



THE WORLD BANK
СВЕТОВНАТА БАНКА

НАРЪЧНИК ЗА ПАРТНИРАНЕ ПРИ РАЗРЕШАВАНЕ НА КОНФЛИКТИ



Фондация Европартньори 2000

София, 2001 г.

Изразените в настоящото издание мнения са авторски и не отразяват непременно мнението на спонсориращата организация – Световната банка.

Финансира се от Световната банка по проект “*Моделът на партниране при разрешаване на конфликт - начин за намаляване на конфликтния потенциал на ромските общности в област Враца*”, изпълняван в периода юни – ноември 2001 г.

Автори:

доц. д-р Татяна Дронзина
доц. д-р Цветан Давидков
доц. д-р Толя Стоицова
гл. ас. д-р Костадин Грозев
гл. ас. д-р Надя Боаджиева
Мирослав Николов

Редактори:

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

Предпечатна подготовка:

Слави Христов

Тираж: 200 бр.

Разпространява се безплатно

Издава:

Фондация Европартъори 2000

адрес: гр. София 1592, жк Дружба 1, бл. 159, вх. 2,
тел./факс: (02) 955 9129, 978 7005,
e-mail: europartners2000@medicalnet-bg.org
<http://www.medicalnet-bg.org/minorities-bg/>
<http://www.medicalnet-bg.org/europartners2000/>
<http://www.europartners2000.org>

ISBN 954-90814-2-7

Съдържание

УВОД

НАШИТЕ ПРИНЦИПИ

ПРАВАТА НА ЧОВЕКА И ГРАЖДАНИНА	6
НЯКОИ АСПЕКТИ НА РАЗРЕШАВАНЕТО НА КОНФЛИКТИ И НА РАЗЛИЧНИТЕ ФОРМИ НА ИДЕНТИЧНОСТ (ЕТНИЧЕСКА, РЕЛИГИОЗНА, РЕГИОНАЛНА) СРЕД МАЛЦИНСТВОТА В СЕВЕРНА АМЕРИКА	12
ПОЗНАНИЕТО НА НЕВЕРБАЛНИТЕ ФОРМИ НА КОМУНИКАЦИЯ – В ПОМОЩ ПРИ РЕШАВАНЕТО НА КОНФЛИКТИ	16
УПРАВЛЕНИЕ И КОНФЛИКТИ	21
ПРЕГОВОРИТЕ КАТО СРЕДСТВО ЗА РАЗРЕШАВАНЕ НА КОНФЛИКТИ И РОЛЯТА НА ПОСРЕДНИКА	25
ФАСИЛИТАТОРЪТ – ЧОВЕКЪТ, КОЙТО СТРОИ МОСТОВЕ МЕЖДУ ХОРАТА	33

Подготвихме този Наръчник за решаване на конфликти, водени от желанието да бъдем полезни на всички, които смятат, че имат нужда да подобрят уменията и знанията си в тази област и смятат да го направят сега и тук.

Разбира се, мъдростта и опитът, които културите са натрупали, не могат да се побрат в 40 страници писмен текст и три часа четене. Но все от някъде трябва да се започне. Предлагаме да започнем от тук – от изучаването на инструментите, необходими за решаването на диспути, каквито са преговорите, посредничеството и фасилитирането, от невербалното поведение в конфликтни ситуации и анализа на конфликтите, които могат да възникнат в такава важна сфера на човешката дейност, каквато е управлението. Поставяме на вашето внимание и проблема за конфликтите, разгледан в светлината на правата на човека и гражданина, а също така и опитът на други страни в това отношение.

Публикуването на Наръчника се осъществява в рамките на проекта “Моделът за партниране при разрешаване на конфликти – начин за намаляване на конфликтния потенциал на ромските общности в област Враца”. Той се стреми да отговори на практическите нужди на процеса на разрешаване на междуобщностни конфликти, установени в хода на изследването на конфликтния потенциал на ромските общности и дискутирани на обучителните семинари, проведени в Роман, Бяла Слатина и Враца. Появата му стана възможна благодарение на усилията на проектния екип, местните координатори и разбира се, на онези, които отделиха от времето си и пожелаха да отговорят на въпросите и да вземат участие в обучението. Те ни казаха и показаха от какво се нуждаят, за да бъдат по-ефективни и по-добри в разрешаването на конфликти, възникващи в хода на всекидневното им общуване. Ние, на свой ред, се опитахме да систематизираме текстовете така, че да бъдат колкото се може по-полезни – на тях и на всички читатели. Дано сме успели.

Фондация Европартньори 2000

НАШИТЕ ПРИНЦИПИ

Вярваме, че можем да работим заедно, за да се научим да се справяме по-добре с конфликтите, които възникват в нашия живот, нашата група или нашата общност.

Конфликтите са неразделна част от ежедневието ни и от нас зависи да се научим да ги разглеждаме като такива. Конфликтите създават развитие, когато се решават с участието на всички въвлечени страни, на базата на партньорството и желанието да се запазят и развият отношенията, без насилие и принуда.

Всяка култура е изработила традиционни механизми, които ни дават възможност да се справяме с конфликтите и да ги управляваме така, че да не доведат до разпадане на социалната общност въпреки съществуващите в нея различия.

Традиционните културни механизми за разрешаване на конфликти не действат автоматично, а се привеждат в движение от нашето желание да разрешим диспутите си, от уменията ни да го направим и най-сетне, от осъзнатия ни стремеж да усвояваме инструменти и похвати, които ни правят по-ефективни в този процес.

Вярваме, че при решаването на конфликти опитът и знанията на всеки от нас са важни за всички останали.

Убедени сме, че уменията за разрешаването на конфликти без насилие е част от демократичната гражданска култура, към която се стремим. Ние сме отговорни за нейните норми и стандарти; от нас зависи ще стане ли тя преобладаваща сред нашите общности.

Схващаме уменията за разрешаване на конфликти като елемент от азбуката на демокрацията, без която не можем да прочетем голямата книга на човешките права, разбирателството и толерантността.

И сме убедени, че си струва усилието да я изучим заедно.

