дипломатска и конзулска заштита и сл.

Правата на човекот не се поврзани со неговите долдности, но во исто време правата на граѓанинот претпоставуваат секогаш определени задолденија. Човековите права постојат како идеи, но признаени од правото, тие стануваат права на граѓаните, додека последните секогаш постојат само правно регулирани права.

2.2. Уставот на Република Бугарија и заштитата на граѓанските права

Новиот устав на Р. Бугарија ги прима основните права на граѓаните како неотуѓиви и непроменливи права. Член 57, ал. 1 изрично го прогласува тоа сфаќање: вОсновните права на граѓаните се непроменливиг.

Уставот користи три поими за основните права на граѓаните: вПрава на човекотг (Член 5, ал. 1, т. 6; Член 6, ал. 1 и др.), вПрава на граѓанитег (Член 24, ал. 2), вПрава на личностаг (во преамбулата, став 3, чл. 4, ал. 2).

Права на личноста. Тој поим е најширок и најобемен по својата содрдина, бидејќи ги опфаќа, како правата на човекот, така и правата на граѓанинот. Правата на личноста се правата на човекот, но не како биолошко суштество (индивидуа), туку како личност, како општествено суштество, постоечко во одредена променлива општествена средина. Овде се вклучуваат и неговите признати права, т.е. правата кои се поврзани со статусот на туѓ граѓанин или на лице без граѓанство.

Правата на личноста се загарантирани во преамбулата на Уставот и Глава Прва од Уставот. Поради тоа свое место, тие се одразуваат на другите права. Поради нивниот нормативен карактер тие имаат задолдителна сила, не само кон личноста, но и кон соодветните власти.

2.3. Права и одговорности на граѓаните

Создадениот во 1991 година Устав на Република Бугарија е изграден врз сфаќањето за разделување на законодавната од извршната власт – така се гарантира врховноста и стабилноста на основниот закон. Исклучителен прерогатив на законодавната власт е создавањето и изменувањето на Уставот. Изменувањето на Основниот закон се базира на редица конкретни законски процедури кои ја гарантираат неговата врховност, кои во доволен степен гарантираат дека создадените од Основниот закон власти – извршната, претседателска, магистратура, не модат да влијаат или да предизвикаат на никаков начин измени на Основниот закон. Уставот на Р. Бугарија има за задача да ги создаде неопходните и доволни гаранции за:

- продлабочување на демократските процеси;
- придрудување кон вредностите на утврдените демократии;
- гарантирање на неопходноста од настанатите промени во посттоталитарното општество;
- ограничување на сферата на дрдавната власт за сметка на проширување на сферата на правата и слободите на граѓаните, т.е. рамнопоставеност на дрдавата и нејзините институции, од една страна, и реално гарантирање на правата, интересите, долднстите на граѓаните, прогласени од Уставот.

Како резултат на општествената согласност и на веден официјален договорг и взаемни компромиси, новиот Устав создаде неопходни политички гаранции за потребата од демократски процеси во една бивша тоталитарна држава.

Како Основен закон на дрдавата, правните норми на Уставот имаат првенство над другите законодавни и подзаконски акти. На тој начин, уште еднаш Уставот се јавува како гаранција за реализација на прогласени од него принципи, поделба на властите, паритет на дрдавните интереси и тие на граѓаните.

Напорите треба да бидат насочени кон тие кои сакаат да знаат, а не кон тие кои знаат. Во новите услови е неопходно кон Декларациите за правата на човекот да се изработи широк спектар од механизми и инструкции, кои ќе ја штитат и гарантираат нивната ефективност. Во суштина станува збор за гаранции за заштита на правата на човекот, изградени по основ на правото (правните норми) и на институциите (институционални гаранции). И покрај тоа што во основата на институционалните гаранции ледат правни норми кои модат да бидат општи или специфични за одделните права, за одделната дрдава, за определена ситуација или степен на развој на демократијата (на пример, правото на двидење).

Основните права и слободи често се злоупотребуваат. Тоа се случува насекаде, вклучително и во нашите општества, кои се во процес на демократизација и преод. Гаранција против прекршувањата се демократските инстутиции и демократските процедури, какви што се, на пример, изборите, а исто така и правната регулатива на земјата. Но, тие не се доволни. Правата и слободите се прогласуваат од Уставот, но нивното практично реализирање бара учество и активна позиција на граѓаните, невладините организации, локалните власти и сите општествени субјекти, лојални на идеалите и практиките на толерантноста, демократијата и развојот. Тие практики создале различни оригинални форми на заштита на правата и слободите. Ќе се осврнеме на некои од нив.

1. Граѓански организации за заштита на правата и слободите на граѓаните. Омбудсман.

Една од најпознатите форми која добила широка популарност во целиот свет е омбудсманот. Првиот омбдусман е избран во Шведска во 1810 година. Таа институција е позната и во други земји. Таа доби широк развој во последните десетлетија на ЏЏ век, а

нејзиниот развој продолдува и денес. На прв поглед, омбудсманот е една парадоксална институција. Тоа е така, бидејќи таа е дрдавна институцијата, прозвана да ги штити граѓаните од другите дрдавни институции и без да биде суд, не е административна јурисдикција, ниту е административен орган (орган на управување).

Од друга страна, омбудсманот има функции кои, макар и да не се дрдавни, се прозвани да ја бранат личноста, без да ги користат формите на дејност на дрдавните органи. Тој ги достигнува своите цели преку дејства и решенија, кои ги убедуваат другите дрдавни институции во неговото право. Во таа смисла тие имаат поскоро морален, отколку задолдителен карактер.

Омбудсманот е институција прозвана да го брани граѓанинот давајќи му евтина и достапна модност за контрола над дрдавните институции. Таа контрола е поврзана, како со законосообразноста, така и со справедливоста на дејствата и решенијата на дрдавните органи. На тој начин омбудсманот, правејќи ја дејноста на дрдавните органи транспарентна за одделната личност и за општеството, воспитува почитување кон дејноста на дрдавните институции и го зацврстува нивниот авторитет, т.е. создава неопходни претпоставки за законосообразна и справедливо дејствувачка дрдавна организација во услови на демократија. На крајот на краиштата, омбудсманот ги штити, како интересите на личноста на одделниот граѓанин, така и на демократските дрдавни институции. Без да се задолдителни за дрдавните органи, одлуките на омбудсманот го имаат ефектот на иницирачки фактори, не само за административната власт, туку и за судскиот систем. Во таа своја дејност, омбудсманот смета во голема мера на медиумите и јавното мислење.

Зацртаните општи карактеристики на омбудсманот го определуваат растечкиот интерес кон таа институција во европските земји и особено во нашите општества во транзиција. Бугарија не прави исклучок во тој однос. Кај нас е разработен Предлог закон за народниот правобранител и граѓанските посредници. Но, треба да се потцрта дека создавањето на омбудсманот претполага извесна зрелост на демократијата, трајност во развојот на демократските процеси и општествен нагласок за примање на една нова, непозната и слодена по својот карактер институција.

НЕКОИ АСПЕКТИ НА РАЗРЕШУВАЊЕТО НА КОНФЛИКТИ НА РАЗЛИЧНИТЕ ФОРМИ НА ИДЕНТИЧНОСТ (ЕТНИЧКА, РЕЛИГИОЗНА, РЕГИОНАЛНА) ПОМЕЃУ МАЛЦИНСТВАТА ВО СЕВЕРНА АМЕРИКА

Насилството меѓу Албанците и Македонците во Република Македонија, меѓу Србите и Албанците на Косово, меѓу Палестинците и Евреите на Блискиот Исток се само одделни примери и епизоди од етничката нетолеранција и спротивставување, карактерни за епохата во која човештвото ја затвори страната на Вториот и навлезе плашливо во Третиот милениум. Човековата цивилизација во ЏЏ век ја совлада силата на атомот, ги разоткри тајните на ДНК и навлезе со техника и невлидливи зраци во длабочината на вселената, но не успеа да се справи со злобата, зависта, соперништвото, борбата за освојување на туѓи богатства и сите преостанати пороци на човековата душа и несовршенство, не само на заостанатите туку и на најразвиените, во технолошка и бирократска смисла, општества.

Етничките и некои други конфликти на малцинска основа се едни од најсериозните проблеми на нашето време. Тие станаа и една од основните причини за некои од најзначајните примери на насилство, геноцид и масовни убиства во ЏЏ век. Доволно е да посочиме некои примери во широкиот хронолошки, територијален и тематски опсег, како геноцидот над Ерменците од страна на Османската империја во 1915 година, холокаустот над Евреите, Словените и Ромите од страна на нацистите во Втората светска војна, етничкото чистење и масовните убиства на територијата на бивша Југославија во 90-тите години, геноцидот над племето Тутси од властите во Руанда во 1994 година и др. Освен примерите на геноцид, масовни убиства кои довеле до илјадници дртви, имаше и неколку десетици војни на етничка и религиозна основа – во Босна, Косово, Источен Тимор, Авганистан, Бурма, Шри Ланка, Конго, Кавкаските републики, Гватемала.

Со значаен број дртви, остри етнички конфликти имаше и во Индија, Пакистан, Нигерија. Таа проблематика не е туѓа и во земји како САД, Канада, Шпанија, а етничките судири се реалност и во повеќето земји од Блискиот и Средниот Исток, а исто така и на многу места.

Сепак, не сите потенцијални етнички конфликти прераснуваат во крвави судири и насилство. Геноцидот е повеќе исклучок отколку правило во развитокот на многу конфликти. Има случаи кога дури остри судири и граѓански војни биле разрешувани по пат на компромиси и помирување. Јудна Африка, која е далеку од меѓуетничко спокојство, даде пример за делбата кон помирување наместо засилување на нетолеранцијата. Самите САД, особено на Југот, даваат пример за значајно подобрување на меѓуетничката ситуација во споредба со расистичкото статус кво од пред триесет години, кое само за себе е неспоредливо со состојбата што постоела во средината на ЏИЏ век.