Фондация Европартньори 2000

ПРАВАТА НА ЧОВЕКА И ГРАЖДАНИНА

1. Основни права на гражданите

1.1. Историческо развитие

Основните права предхождат държавността. Идеята за основните права на индивида възниква през 224 в.пр.н.е., за да прерастне по-късно в свободата на съсловията във феодалното общество, когато феодалите са имали права, недосегаеми от неограничената власт на монарха. Те са гарантирани чрез договори между монарха и феодалите.

След бунта на английските барони срещу монархическия абсолютизъм на крал Джон Безземни през 1215 г. е приета “Магна харта либертатум”/“Magna Charta Libertatum”/, с която са закрепени основните права на аристокрацията. По този начин се слага началото на първото отстъпление на абсолютизма по отношение на някои основни права на аристокрацията. През 1628 г. с Петицията на правата Английският парламент предоставя тези права на всички английски поданици. Основните права намират по-нататъшно развитие в Закона Habeas Corpus от 1679 г. и Била за правата от 1689 г. В епохата на Просвещението /Ренесанса 15-16 в./ и на Реформацията /16 в./ за пръв път школата на естественото право и английската теория за общественния договор се развива идеята за основните неотменими човешки права. Според тази теория естествените права са вътрешно присъщи на човека, а според теорията на общественния договор първоначално свободните хора са се обединили чрез общественния договор за създаване на обществото, при което са прехвърлили ограничени права на монарха. Посегателството върху собствеността или върху сигурността на поданиците е могло да става само в случаите, позволени от закона. Законите са приемани от народа, а народът е включвал само тези, които плащат данъци.

Идеята за основните права и свободи се развива и преминава през антифеодалните конституции на италианските градове-държави, през религиозните борби на хусистите и протестантите срещу господството на католическата църква, през Пуританската революция в Англия 1642-1649 г., след което са издадени закони като Habeas Corpus 1679 г., Билът на правата 1689 г., Законът за престолонаследването 1700 г.

Особени заслуги за развитието и реализирането на идеите за основните права и свободи има Джон Лок, който поставя тежестта на защитата на собствеността, Жан-Жак Русо, който издига на преден план свободата, изградена и гарантирана от общата воля, Шарл Дьо Монтескьо, който разглежда политическата власт само когато тя е ограничена от свободата, т.е. когато различните власти се ограничават взаимно.

Идеите на Лок, Монтескьо и Русо намират своето отражение в първите конституции в края на 18 век, които прогласяват свобода на религията, на пресата, на собственото мнение, на собствеността и равенството пред закона, правото на сдружаване и др. Първата от тези конституции е Декларацията на правата на щата Вирджиния от 1776 г.

Още по-категорично посочените идеи са отразени в Декларацията за правата на човека и гражданина, приета през август 1779 г. от Националното събрание на Франция, където за пръв път се прави разграничение между “права на човека” като присъщи му по рождение и “права на гражданина”, изградени на общественния договор.

Този кратък исторически преглед на развитието на основните права и свободи имаше за цел да ни убеди в дългия и труден път на развитие на идеите за основните права и свободи, чието развитие и практическа реализация продължава и в наши дни.

1.2 Права на човека

Правата на човека представляват единно цяло. Те не могат да се разкъсват независимо от тяхното различие. Политическите, гражданските, икономическите и социалните, културните, личните и колективните права са единни и неделими, както е единна и неделима човешката личност. Правата на човека като единно неделимо цяло се подкрепят, т.е. те образуват една система, чиито структурни елементи са отделните права. Независимо от това в т.нар. капиталистически страни се подчертават като приоритетни личните политически и граждански права, а в бившите социалистически страни - икономическите и социалните права на личността и колективите.

Независимо от това, че всички права са еднакво значими, следва да се подчертае, че те имат променящи се приоритети помежду си както във времето, така и по отношение на отделната личност или на отделната държава. Това е така, защото при постигнати например икономически права за конкретната личност на преден план като приоритетни изпъкват права, нямащи икономическо съдържание - например духовното творчество, честта и доброто име, неприкосновеността на личността и прочие. Това не означава, че тези права не остават значими и еднакво защитени за другите индивиди, а само подчертава идеята за тяхната субординация за отделната личност. Някои от основните права са свързани и с професията на личността, защото те определят в значителна степен смисъла на живота и на обществената ѝ изява.

Юридическата сила на определени граждански права може да бъде различна в зависимост от това в какъв /с оглед йерархията на нормативните актове/ се намира, т.е. е прогласено съответното право. /Основните права и свободи са прогласени в Конституцията. Тяхната детайлизация и конкретни форми на проявление обаче по силата на изричните разпоредби на Конституцията са посочени в закони и когато говорим за юридическата сила на основни права и свободи, по-скоро става дума за различна юридическа сила на конкретните им форми на проявление, посочени в закони или подзаконови нормативни актове /Конституция, международен акт, кодекс, закон, правилник, наредба, инструкция/.

Права на човека и права на гражданина

Човекът като социално същество има определени основни права независимо от това дали е гражданин на една или друга държава. В този смисъл може да се говори, че човекът е повече от гражданин. Международните актове задължават различните държави да признават човешките права независимо дали те са граждани на тези държави. В исторически план двете понятия се срещат заедно, например в Декларацията за човека и гражданина от 1789 г., във Всеобщата декларация за правата на човека от 1948 г.

Правовата държава е немислима без изграждане на правната система, в която основен елемент не са правата на човека. Понятието "право на гражданина" не изключва "правата на човека". Последното понятие изразява универсалността на човешките права. Тези права не са свързани само с принадлежността на индивида към определена държава, обратно - държавата е длъжна да ги признава, спазва и защитава, защото тези права принадлежат на човека като такъв.

1. Основните права и свободи

Те се свеждат преди всичко до свободата, равенството и собствеността. Всяко от тези права има конкретни форми на проявление /свободата е физическа - право на свободно придвижване, и духовна - свобода на вероизповеданието, на съвестта, на мисълта и пр./

Понятието “права на гражданите” включва гражданските и политическите права. Гражданските права са свързани с принадлежността на индивида към държавата. Те му позволяват да участва в политическия живот. Гражданските права позволяват да се изпълняват публични функции, например отбиване на войнската повинност, а политическите са свързани най-вече с упражняването на пасивното и активното изборително право. /Пасивното изборително право е правото на гражданина да бъде избран, а активното изборително право е правото да упражни своето право на глас като участва в различните видове избори. /например избори за парламент, за президент, за органи на местното самоуправление. Ако е член на един преподавателски колектив, той има право да участва в избори за Факултетен съвет, както и да бъде избран за член на такъв съвет./ свобода на словото, на събранията и пр. Разделянето между гражданските и политическите права е доста условно.

Правата на човека изразяват неговата универсална ценност, без оглед на раса, националност, социална и класова принадлежност и социалната му същност. Те не са свързани с гражданството.

Правата на гражданина, както вече посочихме, това са юридически признати права от една държава, на която той е гражданин. Това са юридически права, които са защитени с юридически гаранции. Тяхното неспазване довежда до юридически последици, т.е. до юридическа санкция. Гражданските права са преди всичко човешки права, които са закрепени юридически, детайлизирани като проявни форми и правно защитени. Всяко гражданско право има юридически гаранции. Например политическите права на човека, закрепени юридически, явяващи се вече права на гражданина, могат да имат различно съдържание, обем, защита в различните държави. В никакъв случай обаче закрепването на човешките права като граждански права не бива да ги ограничава, т.е. да поставя всякакви условия за тяхното упражняване например класови, етнически, езикови и пр., които противоречат на тяхната същност и съдържание.

В началото между правата на човека и правата на гражданина няма пълно съвпадение, но няма и принципно противоречие. Различията се свеждат основно до това, че правата на човека са уредени преди всичко в международни актове, а тези на гражданите - в националното законодателство. Макар че тази характеристика търпи сериозни ограничения в последните години. Например при европейското гражданство на страните-членки на Европейския съюз. Тук имаме предвид следното - всяка страна-членка на ЕС, има национално законодателство, което регламентира гражданските права, в същото време в качеството ѝ на член на ЕС, по силата на Европейското право, гражданинът на отделната страна може да ползва определена юридическа защита от европейското право или от правото на друга страна-членка на ЕС, на чиято територия се намира, ако тя няма представителство в третата страна. /Например европейското гражданство включва право на свободно придвижване и свободно пребиваване на територията на държавите-членки, активно и пасивно изборително право, право на дипломатическа и консулска закрила и пр./

Правата на човека не са свързани с неговите задължения, докато правата на гражданина предполагат винаги определени задължения. Човешките права съществуват като идеи, но признати от правото, те стават права на гражданите, докато последните - правата на гражданите, винаги съществуват само като правно регламентирани права.

2. 2. Конституцията на Република България и защитата на гражданските права

Новата Конституция на Р България приема основните права на гражданите като неотменими и неотчуждаеми права. Член 57, ал.1 изрично прогласява това разбиране: “Основните права на гражданите са неотменими”.

Конституцията използва три понятия за основните права на гражданите: “права на човека” /Чл.5, ал.1, т.6; чл.6, ал.1 и др./, “права на гражданите” /чл.24, ал.2/, “права на личността” /в Преамбюла, абзац 3, чл.4 ал.2/.

Права на личността. Това понятие е най-широко и обемно по своето съдържание, защото обхваща както правата на човека, така и правата на гражданина. Правата на личността са правата на човека, но не като биологично същество /индивид/, а като личност, като обществено същество, съществуващо в определена променяща се обществена среда. Тук се включват и неговите признати права, т.е. правата му, очертаващи политическата връзка и неговата държава, както и тези, които са свързани със статута на чужд гражданин или на лице без гражданство.

Правата на личността са закрепени в Преамбюла на конституцията и Глава Първа от Конституцията. Поради това си място те дават отражение на другите права. Поради нормативния си характер те имат задължителна сила не само към личността, но и към съответните власти.¹

2.3. Гражданите – права и отговорности.

Създадената през 1991 г. Конституция на Република България е изградена на разбирането за разделение на учредителната от учредените власти. По този начин се гарантира върховенството и стабилността на Основния закон. Изключителна прерогатива на учредителната власт е създаването и изменението на Конституцията. Изменението на Основния закон е поставено пред редица конкретни и гарантиращи неговото върховенство законодателни процедури, явяващи се достатъчни гаранции, че създадените от Основния закон власти - изпълнителна, президентска, магистратура, не могат да повлияят или да предизвикат по никакъв начин измененията на Основния закон.

Конституцията на Р България има за задача да създаде необходимите и достатъчни гаранции за:

- задълбочаване на демократичните процеси;
- приобщаване към ценностите на утвърдените демокрации;
- гарантиране необходимостта на настъпилите в посттоталитарното общество промени;
- ограничаване пределите на държавната власт за сметка на разширяване пределите на правата и свободите на гражданите, т.е. равнопоставеност на държавата и нейните институции, от една страна, и реално гарантиране прогласени от Конституцията права, интереси, задължения на гражданите.

Като резултат на общественото съгласие и на “един тържествен договор” и взаимни компромиси, новата Конституция създаде необходимите политически и достатъчни гаранции за необходимостта на демократични процеси в една бивша тоталитарна държава.

Като Основен закон на страната, правните норми на конституцията имат върховенство на другите законодателни и подзаконови актове. По този начин още веднъж Конституцията се явява гаранция за реализация на прогласени от нея принципи, разделение на властите, пари-

тетът на държавните интереси и тези на гражданите.

Усилията трябва да бъдат насочени към тези, които искат да знаят, а не към тези, които знаят. В новите условия е необходимо към Декларациите за правата на човека да се разработи широк спектър от механизми и институции, които да ги защитават и да гарантират тяхната ефективност. По същество става дума за гаранции за защита на правата на човека, изградени на основата на правото /правните норми/ и на институциите /институционални гаранции/. / Независимо, че в основата на институционалните гаранции лежат правни норми, които могат да бъдат общи или специфични за отделните права, за отделната страна или за определена ситуация или степен на развитие на демокрацията. /право на придвижване/

Една от характеристиките на 80-те и 90-те години на ХХ век са движенията за смяна на тоталитарните режими в целия свят в демократични, плуралистични режими.