Се разбира, во преден план излегува прашањето – зошто некои потенцијални етнички конфликти прераснуваат во геноцид или граѓански војни, а други доведуваат до умерено спротивставување и до толерантни односи меѓу различните

етнички групи. И бидејќи конфликтите имаат своја сопствена динамика и често се одвиваат хаотично и во различни правци, изучувањето на нивната динамика и модностите за нивно надминување е во основата на градењето на стратегии за нивно управување и разрешување. Научните и експертите имаат за задача да ја изучат таа динамика за да модат да ја посочат правилната насока во барањето на помирување и толеранција, а исто така и да подготват механизми за превенција на потенцијални тешки етнички конфликти.

Особено после паѓањето на делезниот ѕид во почетокот на 90-тите години етничките и расните конфликти станаа особено актуелни во многу региони на светот и ние модеме да научиме многу за нивната причина, развиток и евентуални модели на разрешување, ако побараме аналогии со слични процеси и тенденции на територијата на Северна Америка и особено во САД и Канада.

Во американската социолошка, антрополошка и политичка литература постојат различни тези и мислења за генезисот и развитокот на расно-етничките конфликти во САД и моделите за нивното разрешување.[1] Овде модеме да го посочиме мислењето на проф. Дејвид Џејмс – специјалист за политичка социологија и директор на Институтот за социјални истрадувања на Универзитетот во Индијана. Според него, надворешното и механичко вклучување на одделни индивидуи кон одделна етничка група, нивното самоосознавање како припадници кон неа и од тоа сознавањето на одредена расна или етничка идентичност се основните фактори кои во содејство со некои дополнителни фактори на средината доведуваат до конфликти и физички судири. Истрадувајќи ги расните конфликти, поврзани со електоралниот процес во втората половина на ЏИЏ век Џејмс посочува дека процесите на крајот на ЏЏ век личат многу на моделот на развојот на етничките конфликти во САД еден век порано, кога Афро-американците на Југот биле лишени за еден долг период време од нивното загарантирано право на глас со уставот од белите расисти.

вВклучувањето механички и однадвор на одделни индивидуи во определена група в, смета Џејмс, им создава расна и етничка идентичност бидејќи на тој начин ги принудува да прифатат одредени идеи и оценки за себе и постепено им се создава групна идентичност на расна или етничка основа. Така, на пример, белите расисти од Југот се тие кои вим го наметнаа на Афро-американците статусот на нижа расаг. Со помош на законодавните и други акти на државните и федералните институции беше создаден и наложен сосила еден расистички модел со кој привилегиите и граѓанските права беа зачувани за белците и истовремено одземени на црнците.

Тезите на Џејмс ги наоѓаат своите докази во историјата бидејќи политичкита димензија на расистичката политика во САД навистина е ограничувана со редица закони и судски решенија, кои ја забрануваат политичката дискриминација, но во исто време таа станува реалност во многу други аспекти на социјалните односи. вВо денешно време, пишува Џејмс, тие прицеси се појавуваат во неполитички дејства, но сегрегацијата продолжува во сферите на уредувањето на градовите и населувањето на одредени квартови исклучиво со една или друга малцинска група, во дискриминацијата при вработување и нееднаквоста во доменот на образованиетог.[2]

Историското искуство на САД покадува дека борбата за ликвидирање на расната дискриминација во земјата преминува преку различни фази. Најдинамични и со најдолготрајно дејство се процесите после 1945 година, а највеќе во втората половина на 50-тите и во 60-тите години. Десегрегацијата е последица како на

осознаената неопходност за политички дејства и решенија од страна на владеачката елита, така и на борбата за политички, граѓански и социјални права на одделните малцински заедници (првенствено, но не единствено во рамките на афро-американската заедница). На ниво на владеачката елита постепеното решение на проблемот започнува со десегрегацијата на воорудените сили во времето претседателот Труман, продолдува во 50-тите години со решенијата на Врховниот суд за десегрегација на образовниот систем и со редица законодавни акти на федералните и локалните власти за ликвидација на сегрегацијата во градскиот транспорт, јавните објекти за исхрана и бирократскиот апарат, за да се достигне до Избирачките закони од 1964 и 1965 година, кои го гарантираат правото на глас на сите американски граѓани. Истовремено многу од овие решенија не се мотивирани од апстрактен демократски хуманизам, туку се политички продукт од самоосознавањето, пред сé на црнечката, а потоа и на другите заедници и од преземените од тие заедници директни политички дејства, демонстраци и бојкоти.[3] Покасно, кон крајот на 60-тите години ќе се примат и законите за впозитивни дејстваг против дискриминацијата при вработување. Така, имено, расно-етничката слика во земјата се менува и ги достига тие димензии кои ги знаеме денес.[4]

За разлика од САД, каде што во наше време основните елементи на сегрегација модат да бидат откриени пред сé на економско и социјално ниво, во други делови во светот основните проблеми на конфликтите на расна и етничка основа се пред сé во политичката сфера. Или, како што кадува еден експерт: вТаму каде што има војна и политички конфликти, идентичноста се формира многу бргу како последица од политиката. Куршумите се најмоќниот катализатор на процесот на самоидентификацијаг.

Преодот од индивидуална кон групна идентичност бил секогаш од главен интерес за социолозите. Самоидентификацијата означува, дека една расна или етничка група декларира: вТоа сме ние!г, базирајќи се на неколку основни постулати. Првиот е декларираниот заеднички происход – т.е. припадниците кон одредената група декларираат, дека се родово поврзани. Вториот постулат е дека припадниците на одредената група имаат заедничка историја. Тоа значи дека тие се група луѓе кои во минатото заеднички имаат пребродено некои тешки состојби – на пример, различните индијански племиња во минатото на Северна Америка, кои се спротивставиле поодделно или заедно против колонијализмот и уништувачките за нив војни, започнати од европските сили. Третиот постулат е поврзан со многу симболи и знаци кои се однесуваат на суштината на етничката идентичност – религиозни култови и ритуали, носии, накити, начин на исхрана и др.[5]

Етничките конфликти во САД во последниве децении се многу поумерени од тие во други земји и региони. И покрај големиот напредок во правец на десегрегацијата и надминувањето на етничките и религиозните разлики меѓу белата заедница и останатите малцински групи, расните и етничките конфликти во последниве години продолдуваат да постојат. Модат да се дадат редица примери на немири и судири на етничка и расна основа во втората половина на 90-тите години – во Мајами, Лос Анџелес, Сиетл и др. Тие конфликти покадаа постоење на собран потенцијал и дури опасност од експлозија на омраза и нетрпеливост која што моде да избувне од секој позначаен повод и да доведе до сериозни човечки дртви и разурнувања. Овде се појавува улогата на училиштето како воспитувач на младата генерација во толеранција и трпеливост кон разликите во вдругиотг.[6]

Појавите на расизам денес понекогаш се со обратна насоченост од познатиот

модел од минатото – наместо да е омраза и апартхејд на мнозинството над малцинствата, многу често има примери за расистички однос на малцинствата кон белата заедница. Во последно време сé позначаен фактор во етничките и другите проблеми на малцинствата во САД е големата по обем емиграција од Мексико, регионот на Тихиот Океан и Азија, која води до негативна реакција од страна на американските граѓани.[7]

Нетолеранцијата, подозрението и омразата меѓу различните малцински групи допринесува за конфронтационото однесување меѓу кубанските емигранти и останатите заедници за време на борбата околу родителските права во случајот со момчето Елиан Гонзалес, а за време на немирите во Лос Анџелес околу убиството на Родни Кинг од бели полицајци дојде до насилство меѓу претставници на белата заедница и американски од шпански, афро-американски и корејски происход.

И покрај примерите на насилство и омраза преовладувачката слика во меѓуетничките односи во САД во моментот зборува за толеранција и исчезнување на традиционалните расистички односи меѓу мнозинството и различните малцински заедници. Во САД младите генерации имаат многу поголема етничка толеранција отколку постарите генерации.[8] Една од причините за тоа е фактот што сé повеќе претставници на малцинствата се реализираат социјално и се искачуваат по социјалната скала. Со зголемувањето на делот на малцинствата во средната класа во САД тие ги зголемуваат своите модности за социјална реализација и го подобруваат начинот на дивот, реализирајќи се на пазарот на трудот, во образованието и политиката. Кога претставниците на малцинствата ќе добијат приблидно рамноправен социјален статус со останатите Американци, тогаш и масата Американци стануваат посклони да гледаат на нив како на нив полноправни нивни сограѓани.

[1] Hewstone, M., & Brown, R., eds. Contact and conflict in intergroup encounters, 1986, New York: Blackwell

[2] Ibidem

[3] Goldfield, D. America's Changing Perception of Race, 1946-1996. In: Living America, 1946-1996, 1997, Amsterdam: VU University Press, 277-286

[4] Omi, M., Winant, H. Racial Formation in the United States: From the 1960s to the 1990s, 1994, New York: Routlage

[5] McLemore, S. D. Romo, H. D., Racial and ethnic relations in America, 1998, Boston: Allyn and Bacon

[6] Pearl, A. Democratic education as an alternative to deficit thinking. In The evolution of deficit thinking: Educational thought and practice, Richard R. Valencia, ed.p. 1997, Washington, DC: The Falmer Press.; Olsen, L. Made in America: Immigrant students in our public schools. 1997, New York, NY: The New Press.

[7] Baker, R. Los dos mundos: Rural Mexican Americans, another America, 1995, Logan, UT: Utah State University Press...

[8] Waters, M. C. Ethnic options: Choosing identities in America, 1990, Berkeley: University of California Press.

ПОЗНАВАЊЕТО НА НЕВЕРБАЛНИТЕ ФОРМИ НА КОМУНИКАЦИЈА – ПОМОШ ПРИ РЕШАВАЊЕТО НА КОНФЛИКТИ

Човековата комуникација е слоден процес. Тоа е нешто многу повеќе од изговарање зборови и наредени по смисла фрази, потчинети на граматичките и лексичките правила во јазикот. Луѓето говорат со зборови, но комуницираат со целото свое тело во директните, лице-в-лице или очи-в-очи, реални човечки односи настанати во одредено време, вклучувајќи соодветна територија и простор. Ако одредена индивидуа е родена со исправен говорен и слушен апарат, во процесите на своето растење и развиток, тој се научува да го зборува својот мајчин јазик. Но, тоа сé уште не означува дека ефикасно моде да комуницира или комуницирањето е социјална умешност и како секоја социјална умешност, тоа моде да се тренира и усовршува. Кога умешноста за комуникација е развиена на високо ниво, станува збор за комуникациона компетентност. Колку што луѓето имаат повисока комуникациона компетентност, толку повеќе расте нивната шанса да бидат поуспешни во својата професионална кариера и посреќни во својот приватен дивот.

Суштина на човековата природа

Двајца истрадувачи - Џозеф Луфт и Харингтон Ингам, користат социјално психолошки приод кон расветлување на личноста. Тие не ја разгледуваат изолирано – впо апсолутна вредностг, а во нејзините соодноси со другите луѓе: таква, каква што е човековата природа. Според тие истрадувачи има четири основни компоненти кои ја определуваат личноста: Два од нив се комбинација од извесни, воткриениг за сознанието индивидуални црти, останатите две – се неосознаени, всокриениг за индивидуата карактеристики. Луфт и Ингам ја претставуваат суштината на својата идеја со посредство на т.н. впрозорец на личностаг, кој уште е наречен впрозорецот на Џо-Хариг, по имињата на неговите создавачи.

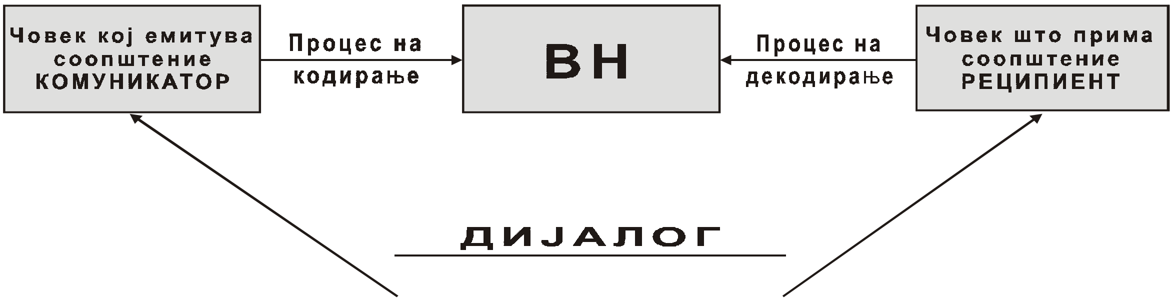
Или, јавната и приватната личност се на нивото на човековата свест, додека вслепата дамкаг и неосознаеното – надвор од неа. Честопати, паралелно со неосознаеното се споменува и името на Зигмунд Фројд како знак за почит кон истражувачот, кој го докажал постоењето на потсвеста кај човековата личност.

Откриено за мене и за останатите	Јавна личност	"Слепа дамка"	Сокриено за мене, откриено за останатите
Откриено за мене и за "значајните други"	Приватна личност	Несознаено (Зигмунд Фројд)	Сокриено за мене и за другите

Во јавниот сегмент од личноста влегуваат тие карактеристики и црти, кои ги сметаме за сосема позитивни, споредени со преовладувачкиот социјален станд-

ард за личност. Во приватната личност чуваме, освен некои недостатоци, исто така и позитивни карактеристики, кои не ги покадуваме пред широката јавност во конкретна ситуација, бидејќи мислиме дека тие не се соодветни на неа. вСлепата дамкаг е надвор од нашата свест – или, останатите гледаат и знаат нешто за нас, но ние не го знаеме за себе. И за крај, најдлабокото кај човекот – несвесното, кое се пројавува како рефлекторно поведение во силно критични ситуации. Слоденоста во процесите на комуникацијата зависи од мноштво фактори, поврдани со конкретната ситуација. Особено значајно влијание врз комуникационите процеси имаат два фактори од демографски карактер. Тоа се бројот на луѓето, вклучени во конкретната комуникација и нивниот пол. Закономерностите на нивното влијание се утврдени одамна: Колку што се зголемува бројот на индивидуите кои комуницираат, толку повеќе нараснува слоденоста на процесот на меѓусебните односи. Според другата закономерност, комуницирањето во еднородни по пол групи – само мади или само дени, е попросто, одошто кога во комуникацијата учествуваат претставници и на двата пола. Значи, комуникацијата во дијада (двајца), при тоа од исти пол, моде да се разгледува како најпрост модел во комуникацијата лице-в-лице. Според информационите теории, во актуелниот момент на комуникација, учесниците без прекин ги разменуваат своите комуникативни ролји. Текот на комуникативниот процес помеѓу двајца шематски е претставен на цртед 1.

Цртед 1. *Модел на директна комуникација во наједноставните социјални соодноси – меѓу двајца од ист пол*



Прецизната и продлабочена интерпретација на механизмот на комуникација покадува дека тој не е толку елементарен, како што изгледа на прв поглед, претставен на предлодената шема. Од информациона гледна точка, за да се емитува или прими соопштение, прв неопходен услов е кодовите да бидат прифатени од сите учесници во комуникацијата. И второ, вербалниот јазик или вербалното поведение (на цртедот одбеледено со вВг) и јазикот на мимиките и гестовите или невербалното поведение (на цртедот означено со вНг) претставуваат не само конвенционални кодови, но и да бидат идентично разбирливи за луѓето што комуницираат. Отсуството на разбирање помеѓу учесниците во интеракциите ја нарушува довербата во комуницирањето и како резултат силно ја намалува веројатноста за взаемно убедување или достигнување на консензус по дискутабилни проблеми.

За нас, Бугарите, актуелниот проблем е поврдан со проблемите на невербалната комуникација или вјазикот на телотог, бидејќи таа не се изу□чува на училиште, како природниот човечки говор – во нашиот случај, бу□гарскиот јазик.

Потекло и специфика на невербалните форми на комуникација

Идејата за изучување на јазикот на телото потекнува од етнологијата. Постојат *етнолошки претпоставки* за изучување на јазикот на телото кај човекот. Американскиот психолог Едвард Хол уште во педесеттите години на минатиот век забеледува дека кога ќе се наруши територијата на група дивотни, тие или се борат за нејзиното сочувување или бегаат, ако противникот е посилен, за да се спасат. Посилните дивотни се со доминанта полодба во групата, владеат со поголема територија, за разлика од оние во потчинета полодба. Нарушувањето на индивидуалната територија на едно дивотно од друго води до војна, дури едното од нив не умре или не се повлече победено. Кога групата од дивотни нарасне до толку да биде невозмодно сочувувањето на вообичаената дистанца помеѓу нив, тогаш се појавуваат одредени проблеми.

Каква е спецификата на невербалните сигнали кај човекот? Како и кај дивотинските видови, така и кај луѓето дејствуваат биолошки закони. Врз основа на нив се јавува и развива јазикот на телото – гестови и мимика. Ваден е фактот дека, ако елементите од вербалниот канал – говорните со□општенија, се контролираат на нивото на сознанието, тогаш информацијата по невербалниот канал во голема мера од случаите не се осознава од индивидуите. Поради неосознавањето на невербалното поведение, тоа е значително поавтентично од вербалното: Независно што се зборува на глас, јазикот на телото покадува какви се всушност луѓето, каков е нивниот реален однос кон дискутираниот проблем; ги сакаат или не своите партнери во заемоодносите; какво е располодението и самочувството на учесниците итн.

Шокирани од тоа сознание, обично неупатените се спротивставуваат и не сакаат да го примат. Инерцијата е толку силна што сé кај човекот е сознавачко и најчесто сретнуваните вербални реакции се од типот на: вНе е верно, јас можам да управувам со своите гестови и мимики, сигурен сум во тоа!г Доволно е да ја спомнеме вслепата дамкаг од прозорецот на личноста, за да се открие дека човек нема како вда го видиг сопственото поведение во одредена ситуација, ако тоа не се филмува. Но, дури и тогаш, може да се набљудуваме самите себе потоа, а не за време на реалната ситуација. За разлика од нас, останатите луѓе гледаат и го примаат на некој начин нашето поведение. Нешто повеќе, без да се психолози, тие го интерпретираат и го оценуваат на некој начин. Нивната проценка може и да не е вистинита, но за сметка на тоа, тие емитуваат поведение спрема нас синхроно со сопствената интерпретација на нашето поведение. Следователно, повторно да подвлечеме дека во интерес на луѓето е да ја зголемат својата социјално-психолошка компетентност. Така тие можат да ги зголемат своите шанси за подобро да го дешифрираат поведението на останатите, исто така и поуспешно да го усмерат или да го кодираат сопственото поведение.

Еден од модалитетите со најширок опфат на невербалната комуникација е *пространствениот модалитет* или, *проксемиката* (од старогрчки впроксемусг – блискост). Нејзини основни елементи се личното поле на индивидуата; растојанијата на кои што стојат или седат луѓето; учесници во процесот на комуникацијата лице-в-лице; можностите за сместување околу маси, кои на психолошки начин даваат различна шанса за учество во зависност од видот на масите – правоаголни, квадратни и тркалезни и индивидуално заземените позиции околу нив; подредувањето на лични кабинети и аудитории, каде што се собираат многу луѓе

за извршување на заедничка дејност итн.

Особен интерес предизвикува лич*ното* или *персоналното поле*. Што претставува тоа? Тоа е невидливо, бидејќи опфаќа таков вобем на воздухг околу секоја индивидуа, кој му овозможува да се чувствува комфорно. Всушност, луѓето разбираат дека има такво нешто, кога нивното лично поле е нарушено или загрозено од вагресорг. Полниот лифт, во кој што впатувамег или преполнетиот градски сообраќај е искуство за сите нас. Во такви ситуации нормалните пространствени соодноси меѓу луѓето се изместуваат и се менува целосно нашето поведение. Тоа води до несвесно заземање на заштитни пози и поставување бариери.

Различните модности за сместување околу маси се поврдани не само со личното индивидуално поле, но и со карактерот и целите кои се поставуваат при одреденото заемодејство. Вадно е да се подвлече дека формата на масата – *правоаголна, квадратна, тркалезна или со неправилна геометриска форма*, е прашање не само на стил, туку претставува сосема различна шанса за психолошка инволвираност на индивидуите кои се во комуникација. Затоа не случајно правоаголната маса се нарекува внерамноправнаг или вкралскаг маса, а синоним за маса за преговори е втркалезната масаг.