С основните права и свободи често се злоупотребява. Демокрацията вече не е привилегия, а достойние на всички. Това обстоятелство променя ценностните характеристики на човешките права и свободи. С тях се злоупотребява поради еднакво честата им употреба и от демократи, и от диктатори. Деимокрацията като форма на организиране на обществото създава предпоставките за прикриване на едностранни и узурпаторски режими. Поради това демократичните избори сами по себе си не са гаранция за гарантиране правата и свободите на гражданите. Необходими са правни и институционални реални гаранции. Прогласяването на правата и свободите, както и на гаранциите за тях не означава тяхното спазване. Честата употреба и деклариране, че те се спазват, довежда практически до ситуацията, че правата и свободите се превръщат в нещо банално. За това благоприятства и обстоятелството, че липсва полюсна противоположност за представите за права и свободи, която беше характерна за социалистическата система, както и фактът, че те се признават от всички. Създава се реална опасност за тяхното обезличаване, възможност за манипулиране на общественото съзнание чрез тяхното постоянно деклариране, употреба и фетишизиране на характеризиращите ги думи.

Не може да се твърди, че в България има завършена демокрация. Според проведените социологически изследвания няма спор, че в страната има демокрация, но че тя е или формална, или ограничена в определена степен. Това състояние на демокрацията е нормално за държава като България, която вече десета година е в процес на преход. За България е характерно, че обществото не е удовлетворено от начина на функциониране на демократичната система, от съществуването в определена степен на симбиоза между новите демократични правила и старите авторитарни практики.²

Отношението към демокрацията се детерминира от редица фактори, които в значителна степен влияят на представите за нея, а именно от материалното състояние на хората, от предварителните им политически пристрастия, от възрастта им, от етническата им принадлежност, от образованието, от вида на населеното място и прочие.³ /СЪВМЕСТИМОСТ НА ЕТНОСИТЕ НА БАЛКАНИТЕ И В БЪЛГАРИЯ/. Европейска конвенция за защита правата на човека и основните свободи. Конвенция за защита правата на малцинствата/

1. Граждански организации за защита правата и свободите на гражданите. Омбудсман

Една от най-известните форми, придобила широка популярност в целия свят, е омбудсманът. Първият омбудсман е избран в Швеция през 1810 г. Като институция омбудсманът е позната на редица други страни. Той получи широко развитие в последните десетилетия на ХХ век. Процесът на създаване на омбудсманите продължава и сега. Те са създадени или са в процес на създаване в редица страни на света, в това число и в редица страни от посттоталитарното общество.⁴

На пръв поглед омбудсманът е една парадоксална институция. И това е така, защото тя е държавна институция, призвана да защитава гражданите от други държавни институции и без да е съд, не е административна юрисдикция, нито е административен орган /орган на управление/. От друга страна, омбудсманът има функции, които макар и да не са държавни, са призвани да защитават личността, без да използват формите на дейност на държавните органи. Той постига целите си чрез действия и решения, които убеждават другите държавни институции в правотата му. В този смисъл те имат по-скоро морален, отколкото задължителен характер.

Омбудсманът е институция, призвана да защитава гражданина, личността като предоставя евтина и достъпна възможност за контрол над държавните институции. Този контрол е свързан както със законосъобразността, така и със справедливостта на действията и решенията на държавните органи. По този начин омбудсманът като прави дейността на държавните органи прозрачна за отделната личност и за обществото, възпитава уважение към дейността на държавните институции и укрепва техния авторитет, т.е. създава необходимите предпоставки за една законосъобразна и справедливо действаща държавна организация в условията на демокрация. Като краен резултат дейността на омбудсмана защитава както интересите на личността, на отделния гражданин, така и на демократичните институции на държавата. Без да бъдат задължителни за държавните органи, решенията на омбудсмана имат ефекта на инициращи фактори не само за административната власт /за администрацията/, но и за съдебната система. В тази си дейност омбудсманът разчита в голяма степен на медийното присъствие.

Очертаните общи характеристики на омбудсмана определят нарастващия интерес към тази институция в световен мащаб, и особено в държавите, намиращи се в преход. България не прави изключение в това отношение, като у нас е разработен Законопроект за народния защитник и гражданските посредници⁵. Трябва да се подчертае, че създаването на омбудсмана предполага известна зрялост на демокрацията, трайност на развиващите се демократични процеси и обществена нагласа за приемане на една нова, непозната и сложна по своя характер институция.

Бележки:

¹Вж.Н.Неновски, Правата на човека. С., 1994, стр.96-104.

²Пак там, стр.122

³Пак там, стр.129

⁴Например Русия, Словения, Литва,Латвия, Р Македония, Полша, Румъния, Унгария.

⁵Институцията омбудсман - концепция и законопроект за България, чуждо законодателство.София, Център за изследване на демокрацията, 2000

НЯКОИ АСПЕКТИ НА РАЗРЕШАВАНЕТО НА КОНФЛИКТИ И НА РАЗЛИЧНИТЕ ФОРМИ НА ИДЕНТИЧНОСТ (ЕТНИЧЕСКА, РЕЛИГИОЗНА, РЕГИОНАЛНА) СРЕД МАЛЦИНСТВОТА В СЕВЕРНА АМЕРИКА

Насилието между албанците и македонците в Бившата югославска република Македония, между сърбите и албанците в Косово, между палестинци и евреи в Близкия изток са само отделни примери и епизоди от етническата нетолерантност и противопоставяне, характерни за епохата, когато човечеството затвори страницата на Второто и навлезе с плахи стъпки в Третото хилядолетие. Човешката цивилизация през ХХ в. овладя могъществото на атома, разкри тайните на ДНК и навлезе с техника и невидими лъчи в дълбините на вселената, но не успя да се справи със злобата, завистта, съперничеството, борбата за завоюване на чужди богатства и всички останали пороци на човешката душа и несъвършенства не само на изостаналите, но дори и на най-издигнатите в технологическо и бюрократично отношение общества.

Етническите и някои други конфликти на малцинствена основа са един от най-сериозните проблеми на нашето време. Те станаха и една от основните причини за някои от най-значимите примери на насилие, геноцид и масови убийства през ХХ в. Достатъчно е да посочим някои примери в широкия хронологически, териториален и тематичен обхват като геноцида над арменците от страна на Османската империя през 1915 г., Холокостът срещу евреите, славяните и циганите от страна на нацистите през Втората световна война, етническото прочистване и масовите убийства в района на бивша Югославия през 90-те години, геноцида над племето тутси от правителството в Руанда през 1994 г. и др. Освен примерите на геноцид, масови убийства, довели до хиляди жертви имаше и в няколко десетки войни на етническа и религиозна основа – в Босна, Косово, Източен Тимор, Афганистан, Бирма, Шри Ланка, Конго, Кавказките републики, Гватемала.