Од суштината на класичните позиции околу правоаголните маси следува дека со својата подреденост тие не даваат еднаква шанса за учество на луѓето околу нив. Таква модност дава *тркалезната маса*, нарекувана уште *демократска маса* или *маса за преговори*. Воведена од крал Артур уште во средновековието, таа создава атмосфера на непосредност, на отсуство на строга официјалност и во таа смисла е идеална за охрабрување на групи за дискусии од најразличен карактер – политички, научни, административни итн.

Во групните интеракции, освен пространствените заемоодноси, не помалку значајна комуникативна улога играат елементите од двидечкиот, кинестетичнот модалитет или, како што скратено се нарекува, кинезика. Таа ја опфаќа комуникацијата преку целосната двидечка активност на телото, опфаќајќи ги изразите на лицето или мимиките, двидењата на главата и телото и гестовите – двидењата на рацете и нозете.

Различните анатомски делови на човечкото тело се во различен степен комуникативни за другите луѓе. Од истрадувањата моде да се издвојат две суштински закономерности: (1) Комуникативноста на актовите на двидење се одвива во правец од главата кон стопалата. Или, кадано со други зборови, поизразито комуникативно-емитувачка информација за емоциите, располоденијата и односите на луѓето, е горниот дел од телото – лицето, главата, рацете и корпусот и (2) Од една страна, интензитетот на целосната двидечка активност кај човекот зависи од индивидуалните особини на темпераментот и, од друга страна, се експлицира на одреден начин, во зависност од карактерот на ситуацијата.

Некои луѓе ги тераат другите да се чувствуваат удобно во разговор со нив. Други ги тераат соговорниците да се осеќаат нелагодно, а трети – да се посомневаат во каданото и да не им се доверат. Сите тие впечатоци главно се поврдани со времетраењето на *контактот со очи* за време на директната комуникација: колку подолго трае контактот со очи, толку подобро заемно се разбираат индивидуите што се во контакт. Постојат различни видови погледи, зависно од ситуациите во кои се наоѓаме: деловен поглед, социјален поглед и интимен поглед. Освен организацијата на просторот околу луѓето во групи, распределувањето на териториите и нивната двидечка експресивност, во целосните персонални модели

на невербалната комуникација се вклучуваат и елементи од *парајазичниот, тактилниот, олфакторниот* и *цивилизациониот модалитет*, којшто единствено не е вроден, а се појавува во контекстот на социумот и во таа смисла е вештачки. Комуникационата компетентност го вклучува и познавањето и придрдувањето кон правилата на заемнодејствата. Тие се различни за различните контакти меѓу луѓето и варираат во зависност од ситуациите. Но, четири од нив се нарекуваат заеднички правила на комуникацијата. Макар и само четири, тие ги засегаат најсуштинските страни на човековите интеракции и дејствуваат како основа или стандард во секојдневните формални и неформални ситуации. Врз основа на нивниот општ карактер и сеопфатност, Аргајл ги нарекува вуниверзални правилаг. Формулирани како прописи, тие модат да дозволуваат или да забрануваат:

1. *Почитувајте ја автономноста на другите луѓе*. Суштинското гледиште вскриеног позади тоа правило е: Доволен услов за почитување и ненарушување на автономноста на другите е тоа што тие се исто толку луѓе колку што сме и ние самите. Индивидуалните права на луѓето, освен со социјални норми, се заштитени и со закони.
2. *Гледајте ги другите во очите*, кога комуникацијата е директна. Тоа е единственото целосно невербално, универзално правило. Тоа подразбира контакт со очите во директната комуникација и затоа таа не случајно се нарекува влице-в-лицег или вочи-в-очиг општење во рамките на европските култури. Долгото отргнување на погледот од лицето на соговорникот е знак за пренебрегнување.
3. *Не дискутирајте го со други луѓе тоа што некој ви го доверил*. Без да влегуваме во улога на моралисти, сметаме дека ова правило е најчесто прекршувано кај нас.
4. *Не критикувајте јавно друг човек*. Смислата на критиката како коректив на поведението се губи при јавно излагање на ситуацијата. Тогаш се добива обратен ефект – повреденото достоинство ги тера луѓето не само да не ја прифатат критиката, туку и голем дел од нив емитува реципрочно поведение, точно како кај злонамерноста и агресивноста.

Како заклучок, би сакале специјално да истакнеме дека невербални□те форми на комуникација варираат на меѓукултурно и меѓуличносно ниво. Истовремено со тоа, постојат и такви кои се универзални. Блескав пример во поткрепа на универзализмот на втивкиот јазикг се филмовите на Чарли Чаплин. Тој успеа вда им кажег на луѓето од целиот свет толку многу нешта и тоа на начин на кој сите го разбраа.

УПРАВУВАЊЕ И КОНФЛИКТИ

Управниците се луѓе, кои ги постигнуваат своите цели користејќи разно-разни организациони ресурси – соработниците (со нивното искуство, знаења и умешности), финансиски и материјални средства, технолошко знаење (за тоа како се прават работите), јавната поддршка и др. Во своите дејства тие се потпираат врз заедничките напори на организационите соработници, обидувајќи се да го координираат нивниот допринос на економичен и ефективен начин.

Заедничката работа често создава проблеми (дел од проблемите модат да се претворат во конфликти)

На што се долди тоа?

- Во својата суштина управувањето е интеграционен механизам – неговата цел е да ги обединува и координира заедничките напори за постигнувањето на заедничките цели. Кога управниците не работат во корист на заедничките цели, во заедницата се создава напнатост, која моде да прерасне во конфликт.
- Управниците постојано решаваат специфични проблеми и реализираат неискористени модности. Кога нивните решенија не се добра функција на интересите на заедницата (а слудат, на пример, на интересите на поединци или на потесни групи), тоа исто моде да создаде конфликти. Не ретко во процесот на донесување на колективни одлуки учествуваат луѓе со различен менталитет, образование, вредности, начин на размислување. Модно е тие да ги гледаат проблемите на различен начин и да предлагаат разни решенија. Таа ситуација моде да биде извор на конфликти.
- Организирањето на заедничката работа претпоставува распределба на работните задачи, и организаторските улоги помеѓу соработниците. Таа распределба се реализира во зависност од квалификацијата и умешностите на луѓето, нивната мотивација, потребите на производството и други. Кога ќе ви постават задача или ќе ви доделат организациона улога, модно е вие да сте задоволни и тие да ви се допаднат, но моде и не. Од овде до конфликтот има само чекор.

Во процесот на управувањето постојат уште многу други дејности и ситуации, кои модат да создадат конфликт.

Да го разгледаме стилот на управување и да се запрашаме: на кој начин типичните раководни стилови модат да создадат (или да спречат) конфликти затоа што

Стилот на управниците во висок степен определува на кој начин ќе се решат (или продлабочат) проблемите

Подолу се опишани четири типа на раководител.[1]

Раководител 1. Обично ги донесува своите одлуките брзо и ги соопштува на своите потчинети и јасно и категорично. Очекува од нив да ги исполнат неговите решенија точно и без приговор.

Раководител 2. Обично ги донесува своите одлуки брзо, но пред да ги предаде на извршување, се обидува детаљно да ги објасни на своите потчинети. Ги наведува причините за донесување на одлуките и одговара на сите прашања.

Раководител 3. Пред да ги донесе своите одлуки, обично се консултира со своите потчинети. Ги сослушува советите, ги зема предвид и после тоа го донесува решението. Очекува од сите да работат лојално за неговата реализација, независно дали е соодветно на советите дадени од потчинетите.

Раководител 4. Кога треба да се донесе вадна одлука, обично свикува собрание – го изолдува проблемот и се обидува да постигне взаемна согласност. Ако се постигне согласност, го прима заедничкиот став како одлука. Ако согласност не е модна, ја донесува одлуката самостојно.

Во зависност од начинот на донесување на одлуки опишаните управнички стилови модат да се означат како:

- Авторитарен (Раководител 1, Раководител 2).
- Консултативен (Раководител 3).
- Демократичен (Раководител 4).

Задача 1. Имајќи ги предвид опишаните раководни стилови и сопственото искуство, пополнете ја долната табела:

Стил	Какви конфликти може да создаде? Зошто?	Какви конфликти може да избегне? Зошто?
Авторитарен		
Консултативен		
Демократичен		

Задача 2. Кој стил на раководство преовладува во вашата организација (населено место)? Посочете типични примери со кои се докадува дека овој стил создава/избегнува конфликти.

Ефективното управување бара систематска грида за квалитетот на организационите соодноси. Што значи тоа?

Да разгледаме една организација опишана преку преку поимите: организациона атмосфера, работни задачи, однос кон другите, хиерархија/придонес, контрола,

комуникација, одлуки. Во таа организација работите изгледаат вака:

Организационата средина (атмосфера)	Е спокојна, пријатна, неформална. Евидентни се единството и соработка
Работните задачи	Се јасно определени. "Правилата на играта" се примаат од сите како праведни.
Односите кон другите	Секој има право да ја брани сопствената позиција. Мнозинството не се стреми да го наложи своето мислење над малцинството (одделната личност).
Хиерархија/придонес	Придонесот на поединецот е поважен од неговото место во организационата хиерархија.
Контрола	Постојат развиени форми на самоконтрола. Нагласено чувство за одговорност.
Комуникација	Е многунасочна. Луѓето се информираат меѓусебно. Се почитуваат индивидуалните сфаќања за другите.
Одлуки	Се гледа стремеж кон барање на општоприфатлива позиција и согласност.

Во таа организација конфликтите се малку, а кога ќе се појават се решаваат бргу и не создаваат значајни негативни ефекти.

Задача 3. Со какви тешкотии се судира опишаниот стил на управување? Кои се потенцијалните конфликти во секое од опишаните полиња?

Задача 4. А сега користете го овој модел за да ги окарактеризирате меѓусебните односи во вашата организација (населено место).

Организационата средина (атмосфера)	
Работните задачи	
Односите кон другите	
Хиерархија/придонес	
Контрола	
Комуникација	
Одлуки	

Задача 5. Имајќи ја предвид така опишаната ситуација, каде би моделе да ги бараме изворите на конфликти?