Без да се стига до огромен брой жертви, остри етнически конфликти имаше и в Индия, Пакистан, Нигерия. Тази проблематика не е чужда и в страни като САЩ, Канада, Испания, а етническите сблъсъци са реалност в повечето страни от Близкия и Средния изток, а така също и на много места в Латинска Америка

Все пак не всички потенциални етнически конфликти прерастват в кървави сблъсъци и насилие. Геноцидът е по-скоро изключение, отколкото правило при развитието на много конфликти. Има случаи, когато дори остри сблъсъци и граждански войни са били разрешавани чрез компромиси и помирение. Южна Африка, въпреки че е далеч от междуетническото спокойствие даде пример за стремежа към помирение, вместо засилване на нетолерантността. Самите Съединени щати, особено в Юга, дават пример за значително подобрене на междуетническата ситуация в сравнение с расисткото статукво отпреди 30 години, което само по себе си е несравнимо със съществуващото положение в средата на ХІХ в.

Естествено на преден план изниква въпроса – защо едни потенциални етнически конфликти прерастват в геноцид или граждански войни, докато други водят до умерено противопоставяне и до толерантно отношение между различни етнически групи. И тъй като конфликтите имат своя собствена динамика и често се развиват хаотично и в различни посоки, изучаването на тяхната динамика и възможностите за преодоляването им е в основата на изграждането на стратегии за тяхното управление и разрешаване. Задачата на учените и експертите е да изучат тази динамика, за да могат да посочат правилната посока в търсенето на помирение и толе-

рантност, а така също и да подготвят механизми за превенция на потенциални тежки етнически конфликти.

Особено след рухването на Желязната завеса в началото на 90-те години етническите и расовите конфликти станаха особено актуални в редица региони на света и ние можем да научим много за техния произход, развитие и евентуални модели на разрешаване, ако потърсим аналогии с процеси и тенденции на територията на Северна Америка и особено в САЩ и Канада.

В американската социологическа, антропологическа и политическа литература съществуват различни тези и мнения за генезиса и развитието на расово-етническите конфликти в САЩ и моделите за тяхното разрешаване.¹ Тук можем да посочим мнението на проф. Дейвид Джеймс – специалист по политическа социология и директор на Института за социални изследвания към Университета на Индиана. Според него външното и механично включване на отделни индивиди към определена етническа група, самоосъзнаването им като принадлежащи към нея и оттук създаването на определена расова или етническа идентичност са основните фактори, които съчетани и с някои допълнителни фактори на средата водят до конфликти и физически сблъсъци. Изследвайки расовите конфликти, свързани с електоралния процес през втората половина на XIX в. Джеймс посочва, че процесите в края на XX в. напомнят много на модела на развитие на етническите конфликти в САЩ един век по-рано, когато афро-американците в Юга са били лишени от белите расисти за един дълъг период от време от предоставеното им (с конституцията и поправките към нея) право на глас.

“Включването механично и отвън на дадени индивиди в определена група”, смята Джеймс, “им създава расова и етническа идентичност, тъй като ги принуждава да възприемат определени идеи и оценки за себе си и постепенно им се създава групова идентичност на расова или етническа основа”. Така например белите расисти от Юга са тези, които “приписаха на афро-американците там статута на една по-низша раса”. С помощта на законодателни и други актове на щатските и федералните институции (и особено решението на Върховния съд на САЩ за “разделеното, но равно” образование) бе “създаден и наложен силово един расистки модел, при който привилегиите и гражданските права бяха запазени за белите и същевременно всичко това бе отречено на негрите.”

Тезите на Джеймс намират своето доказателство в историята, тъй като политическите измерения на расистката политика в САЩ наистина е ограничавана с редица закони и съдебни решения, забраняващи политическата дискриминация, но същевременно тя става реалност в много други аспекти на социалните отношения. “В наши дни, пише Джеймс, тези процеси се проявяват в неполитически действия, но сегрегацията продължава да е налице в сферите на градоустройството и заселването на определени квартали изключително с една или друга малцинствена група, в дискриминацията при наемане на работа и неравенството в областта на образованието”.²

Историческият опит на САЩ показва, че борбата за ликвидиране на расовата дискриминация в страната преминава през различни фази. Най-динамични и с дълготрайно въздействие са процесите след 1945 г. и особено през втората половина на 50-те и през 60-те години. Десеграцията е следствие както на осъзнатата необходимост за политически действия и решения от страна на управляващия елит, така и на целенасочената борба за политически, граждански и социални права на отделните малцинствени общности (преимуществено, но не единствено в рамките на афро-американската общност). На равнище управляващ елит постъпателното решение на проблема започва с десеграцията на въоръжените сили при президента Труман, продължава през 50-те години с решенията на Върховния съд за десеграция на образователната система и с редица законодателни актове на федералните и местните власти за ликвидирането на сегрегацията в градския транспорт, заведенията за обществено

хранене и бюрократичния апарат, за да се стигне до Избирателните закони от 1964 и 1965 г., гарантирали правото на глас на всички американски граждани. Същевременно много от тези решения не са мотивирани от абстрактен демократичен хуманизъм, а са политически продукт от самоосъзнаването най-напред на негърската, а после и на други общности и от предприетите от тези общности директни и с нарастваща степен на организираност политически действия, демонстрации и бойкоти.³ По-късно, в края на 60-те години ще се приемат и законите за “позитивни действия” срещу дискриминацията при наемането на работа, когато отпускането на съответни федерални фондове и предоставянето на държавни поръчки ще зависи от това, доколко съответните работодатели и държавни служби ще наемат на работа представители на малцинствата (малцинства в смисъла на тези закони за инвалидите, и жените и др.). Така именно расово-етническата картина в страната се променя и достига тези измерения, които познаваме днес.⁴

За разлика от САЩ, където в наши дни основните елементи на сегрегация могат да бъдат открити предимно на битово и социално равнище, в други части на света основните проблеми на конфликтите на расова и етническа основа (следствие от етническото и расово неравенство) са преди всичко в политическата сфера. Или както казва един експерт: “Там, където има война и политически конфликти, идентичността се формира много бързо като следствие от политиката. Куршумите са най-мощният катализатор на процеса на самоидентификация”.