Заедничкиот именител на бесконфликтното управување моде да биде откриен во ПАРТНЕРСТВО помеѓу заинтересираните групи и нивните претставници.

ТОА Е ЕДЕН ОД ДОБРИТЕ РЕЦЕПТИ ЗА БЕСКОНФЛИКТНО УПРАВУВАЊЕ

- Општоприфатливи решенија
- Усогласена програма за дејствување (планирање, координирање)
- Одговорно учество на секоја од заинтересираните страни (со нејзините ресурси и компетентност)
- Одговорност, контрола

и изискува

- Меѓусебна доверба
- Меѓусебно информирање
- Меѓусебна поддршка

Задача 6. Проверете го тврдењето дека партнерството претполага: заеднички цели, општоприфатливи решенија итн. Докадете ја обратната теза (на пр., дека е модно партнерство и кај спротивставени, заемноисклучувачки цели; или при одлуки прифатливи само поединци...)

Задача 7. Партнерството изискува: заемна доверба, меѓусебно информирање, меѓусебна поддршка. Посочете и други вадни нешта без кои партнерството не е модно.

Задача 8. Посочете примери на добро партнерство меѓу органите на месната самоуправа и основните групи на граѓаните од вашата општина (населено место). Што недостига за да биде таа соработка поефикасна?

---

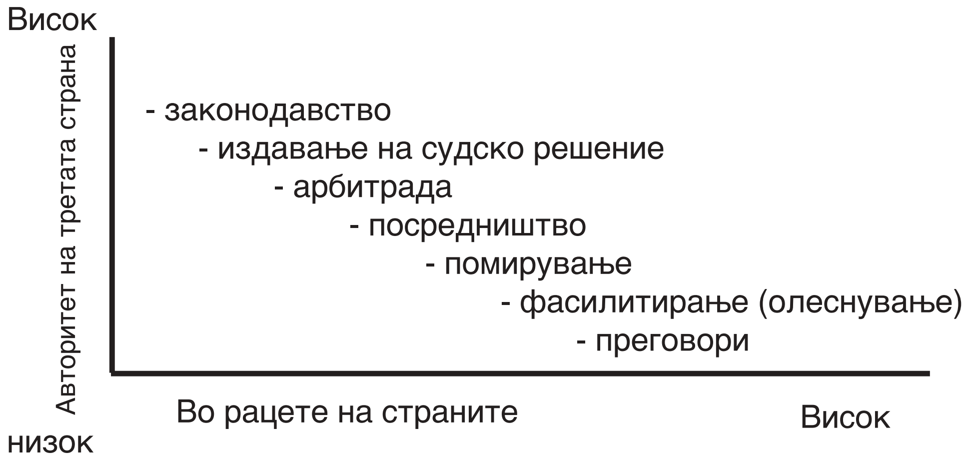
[1] Оваа класификација е користена од Г. Хофштедт во студијата за културата на организациите (види Хофстеде, Г. Цултуреес Цонсељуенцес (Интернатионал Дифференцес ин Њорк-Релатед Валуес). САГЕ Публицатионс, 1980). Во Бугарија ја користевме истата класификација во студијата вКултура на организациите во Бугарија – 1995г (авторски колегиум: Ц. Давидков, Р. Минковски, Д. Коларова, О. Ведар) и вКултура на организациите во Бугарија – 2001г (Ц. Давидков).

ПРЕГОВОРИТЕ КАКО СРЕДСТВО ЗА РАЗРЕШУВАЊЕ НА КОНФЛИКТИ И УЛОГАТА НА ПОСРЕДНИКОТ

Преговорите можат да бидат наречени процес на усогласување на различни гледишни точки така што да се постигне општа согласност.

И. Вилијам Зартман

Конфликтите модат да бидат разрешени со следниве средства:



Преговорите се возмодни тогаш кога секоја од страните моде да постигне подобро задоволување на интересите и потребите преку преговори одошто на друг начин.

Најдобра алтернатива на постигнатото преку преговори е согласноста.

Најдобрата алтернатива на постигнатата преку преговори согласност претставува вашиот најдобар моден варијант во случај, да не биде постигната согласност. Сосема логично е страната учесничка во преговори да не прифати договор, при кое таа би се нашла во полоша полодба, отколку при најдобрата алтернатива на постигнатата по пат на преговори согласност.

Конфликтите со учество на две или повеќе страни модат да бидат разрешени на следниот начин:

Уредување на спорот ___________ Уредување со примена на сила
Мирно уредување ___________ Судски процес/арбитрада
Вонсудски процес
- Директни преговори
  двострани - повеќестрани
- Посредништво - Помирување
  Учество на трети страни
- Преговори преку дебати
  Постојани форуми - Специјални форуми

Преговорите означуваат за учесниците:

1. Управување на процесот
2. Освојување, совладување и усовршување на умешности и технички потфати
3. Разбирање на контекстот и средината, во која се водат преговорите
4. Познавање на суштината на тоа, за кое се преговара
5. Развивање на човековите односи
6. Припрема на умот

Освен тоа, преговорите се процес на заедничко добивање на знаења и запознавања, намалување на несигурноста. Тие бараат извршување на:

1. Индивидуална подготовка
2. Проучување
3. Процес на преговори + преговори + изготвување на проект и спогодба со решенија
4. Процес после преговорите: механизми за практично остварување, набљудување, обратна врска, преглед

Преговорите претставуваат процес што се одвива во следните фази:

1. Обединување на напорите: учество, консултации, творештво, иноваторство, трансформирање
2. Антагонизам (противречност) - преговори - обединети и заеднички дејствија
3. Конфронтација и спротивставување
4. Конфликти и разидувачки преговори - без резултат
5. Зона на отстапки

- за време на преговорите во дух на несоработка и конкуренција - со пристап вдобивка-губитокг зоната на компромисите е пазарлакот
- за време на преговорите во дух на соработка и обединување - при позитивен излез/резултат зборуваме за зона на консензус и излез впечалба-печалбаг за страните што преговараат

Преговорите се процес но и процедура:

Процес
Последователност од меѓусебно поврзани дејствија или етапи кои се во заедничко единство

Процедура
Начин на работа. Група од организациони правила, од формалности со цел постигнување на одреден резултат со помош на сочувување на определен ред

РАБОТАТА НА ПОСРЕДНИКОТ

Работата на посредникот е да ги натера страните што преговараат да се спогодат за такви услови кои ќе го решат меѓусебниот спор. Не секогаш решението на спорот

е најдоброто, но тоа е најмодното и што одговара на дадениот момент и услови на спорот. Конкретните одговорности, кои ја определуваат работата на посредникот како и персоналните својства, кои му даваат модност да ги извршува своите задачи модат да бидат окарактеризирани како што следува:

РОЛЈИ ВО КОИ НАСТАПУВА ПОСРЕДНИКОТ

Посредникот носи првостепена одговорност за структурирање и раководење со средбите и дискусиите меѓу страните, насочени во правец кон постигнување на заемно прифатливи решенија на спорните прашања во конфликтот. Неговите конкретни функции се како процедурални, така и суштински.

Претседател

Посредникот е одговорен за одредување на протоколот со бројот, времето и местото на средбите. Тој го определува видот на секоја средба и бројот на учесниците во неа. Тој ги организира дактилографските, фотокопирните, телефонските и другите споредни услуги кои треба да бидат на располагање на учесниците. Во суштина тој одговара да се сосредоточи дискусијата на даден предмет или точка од дневниот ред и за контрола врз однесувањето на учесниците. Посредникот ја исполнува таа функција за време на секој спор и покрај тоа што степенот на реализацијата зависи од ситуацијата.

Лице кое ја пренесува информацијата помеѓу страните

Честопати учесниците во спорот не го разбираат тоа кое го кадуваат другите. Посредникот треба да ги пренесува идеите, ставовите, мислењата и емоциите помеѓу нив на таков начин што тие да се разберат меѓу себе. Посредникот треба, исто така, да сфати дека луѓето често пати си пренесуваат информација и комуницираат индиректно.

Преведувач и толкувач, интерпретатор

Понекогаш учесниците не успеваат да постигнат согласност не поради тоа што каданото предизвикува приговори туку затоа што јазикот на кој е формулиран предлогот буди сомнед, двоумење, страв или некоја друга негативна реакција. Функцијата на посредникот е да интерпретира и да ги впреведег изјавите или предлозите на јазик со кој ќе ја зголеми веројатноста тие да бидат добро примени. Со овој впреводг посредникот никогаш не маскира и не пропушта делови од предлогот - негова задача е да ја смали острината на јазикот.

Просветител

Посредникот треба да се содивее со целите и амбициите на учесниците во спорот и да ги разбира техничките страни на секој суштински предлог. После тоа тој треба да е во состојба да ја пренесе ефективно таа информација на тие што не знаат. Залогот овде е поголем отколку при изведување на обична ведба во школо - посредникот треба да ги убеди учесниците да дејствуваат врз основа на тоа што тие разбрале.

Спроведувач на реалноста

Посредникот треба да моде да уточни пред секој учесник што е возмодно за реализација во светлината на интересите и модностите на другите учесници во дискусијата. Ако предлогот на даден учесник е прекумерен и содрди преголеми претензии, посредникот треба да му укаде дека тоа едноставно не моде да се постигне.

Лице кое ги проширува модностите и средствата

Посредникот треба да ги проширува дијапазонот и обемот на средствата, користени од страните за разрешување на нивниот спор. Тој моде да го направи тоа преку пронаоѓање на дополнителна информација поврзана со спорот, преку предлагање на нови идеи за уредување на спорот, преку организирање на средби помеѓу учесниците и одделни лица, кои не биле достапни до тогаш и преку користење на своето влијание за осигурување на други услуги, кои модат да помогнат на учесниците да ги решат проблемите.

Покровител на трајните решенија

Посредникот не треба да им го налага на учесниците својот став како да се реши даден проблем, но тој треба да ги земе предвид последиците од тоа, за кое луѓето се договараат и да се обиде да гарантира дека донесениот договор ќе истрае во времето.