Преходът от индивидуална към групова идентичност винаги е бил от основен интерес за социолозите. Самоидентификацията означава, че една расова или етническа група декларира: “Това сме ние!”, основавайки се на няколко основни постулата. Първият е декларираният общ произход – т.е. принадлежащите към определената група декларират, че са родово свързани. Вторият постулат е, че принадлежащите към дадената група имат обща история. Това означава, че те са група, хора, които в миналото са преодолели общо някакви трудни обстоятелства – например различните индиански племена в миналото на Северна Америка, изправили се поотделно или заедно срещу колониализма и унищожителните за тях войни, започнати от европейските сили. Третият постулат е свързан с цял набор символи и знаци, касаещи същността на етническата идентичност - религиозни култове и ритуали, носии, накити, начин на хранене и др.⁵

Етническите конфликти в САЩ през последните десетилетия са много по-умерени от тези в други страни и региони. Въпреки сериозният напредък по посока на десегрегацията и преодоляването на етническите и религиозните различия между бялата общност и останалите малцинствени групи, расовите и етническите конфликти през последните години продължават да съществуват. Могат да се посочат редица примери на безредици и сблъсъци на етническа и расова основа през втората половина на 90-те години – в Маями, Лос Анджелис, Сиатъл и др. Тези конфликти показваха, че съществува натрупан потенциал и даже опасност от взрив на омраза и нетърпимост, който може да избухне от всеки що-годе значим повод и да доведе до сериозни човешки жертви и разрушения. Тук именно изпъква и определящата роля на училището като възпитател на младото поколение в толерантност и търпимост към различията у “другия”.⁶

Проявите на расизъм днес понякога са с обратна насоченост от познатия модел в миналото – вместо да е омраза и апартейд на мнозинството над малцинствата, твърде често има примери за расистко отношение на малцинствата към бялата общност. През последните години все по-сериозен фактор в етническите и другите малцинствени проблеми в САЩ е голямата по обем имигрантска вълна от Мексико, Тихоокеанския регион и Азия, водеща до ответна негативна реакция от страна на американски граждани по рождение.⁷

Неприязната, подозрителността и омразата между различните малцинствени групи допри-

несоха за конфронтационното поведение между кубинските имигранти и останалите общности по време на случая с борбата около родителските права на момчето Елиан Гонзалес, а по време на безредиците в Лос Анджелис около убийството на Родни Кинг от бели полицаи се стигна до насилие между представители на бялата общност и американци от испански, афро-американски и корейски произход.

Въпреки примерите за насилие и омраза, преобладаващата картина в междуетническите отношения в САЩ в момента говори за толерантност и изживяване на традиционните расистки нагласи между мнозинството и различните малцинствени общности. В САЩ младите поколения имат много по-голяма етническа толерантност, отколкото по-старите поколения.⁸ Една от причините за това е фактът, че все повече представители на малцинствата се утвърждават социално и се изкачват по социалната стълбца. С увеличаването на дела на малцинствата в средната класа в САЩ те увеличават своите възможности за социална реализация и подобряват начина си на живот, реализирайки се на пазара на труда, в образованието и политиката. Когато представители на малцинствата получат приблизително равен социален статут с останалите американци, тогава и масата американци стават по-склонни да гледат на тях като на пълноценни и равноправни техни съграждани.

Бележки:

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 With 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.

ПОЗНАНИЕТО НА НЕВЕРБАЛНИТЕ ФОРМИ НА КОМУНИКАЦИЯ – В ПОМОЩ ПРИ РЕШАВАНЕТО НА КОНФЛИКТИ

Човешкото общуване е сложен процес. Той е нещо много повече от изговарянето на думи и смислено подредени фрази, подчинени на граматичните и лексикални правила в езика. Хората говорят с думи, но общуват с цялото си тяло в директните, лице-в-лице или очи-в-очи реални човешки взаимодействия, ситуирани в определено време и включващи съответна територия и пространство. Ако даден индивид е роден с изправен говорен и слухов апарат, в процесите на своето израстване и развитие, той се научава да говори матерния си език. Но това все още не означава, че може ефективно да общува. Или, общуването е **социално умение** и като всяко социално умение, то може да се тренира и усъвършенства. Когато умението за общуване е развито на високо равнище, говорим за комуникативна компетентност. А колкото хората са с по-висока комуникативна компетентност, толкова повече нараства шансът им да бъдат успешни в професионалната си кариера и по-щастливи в личния си живот.

Същност на природата на личността

Двама изследователи – Джоузеф Луфт и Харлингтън Ингъм, прилагат социалнопсихологичен подход към изясняване на личността. Те я разглеждат не изолирано – “по абсолютна стойност”, а във взаимоотношенията ѝ с другите хора: такава, каквато е човешката природа. Според тези изследователи, четири са основните компоненти, които определят личността: Два от тях са съчетание от известни, “открити” за съзнанието индивидуални черти, другите два – са несъзнавани, “закрити” за индивида характеристики. Луфт и Ингъм представят същността на своята идея чрез т. нар. “прозорец на личността”, който се нарича още и “прозорецът на Джо-Хари”, по имената на създаделите му.

Или, публичната и частната личност са на равнището на съзнанието на човека, докато “сляпото петно” и несъзнаваното – извън него. Често редом с неосъзнатото се отбелязва и името на З. Фройд като знак за уважение към изследователя, доказал съществуването на подсъзнание у личността на човека.