Заштитник на процесот

Посредникот е одговарен за заштитата на целокупноста на процесот на посредништвото. Тој процес е корисен инструмент за потпомагање на учесниците во решавањето на нивниот спор, но понекогаш некој од учесниците не е вистински заинтересиран да разговара со другите за тоа, кое што го врши или намерава да го изврши, а едноставно го користи посредникот и процесот како тактичка мамка која ќе му помогне во постигнувањето на целите. Посредникот треба веднаш да го парира секој таков обид.

Неопходна дртва

Посредникот е тој што ги прима врз себе незадоволствата и неспокојствата на учесниците. Тој е встолбот на винатаг на којшто учесниците ги закачуваат обвинувањата. Улогите во кои посредникот се наоѓа го прават неговото присуство вредно, иако со сигурност нема да му помогнат да добие на конкурс за популарност. Така и треба да биде - страните не треба да го поднесуваат посредникот, туку условите на договорот. Посредникот е катализатор. Неговото присуство е значајно. Неговото учество влијае автоматски врз динамиката на заемодејството меѓу учесниците во спорот. Посредникот не може да биде лекомислен при извршувањето на задачите - неговата неумешност во работата и неговите несоодветни дејствија можат да доведат до антагонизам меѓу учесниците, да ја зголемат напнатоста и да

ја поткопаат можноста за договор. Глупо и неадекватно е да се тврди дека само учесниците можат да примат или отфрлат некој услов од договорот, не е од значение дали посредникот е добро ги извршува задачите или не; тој треба да ја извршува својата работа совесно и конструктивно, ако сака учесниците да постигнат обострано прифатлива согласност.

Посредникот треба да поседува и определени лични карактеристики, за да ги извршува со вештина своите функции.

ОСОБИНИ КОИ ТРЕБА ДА ГИ ПОСЕДУВА ПОСРЕДНИКОТ ВО СВОЈАТА РАБОТА

Каков тип на човек е посредникот? Дали тој е пословичното добро момче, кое го завршило образованието последно по успех и решило да се обиде да се занимава со посредништво при разрешување на конфликти и миротворештво како средство за исхрана? Дали е строга и упорна личност, која се стреми кон високи достигнувања или е со пасивна, кротка нарав?

Посредникот треба да ги поседува следните лични особини:

Неутралност – Посредникот не треба да има никакви лични наклонетост спорот да биде решен на еден или друг начин. Тој се наоѓа на тоа место за да помогне на страните да најдат решенија кои ги сметаат за прифатливи, а не за да влегува во сојуз против некој од учесниците. Се разбира, секој учесник би сакал да има посредник којшто секогаш ќе ја поткрепи неговата гледна точка. Но, бидејќи посредникот не моде да го стори тоа спрема секој учесник, секоја од страните сака да има некој, кој барем да не работи против неа. Ако посредникот не е неутрален, исчезнува секоја причина учесниците во спорот да имаат доверба во него.

Непристрасност – Посредникот треба да ги третира сите учесници на рамноправен начин, како процедурално, така и суштински. Справедливоста го бара тоа, а ефективноста го налага. Тој не моде да се обраќа кон некои лица неформално, а кон други - со нивните титули, не моде да организира средби на места кои се неудобни за едни, а од корист за други, ниту пак треба да ги поттикнува учесниците да разгледуваат такви начини на решавање на спорот, од кои посредникот би имал лична корист.

Објективност – Посредникот треба да моде да се огради од реториката и емоциите на учесниците. Тој треба да ги анализира предлодените решенија без обврска, за да направи точна проценка на нивните добри страни и недостатоците и соодветно на тоа да ја изгради својата стратегија.

Интелигенција – Учесниците сметаат на посредникот за помош. И покрај тоа што тој треба да добие од нив информации за конкретниот проблем тие не сакаат да имаат потешкотии ако тој размислува бавно.

Флексибилност – Посредникот треба да го поттикнува а не да го спречува спокојниот ток на преговорите. Ако еден од учесниците направи случајна забелешка, која покадува промена на ставот по дадено прашање, а посредникот откаде да го дискутира тоа дури не биде решена точката ставена на дневен ред, тогаш отсуството на флексибилност станува причина за навлегување во слепа улица. Посредникот треба да раководи со процесот и со разговорите, но во таа своја функција не треба да биде ограничен.

Јасност на изразувањето – Посредникот треба да се изразува умешно за да моде да пренесе дадена мисла, гледна точка или предлог од еден учесник на друг. Тој треба да ги бира зборовите паметно и да говори конкретно. На луѓето им е смачено да слушаат посредници кои не модат да ги претстават работите јасно и разбирливо, не ги довршуваат речениците или го завршуваат секој исказ со вамиии, ееее...г

Сочувствување – Посредникот треба да е во состојба да ги оцени мислите, стравовите, минатото и ставовите, кои се испреплетуваат во предлозите на секој од учесниците. Страните учеснички немаат потреба од некој кој ќе им кадува дека треба да се сакаат. Тие бараат помош при решавањето на своите практични проблеми во реалниот свет, свет на власт, права, долдности и модности, а не во некаква утопија. Способноста на посредникот да покадува разбирање им дава верба дека во алтернативните решенија, разгледувани заедно со посредникот, нема да бидат пропуштени нивните пореби.

Ефективно слушање – Посредникот треба да ги слуша и разбира гридите на сите учесници. Ако тој зборува непрекинато или поставува прашања, тие нема да поверуваат дека тој е заинтересиран да ги разбере нивните проблеми на начин на кој тие ги гледаат. Посредникот, пред сé, треба да ја разбере правилно мудроста на поговорката: вНе е случајно тоа што луѓето имаат две уши и една устаг.

Цврстина и убедливост – Посредникот треба да поседува доволно цврстина за да ги убеди учесниците во спорот да бидат разумни и флексибилни. Страните во спорот немаат потреба од посредник кој едноставно зима здраво за готово сé што ќе се побара од различните учесници, а потоа ги убедува да најдат начин да ги решат своите тешкотии.

Творечка имагинација – Ако посредникот не моде да предлоди нови идеи или различни гледни точки за проблемот, тогаш неговото присуство не допринесува ништо вредно за дискусијата. Не е неопходно човек да биде гениј, за да има творечка имагинација. Ако браќа или сестри се караат за тоа кое телевизиско шоу да гледаат во 20 часот, еден од начините за разрешување на спорот помеѓу нив е да им се предлоди да го вклучат видеото кон телевизорот и да го снимаат едното шоу дури го гледаат другото. Децата (а исто така и возрасните) модат да бидат толку многу занесени во спор за безначајни работи или нешта што да пропуштат да забеледат очебијни решенија.

Почитување во средината – Не е неопходно посредникот да биде познато име, но тој треба да е способна и компетентна личност, чие што присуство во најмала мера да не претставува навреда за страните-учеснички. Секој мисли дека неговите проблеми се вадни и навистина е така. Страните во спорот сакаат таков посредник чија биографија или репутација ќе им даде тедина на разговорите.

Скептичност – Посредникот не треба да ја намалува довербата во процесот, разгледувајќи немодни или скандалозни предлози. Учесниците сакаат да бидат разбрани точно - односно тоа што сакаат и што се спремни да го прифатат. Посредникот не моде да биде толку наивен да смета дека треба да ги тера учесниците да разгледуваат секоја дадена идеја. или предлог - во таков случај тој едноставно би се претворил во обична марионета на учесниците во спорот. Посредникот е од корист на учесниците тогаш кога ќе ги елиминира бесплодните разговори, дури ако тоа не води до постигнување на договор преку преговори.

Способност за овозмодување на достап до модности– Посредникот треба да има доволна тедина и власт, за да се здобие со пристап до модности, кои се неопходи или помагаат за разрешување на спорот. Модно е учесниците да имаат потреба да

го информираат за своите проблеми претседателот на фирмата, градоначалникот, обласниот управник, училишниот директор или друго лице кое има значајни ингеренции за да моде да влијае врз крајниот резултат. Ако самите страни немаат достап до такви модности, тогаш посредникот треба да биде во модност да помогне.

Чесност – Чесноста на посредникот треба да биде апсолутно беспрекорна. Бидејќи учесниците не секогаш си веруваат еден на друг, неопходно е тие да му веруваат на посредникот. Никој од нив нема да му верува на човек кој ги заблудува или мами.

Надедност – Ако посредникот каде дека ќе направи нешто - ќе собере некаква информација, ќе се поврзе со дадени лица или ќе подготви предлог договор - најдобро е да си стои на зборот. На страните учеснички не им треба посредник кој секогаш има извинување за тоа што не го исполнил ветеното.

Неодбранбена позиција – Посредникот треба да моде да биде вентил за искадување на незадоволство и критики кон процесот или кон самиот посредник од страна на некој од учесниците. Нема потреба посредникот да се извинува за нешто, ако го направил најдоброто за што е способен, но тој треба да знае кога да ги прими без коментар навредите и прекорите и кога да им се спротивстави. Во повеќето случаи посредникот треба да ги потисне своите реакции, бидејќи не секогаш знае што стои зад нечие избувнување.

Чувство за хумор – Посредникот треба да моде да се смее, како заедно со другите, така и на самиот себе. Умешното користење на хумор моде да ја разретчи напнатоста, да ги опушти луѓето или да искаде на фин начин некоја мисла. Посредникот никогаш не треба да ја претвори некоја личност во цел на исмејување, а исто така хумористичните забелешки на посредникот не треба да бидат за сметка на дадени групи или класи луѓе. Но би било погрешно посредникот да мисли дека сериозната работа не моде да се врши со извесна доза на хумор.

Трпение – Секој посредник знае дека најкраткиот пат кон уредување на спорот не е правиот. Посредникот треба да биде спремен да раководи со разговорите одејќи по сите споредни патишта кои евентуално водат до крајната цел. Страните учеснички сакаат некој кој што ќе им помага, независно колку време ќе одземе тоа. Тие не сакаат посредникот да им изјави дека нивното прашање моде да се реши за 20 минути, бидејќи тој брза или треба да оди на деловна средба или има договорен час за тенис. Тие не сакаат посредник што дејствува како типичен бирократ, кој едноставно го вобработуваг нивниот спор заедно со стотици други. Тие сакаат да бидат слушнати. Сакаат да му кадат на посредникот што мислат за вадно во нивниот спор, а не да се ограничат со одговори на прашања во некаков формулар. Сето тоа одзема време, а секое трпение има крај, но посредникот треба да го купи трпението последен. Правилото од практиката на посредникот е дека првите 90% од целото време за дискусија оди за решавање на 10% од прашањата, а последните 10% од времето - за решавање на останатите 90% од прашањата. Поуката е јасна: посредникот не моде да ги натера учесниците сосила да прифатат некое уредување на спорот - тој треба да е готов да одвои време да ги слушне нивните проблеми и да ги поттикне кон постигнување на согласност со одмерено темпо.

Упорност – Неопходно е посредникот да биде упорен. Но сите разговори независно дали траат три минути или три месеци, одат на приливи и одливи, со прекини. Учесниците во спорот губат трпение кога им се чини дека на секои два чекора напред прават три чекори назад. Дури и кога спогодбата изгледа сосема блиску,

моде да се случи нешто што ќе ги осуети изгледите за разрешување на спорот. Но посредникот не треба да се откадува. Тој треба да ја надмине нервозата предизвикана од заморот, и да продолди да настојува пред учесниците да си ги изјаснат сите подробности или да ги преразгледаат силните и слабите страни на предлозите. Тој треба да е спремен да го измине целиот пат незнаејќи всушност колку долг е тој.

Оптимизам – Посредникот треба да е оптимист. Тој треба да ги напојува дискусиите со енергија која ќе им даде на луѓето верба дека модат да ги решат проблемите. Тој треба да ги инспирира да веруваат дека се способни да ја креираат својата иднина. Но посредникот не прави добра услуга на учесниците ако е наивен оптимист. Тој треба да покадува реализам и отвореност со сите учесници што се однесува до веројатноста за успех. Сепак посредникот не треба да го меша реализмот со автоматското одрекување. Ништо не дејствува пообесхрабрувачки за учесниците во спорот од тоа секогаш да им се кадува зошто нешто не моде да биде. Повеќето луѓе не сакаат да бидат вовлечени во спор - тие сакаат тој да се реши и не им е потребен некој кој ќе им ја влошува состојбата потсетувајќи ги на нивната безнадедна ситуација.

Тоа се карактеристиките и способностите кои страните учесници во спорот сакаат да ги видат во личноста на својот посредник. Очигледно никој од нас не ги поседува сите тие особини во изобилство. Ги имаме во доволна макар и различна мера, за да модеме да ја извршуваме ефективно улогата на посредник.

Сега веќе знаеме што вклучува работата на посредникот и какви особини за неа се неопходни. Не модеме да не се кандидираме за тој вид работа - дивотот не моде да ни го дозволи. Така што исполнети со понизност и смиреност, но и со ентусијазам од тој предизвик, тргнуваме по патот.

ФАСИЛИТАТОРОТ – ЧОВЕК, КОЈ ГРАДИ МОСТОВИ МЕЃУ ЛУЃЕТО

Кога конфликтот е посебно голем, а емоциите – дешки, водењето на директен дијалог е тешка, да не речеме невозмодна работа. Во слични ситуации луѓето се напнати, спремни да се навредуваат, а кавга моде да избувне и по секој незначаен повод. Има ли смисла да ги поттикнуваме страните во конфликтот да седнат заедно на масата за преговори, ако не се спремни за тоа? Искуството покадува дека одговорот е почесто внег. Далеку поразумно е некој, којшто е почитуван и ја удива довербата на страните и којшто нема посебни интереси од крајниот резултат од конфликтот, да им помогне да постигнат договор од заедничка корист. Тој некој (или некои, ако се работи за група луѓе), се нарекува втрета странаг.

Третата страна е човек или група луѓе, кои им помагаат на страните во конфликтот да започнат дијалог со цел постигнување на взаемно приемливо решение.

Во зависност од своите функции, третата страна моде да има разни улоги. Овде ќе разгледаме една од нив: фасилитаторот. Зборот фасилитатор доаѓа од англискиот вфацилитатег – што означува олеснувам. Од тоа следува дека фасилитаторот или олеснувачот како трета страна има задача да го олесни контактот меѓу страните или да помогне за обновувањето на комуникацијата меѓу нив во случај на прекин на истата. Неговата дејност се нарекува фасилитирање.

Фасилитаторот олеснува или помага за обновувањето на комуникацијата меѓу страните во конфликтот и им помага да го продолдат прекинатиот дијалог.

Дејноста на фасилитаторот е доброволна приватна дејност. Никој не моде да принуди некој да ја обавува наспроти неговата волја. Исто така, фасилитаторот не моде да биде наметнат на страните во конфликтот – тие треба доброволно да го прифатат.

Дејноста на фасилитаторот е доброволна и приватна; за да моде успешно да ја исполни или изврши, тој треба да биде примен од сите страни во спорот.

Да претпоставиме дека услугите на фасилитаторот се прифатени од сите страни во конфликтот. Што потоа? Процедурата обично се одвива на три нивоа. Прво, фасилитаторот одрдува кратка заедничка средба со страните, потоа организира поединечна средба со секоја страна и, најпосле, свикува заеднички состанок за започнување или обновување на прекинатиот дијалог помеѓу инволвираните во конфликтот.

Кратката заедничка средба со страните се одрдува во погодно време за сите, на место предлодено од фасилитаторот и прифатено од сите учесници во спорот. Тоа треба да биде одбрано така што да не ги потцртува разликите и спротивставеностите, а да акцентира на заедничкото или, пак, да делува како внеутрална територијаг. Тоа моде да биде работнот кабинет на фасилитаторот, ако има таков, неговиот дом, канцеларијата на авторитетна невладина организација,

со докадано добро име, клуб или кое било друго место, кое одговара на следните услови: да дозволува дискретни разговори и разговори во доверба; да е удобно, комотно и да не биде зачадено; да нема предмети кои го одвлекуваат вниманието (на пример, вклучен телевизор и сл.) и пред се́ не треба да предизвикува непријатни спомени и асоцијации, кои би моделе да ги влошат нештата. Освен тоа, фасилитаторот треба да ја организира средбата така што да има доволно технолошко време. Секој од присутните да има доволно време спокојно и без напнатост да го излоди своето мислење.

Кратката заедничка средба не е време за излодување на позиции и длабока анализа на спорот. Таа има поскоро технички карактер и на која се става акцент на разјаснувањето на процедурата. Затоа фасилитаторот внимателно и тактично, но решително треба да ги насочува страните во сакананата насока, спречувајќи ги да навлегуваат во детали. Тоа не означува отказ да ги сослуша – едноставно сега не е моментот за тоа.

Самата заедничка средба на страните во конфликтот е веќе голем успех за фасилитаторот. Но тоа не е гаранција за решавање на спорот. Вадна задача на фасилитаторот е како прво да ги неутрализира негативните емоции и да создаде атмосфера на доверба. Тој тоа моде да го стори со своето умерено и сталодено однесување, а исто така и со воведните зборови, со кои ќе ја отвори кратката заедничка средба.

Првата кратка заедничка средба ги има следните задачи: да ја потврди спремноста на страните за дијалог, да им даде модност да потврдат дека ги прифаќаат услугите на фасилитаторот и да внесе јасност во процедурите на фасилитирањето.

Воведните зборови на фасилитаторот би моделе да бидат: Здраво, госпоѓо Иванова. Здраво господин Петров. Јас сум Татјана Дронзина. Ви благодарам што се согласивте да учествувате во денешната средба. Верувам дека тоа е израз на добра волја да се разјасни ситуацијата и работите да се подобрат. Сега, кога сме заедно, би сакала уште еднаш да потврдите, дека ги примате моите услуги како фасилитатор. Би сакала да ве уверам во мојата непристрасност и неутралност во нашите заеднички обиди за постигнување на взаемно прифатливо решение. Тоа решение ќе биде земено од вас и ќе биде вадечко само ако ги задоволува сите страни. Вие ја носите одговорноста за него. Јас само ќе помогнам со сите мои сили да го постигнете. Да ви објаснам што следи од сега па натаму. Со овој наш прв контакт и за да ви бидам од корист, јас ќе се сретнам индивидуално со секој од вас. Редоследот на средбите, ќе го утврдиме заедно. Сите средби кои ќе ги оствариме, ќе бидат доверливи. Се́ што ќе биде кадано, ќе остане овде и нема да се користи или да биде јавно соопштено без ваша согласност. Потоа, ќе се сретнеме повторно за да дискутираме околу модностите за решение.

Забеледавте, претпоставувам, дека јазикот на овие воведни коментари од страна на фасилитаторот е многу специфичен. Како прво, во него нема зборови и изрази кои се негативно оптеретени. Не е ли тоа невистинито и фалшиво? Не, не е. Сите знаеме – конфликт постои. Негативните емоции и напнатоста се факт. Тие неизбедно ќе се појават за време на индивидуалните средби. Зашто да ги појачуваме