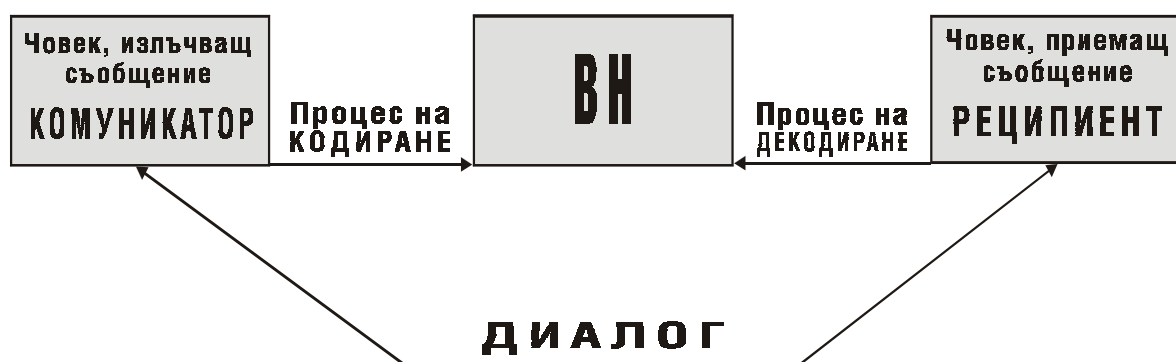
Открито за мен и за другите	Публична личност	"Сляпо петно"	Закрито за мен, открито за другите
Открито за мен и "значимите други"	Частна личност	Несъзнавано (Зигмунд Фройд)	Закрито за мен и за другите

В публичния сегмент от личността се включват тези характеристики и черти, които смятаме за изцяло позитивни, сравнени с господстващия социален стандарт за личност. В частната личност съхраняваме освен някои недостатъци, също така и позитивни характеристики, които не показваме пред широката публика в конкретна ситуация, защото мислим, че те не съответстват на нея. “Сляпото петно” е извън съзнанието ни – или другите виждат и знаят нещо за нас, но ние не го знаем за себе си. И накрая, най-дълбинното у човека – несъзнателното,

което се проявява като рефлекторно поведение в силно критични ситуации.

Сложността в процесите на общуване зависи от множество разпорядкови фактори, свързани с конкретната ситуация. Особено съществено влияние върху комуникационните процеси оказват два фактора от демографски характер. Това е броят на хората, включени в конкретното общуване и техният пол. Закономерностите на тяхното влияние отдавна са установени: Колкото се увеличава броят на общуващите индивиди, толкова повече нараства сложността на процеса на взаимодействие. Според другата закономерност, по-просто е общуването в еднородни по пол групи – само мъже, или само жени, отколкото, когато в общуването участват представители и на двата пола. Следователно, комуникацията в диада (двама души), при това от един и същи пол, може да се разглежда като най-простия модел на общуването лице в лице. Според информационните теории, в актуалния момент на общуване, участниците непрекъснато разменят комуникативните си роли. Протичането на комуникативен процес между двама души схематично е представен на Фигура 1.

Фигура 1. Модел на директно общуване в най-простото социално взаимодействие – между двама души с еднакъв пол



Прецизната и задълбочена интерпретация на механизма на общуване показва, че той не е толкова елементарен, както изглежда на пръв поглед, изобразен на предложената схема. От информационна гледна точка, за да се излъчи и приеме съобщение, първото необходимо условие е кодовете да бъдат споделени от всички участници във взаимодействието. И второ, естественият език или вербалното поведение (на фигурата отбелязано с “В”) и езикът на мимиките и жестовите или невербалното поведение (на фигурата, означено с “Н”) не само да представляват конвенционални кодове, но и да бъдат идентично разбираеми за общуващите. Отсъствието на разбиране между участниците в интеракциите нарушава доверителността в общуването и като резултат силно намалява вероятността за взаимно убеждаване или достигане до консенсус по обсъждани проблеми.

За нас, българите, актуалният проблем е свързан с невербалната комуникация или “езика на тялото”, тъй като тя не се изучава в училище, както естествената човешка реч – в нашия случай, българския език.

Произход и специфика на невербалните форми на комуникация

Идеята за изучаване езика на тялото води началото си от етологията. Съществуват **етологични предпоставки** за изучаване езика на тялото при човека. Американският психолог Едуард Хол още 50-те години на миналия век например, забелязва, че когато се наруши територията на група животни, те или се борят за запазването ѝ, или ако противникът е по-силен – бягат, за да се спасят. По-силните животни са с доминиращо положение в групата и

запазват около себе си по-голяма територия, за разлика от тези, в подчинено положение. Нарушаването на индивидуалната територия на едно животно от друго води до война, докато едното от тях умре или се оттегли победено. Когато групата от животни се разрасне дотолкова, че става невъзможно запазването на обичайната дистанция помежду им, възникват физически и поведенчески срывове.

Каква е **спецификата на невербалните сигнали** при човека? Както при останалите животински видове, така и при хората, действат биологични закони. На тяхната база се появява и развива езикът на тялото – жестове и мимики. Важен е фактът, че, ако *елементите от вербалния канал – речевите съобщения, се контролират на равнището на съзнанието, то информацията по невербалния канал в огромното болшинство от случаите не се осъзнава от индивидите*. Поради неосъзнаването на невербалното поведение, то е значително по-автентично от вербалното: Независимо какво се изрича на глас, езикът на тялото показва какви са всъщност хората, какво е реалното им отношение към обсъждания проблем; харесват ли наистина или не харесват партньорите си във взаимодействието; какво е настроението и самочувствието на участниците и т.н.

Шокирани от това познание, обикновено несепециалистите се съпротивляват и не желаят да го приемат. Толкова е силна инерцията, че всичко у човека е съзнателно, че най-срещаните вербални реакции са от типа: “Не е вярно, аз мога да направлявам жестовете и мимиките си, сигурен съм в това!” Достатъчно е да припомним “сляпото петно” от прозореца на личността, за да се открие, че човек няма как “да види” собственото си поведение в определена ситуация, ако то не се филмира. Но дори и тогава, може да наблюдаваме себе си след това, а не по време на реалната ситуация. За разлика от нас, другите хора виждат и възприемат по някакъв начин нашето поведение. Нещо повече, без да са психолози, те го интерпретират и оценяват по някакъв начин. Преценката им може и да не е вярна, но за сметка на това, те излъчват поведение спрямо нас в синхрон със собствената си интерпретация на нашето поведение.

Следователно, нека отново подчертаем, че в интерес на хората е да повишат социалнопсихологичната си компетентност. Така те могат да увеличат шансовете си по-добре да разшифроват или да декодират поведението на другите, както и по-успешно да насочват или да кодират собственото си поведение.