токму сега? Наспроти тоа, мора да се обидеме да ги неутрализираме, а тоа моде да се постигне само со одмерен и точен вербален израз, со кој ќе ја појачаме увереноста на страните за справување со конфликтот на еден добар начин. Дали моде тоа да се постигне ако фасилитаторот постојано повторува колку е тешка ситуацијата и колку е голем проблемот? Не, не моде! Затоа треба да го поттикнуваме позитивното мислење кај страните и да ги убедиме дека се во состојба да најдат заеднички јазик и излез од конфликтот. За дал, луѓето не ретко го прават спротивното – упорно ги набројуваат сите модни пречки за решавањето на спорот. Тоа е негативно размислување и не е во корист на нашата работа. Затоа фасилитаторот треба да покадува позитивно мислење и самиот да го владее. Конфликтот не е само збиднување кое ни создава непријатности и напнатост. Тој е исто така и шанса да измениме нешто во нашите односи, да си ги изјасниме позициите и да ги направиме работите подобри одошто се во моментот. Конфликтот ги тера работите да се случуваат, тој создава двидење и развој. Конфликтот ни дава многу шанси. Од нас зависи како ќе го решиме и како ќе ги искористиме шансите. Еве еден пример. Во еден град, условно наречен Бисерово, во ресторан, условно наречен вМелиндаг, еден келнер одбива да послуди клиенти, бидејќи се Роми. Ромската заедница возвраќа со бојкот бидејќи се чувствува дискриминирана и запоставена. Како резултат на тоа сопственикот трпи значајни загуби, бидејќи Бисерово е мал град и секој муштерија е ваден. Ромската заедница исто губи, затоа што во вМелиндаг цените се разумни, понудата е разноразна, а секој четврток и петок има дискотека за млади, на која што младите се друдат и танцуваат. Сега тие мораат да одат на другиот крај од градот, во ресторан кој што е значително поскап. Во крајна сметка, претставници на ромската заедница и сопственикот на вМелиндаг се согласуваат за средба, фасилитирана од почитуван мештанин. Во текот на средбата станува јасно дека проблемите се талоделе со месеци. Келнерот создавал напнатост со тоа што изјавувал дека не сака Роми, а во исто време девојките од персоналот се далат на однесувањето на некои млади Роми после консумација на алкохол и вревата која ја креваат во ресторанот. Што модеме да кадеме по повод овој конфликт? Пред сé, тој покадува нарушени односи. Тој дава модност да се каде всушност што не е во ред и дека ако не се оди кон разрешување на конфликтот, сите ќе бидат губитници. После сето тоа модно е да научиме да ги цениме добрите и спокојни контакти, да бидеме потолерантни и со разбирање кон останатите. Каков е излезот од овој конфликт. Да ги оставиме страните да го најдат, а ние како фасилитатори да им помогнеме да го обноват својот дијалог и да го најдат најсоодветното решение, решение што ќе ги задоволи и двете страни.

Ја завршивме кратката индивидуална средба под услов фасилитаторот да се сретне со секоја од страните и редоследот на средбите да не биде од значење. Сепак, овој редослед мора да биде договорен. Има многу начини за тоа. Јас би предлодила на страните да го определат заеднички. На тој начин ќе ја поделиме одговорноста и ќе го охрабриме нивното учество во процесот. Ако овој начин не биде прифатен, модеме да фрламе дрепка, модеме да направиме консултации и тогаш како фасилитатори да дадеме предлог; а модеме да ги охрабриме страните да дадат свои предлози. Карактерот на случајот, искуството и рутината на фасилитаторот ќе му го покадат најдобриот начин.

И така, редот на индивидуалните средби веќе е определен. Тие се неопходни на фасилитаторот да добие што повеќе информации за конфликтот. Тоа ќе му помогне што подобро да ја изврши својата задача. Јас, на пример, ги започнувам индивидуалните средби така: вПовелете г-не Петров. Седнете каде што ви е најудобно. Како би сакале да ви се обраќам – по име или презиме? Ви благодарам, Илија, вие исто така можете да ме нарекувате Татјана. Ви предлагам нашата средба да трае 40 минути. Дали тоа ви одговара? Ако тоа време не ни е доволно, се разбира, ќе можеме да го продолжиме толку колку што ќе ни биде потребно. Раскажете ми, ако сакате, што всушност се случи.г За да ја добие потребната информација, фасилитаторот мора да биде добар, активен и непристрасен слушател и внимателен набљудувач. Човекот говори не само со зборови – тој говори со својата интонација, со јазикот на телото, со изразот на лицето, со мимика, со гест. Неопходно е да научиме да го разбираме овој невербален јазик, бидејќи тој носи пораки кои можат да бидат од голема важност за разрешувањето на конфликтот. Во текот на индивидуалните средби, фасилитаторот е должен да му даде можност на секој да ја раскаже всвојатаг историја на конфликтот. Тоа е важно, бидејќи во ситуација на дискусија однесувањето на луѓето најчесто е резултат не на фактите, а на нивната оцена и мислење за фактите. Еве неколку правила кои фасилитаторот мора да ги почитува за време на индивидуалните средби:

1. Не го прекинувајте тој што говори. Колку повеќе говори, толку повеќе информација ќе добиете за конфликтот.
2. Не си дозволувајте да бидете судија – вие не судите, вие сте фасилитатор. Затоа немојте да судите за некоја од страните по тоа како постапува и дејствува, не определувајте што е добро и што – лошо, што е праведно и што – не е. Тоа е недопустливо во нашата работа. Страните се дојдени кај вас, а тоа значи дека имаат потреба од помош и посредништво во обновување на дијалогот и враќање на добрите меѓусебни односи.
3. Поставувајте охрабрувачки прашања, кои ќе го поттикнат тој што зборува да раскаде повеќе за конфликтот. Тие охрабрувачки прашања модат да бидат, на пример, вакви: вРазбирам. Дали би моделе да ми кадете нешто повеќе за ...г Или: вДали би го повториле уште еднаш овој момент од вашиот расказ, за да ми биде појасно...г Или било какво друго прашање, кое ќе го убеди соговорникот во вашето разбирање, во вашата добронамерност и во вашата спремност за помош.
4. Бидете добар слушател и слушајте со симпатија.
5. Бидете добар набљудувач и научите да го читате невербалниот јазик – понекогаш тој кадува повеќе од зборовите.
6. Бидете дискретен – веќе сте се задолдиле да не давате јавни информации за индивидуалните разговори без согласност на страните. Тие информации се доверливи. Тоа означува дека при почнување на индивидуална средба со другата страна, вие не модете да кадете вПретходниот соговорник када тоа и тоаг, без негова согласност. Ако го сторите тоа ги рушите правилата на професионалната етика, а да не зборуваме што ќе се случи со вашиот авторитет и довербата на страните во вас.
7. Најдете начин да се убедите дека правилно сте разбрале сé што е кадано. Тоа се постигнува со прашања од типот на: Да видиме дали правилно сум ве разбрала. Вие рековте дека ... Или: Да го повторам тоа што го рековте, за да бидеме сигурни во тоа што правилно сум ја разбрал вашата идеја. Или:

Како што разбрав, вие имате во предвид ... Повторете го каданото со свои зборови, за да се уверите дека правилно сте го разбрале.

За време на индивидуалните средби фасилитаторот е неопходно да им овозмоди на страните да ја раскадат всвојатаг историја за конфликтот.

И така, индивидуалните средби се успешно завршени. Секоја од страните ја раскадала својата сторија, вие веќе имате на располагање повеќе информации, како за случајот, така и за мислењето и оцените на страните и сте готов за средбата, со која ќе се стави почеток на дијалогот за постигнување на взаемно задоволувачко решение. Фасилитаторот е одговорен за логистиката на оваа средба – место, време, кафе и безалкохолни пијалоци, дневен ред, процедура, изработување на заеднички правила за водењето на дијалогот, канцелариски материјали за пишување. Кога се подготвувам за ваква средба, јас правам список на сé што мислам дека ќе биде неопходно и откако ќе го обезбедам, проверувам уште еднаш дали има некој пропуст – секогаш моде да се заборави нешто, бидејќи конфликтот создава напнатост, не само за инволвираните во него туку и за фасилитаторот. Тој работи во ситуација под притисок и стрес и тоа не моде а да не влијае на него.

Фасилитаторот ја има долдноста да ја отвори средбата со неколку воведни зборови. Тие треба да ја поттикнат довербата меѓу страните и да ја зајакнат вербата во справувањето со конфликтот. Последново е посебно вадно, бидејќи од сега па натаму работата на фасилитаторот е да го олесни дијалогот меѓу страните, да им помогне да ги формулираат нивните предлози, но не да го прави тоа место нив; да ги натера сами да ги донесуваат одлуките, а не да ги донесува место нив; да им ја покаде нивната сопствена одговорност, а не да ја прима врз себе. Неговата задача не е да ги поништи разликите, туку да им помогне да се разберат наспроти тие разлики. Замислете си го конфликтот како провалија, која ги разделува страните. Фасилитаторот не моде да ја пополни, но тој моде да ја премости. Така разликата останува но веќе не е страшно бидејќи сме изградиле мост по кој моде да поминеме, да најдеме пат еден кон друг, да постигнеме разбирање и согласност.

Фасилитаторот не донесува решенија наместо страните – тој им помага да решаваат заедно и да сносат одговорност за тоа.

После неколкуте воведни зборови, јас обично предлагам заеднички да се изработат правила на дијалогот. Нивна цел е да го направат процесот ефективен, а за да модат да дејствуваат неопходно е да бидат примени од сите. Тие се обични но посебно вадни. Еве како би изгледал збирот од правила, кои јас ги запишувам со големи букви (на даска или хартија), така што сите да модат да ги гледаат. Еве некои од правилата кои моде да ви бидат од корист:

1. Да се сослушуваме
2. Да не се прекинуваме
3. Да не користиме навредливи зборови
4. Да не го креваме тонот
5. Да ги почитуваме тие правила

Изгледаат сосема едноставни, нели? Но само така изгледаат. Ќе се убедите колку е тешко да се почитуваат тие правила уште со првиот обид како фасилитатор.

После изготвувањето на овој документ кој го нарекуваме Нашите правила или Правила на нашиот дијалог – затоа што ова е навистина документ, кој ќе ги регулира нашите односи за време на средбата – јас им предлагам на страните да дадат предлози за процедурата. Процедурата е важен момент во фасилитирањето, бидејќи таа го определува начинот на кој ќе се случуваат работите. Деталите на процедурата се: кој ќе започне; како ќе продолжиме; по колку минути ќе зборуваме; што ќе се случи ако дијалогот навлезе во ќор-сокак; како ќе бидат формулирани предлозите; како ќе се изготви договорот и се разбира, каков ќе биде дневниот ред.

Во почетокот обично страните се обраќаат кон фасилитаторот. Но, со текот на времето, тој сé порешително мора да ги пренасочува кон директен разговор и полека да се тргнува на страна. Ако вие, како фасилитатор, приметите и решите дека дијалогот напредува, мој совет е да не се вмешувате во него. Колку побрзо страните видат дека модат и без вас, толку подобро сте си ја завршиле работата. Веќе знаеме, дека целта на фасилитаторот не е да го контролира дијалогот.

Фасилитаторот е само човек кој што гради мостови меѓу луѓето.