Една от най-широкообхватните модалности на невербалната комуникация е **пространствената модалност** или **проксемиката** (от старогръцки “проксемум” означава близост). Нейни основни елементи са личното поле на индивида; разстоянията, на които стоят или седят хората, участващи в процеса на общуването лице в лице; възможностите за подреждане около маси, психологически даващи различен шанс за участие в зависимост вида на масите – правоъгълни, квадратни и кръгли и индивидуално заеманите позиции около тях; подрежданията на лични кабинети и аудитории, където се събират много хора за извършване на обща дейност и т.н.

Особен интерес предизвиква *личното или персоналното поле*. Какво представлява то? То е невидимо, тъй като обхваща такъв “обем въздух” около всеки индивид, който му дава възможност да се чувства комфортно. Всъщност, хората разбират, че има нещо такова, когато личното им поле е нарушено или заплашено от “агресор”. Пълният асансьор, в който “пътуваме” или претъпканият градският транспорт са опит, който всички имаме. В такива ситуации нормалните пространствени взаимоотношения между хората се изместват и се променя цялостното ни поведение. Това води до несъзнателното заемане на защитни пози и използването на бариери.

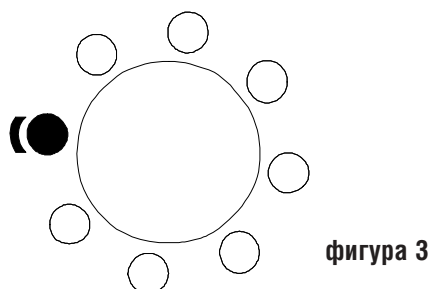
Различните възможности за подреждания около маси са свързани не само с личното индивидуално поле, но и с характера и с целите, които си поставя определено

взаимодействие. Важно е да се подчертае, че видът на масата – *правоъгълна, квадратна, кръгла* или с *неправилна геометрична форма*, е въпрос не просто на мебелна мода, а предоставя съвършено различен шанс за психологична включеност на взаимодействащите индивиди. Затова не случайно правоъгълната маса се нарича “неравна” или “кралска” маса, а синоним на масата за преговори е “кръглата маса”.

От същността на класическите позиции около правоъгълните маси следва, че с подредбата си те не дават равен шанс за участие на хората около тях (Фигура 2). Такава възможност предоставя *кръглата маса*,



наричана още *демократична маса* или *маса за преговори* (Фигура 3). Въведена от крал Артур,



Фигура 2. Челна позиция и разпределение на местата според социалния статус около правоъгълната маса

Фигура 3. Основни позиции за сядане спрямо А около “неравната” маса още през Средновековието, тя създава атмосфера на непринуденост, на отсъствие на много строга официалност и в този смисъл е идеална за поощряване на групи за дискусии от най-различен характер – политически, научни, административни и т.н.

В груповите интеракции, освен пространствените взаимоотношения, не по-малко съществена комуникативна роля играят елементите от **двигателната, кинестетичната модалност** или както кратко се нарича **кинесиката**. Тя обхваща комуникацията чрез цялостната двигателна активност на тялото, включваща изразите на лицето или мимиките, движенията на главата и корпуса на тялото, и жестовете – движенията на ръцете и краката.

Различните анатомични части на човешкото тяло са в различна степен комуникативни за другите хора. От изследванията могат да се изведат две съществени закономерности: (1) Комуникативността на двигателните актове спада по посока от главата към ходилата на краката. Или казано с други думи, по-изразителна комуникативно – излъчваща информация за емоциите, настроенията и отношенията на хората, е горната половина на тялото – лицето, главата, ръцете и корпуса на тялото и (2) От една страна, интензитетът на цялостната двигателна активност при човека зависи от индивидуалните темпераментови особености и от

друга – експлицира се по определен начин, в зависимост от характера на ситуацията.

Някои хора карат другите да се чувстват удобно при разговор с тях. Други карат събеседниците си да се притесняват, а трети – да се усъмнят в казаното и да не им се доверят. Всички тези впечатления се свързват основно с времетраенето на *контакта с очи* по време на директното общуване: Колкото по-дълготраен е очният контакт, толкова по-добре взаимно се разбират взаимодействащите индивиди. Съществуват различни видове поглед – Фигура 5, 6 и 7, съотнесими към ситуацията, в които се намираме:

Освен организацията на пространството около хората в групите, разпределението на териториите и двигателната им експресивност, в цялостните персонални модели на невербалната комуникация се включват и елементи от ***параезиковата, тактилната, обонятелната и цивилизационната модалност***, която единствена не е природно зададена, а възниква в контекста на социума и в този смисъл е изкуствена (artificial, от англ., изкуствен).

Комуникативната компетентност включва и познаването и спазването на правилата във взаимодействията. Те са различни за различните контакти между хората. Варират и в зависимост от ситуацията. Но четири от тях, се наричат общи правила на общуването. Макар и само четири на брой, те засягат най-съществените страни от човешките интеракции и действат като база или стандарт във всекидневните формални и неформални ситуации. На базата на техния общ характер и всеобхватност, Аргайл ги нарича “универсални правила”. Формулирани като предписания, те могат да бъдат утвърждаващи или забраняващи:

1. *Уважавайте автономността на другите хора.* Същностният възглед “скрит” зад това правило е: Достатъчно условие за уважение и не нарушаване автономността на другите е това, че те са също толкова хора, колкото и ние самите. Индивидуалните права на хората освен със социални норми, са защитени чрез закони.

2. *Гледайте другите в очите, когато комуникацията е директна.* Това е единственото изцяло невербално универсално правило. То предписва контакт с очите в директната комуникация и затова тя не случайно се нарича “лице в лице” или “очи в очи” общуване в рамките на европейските култури. Дългото отместване на погледа от лицето на събеседника е знак за пренебрежение.

3. *Не дискутирайте с други хора това, което някой е споделил с Вас конфиденциално.* Считаме, че правилото може да се опрости като формулировка и да се трансформира така: *Спазвайте доверителното общуване.* Без да влизаме в ролята на морализатори, струва ни се, че това правило като че ли най-силно и масово се нарушава у нас.

4. *Не критикувайте публично друг човек.* Смисълът на критиката като коректив на поведение се загубва при публичност на ситуацията. Тогава се получава обратен ефект – накърненото достойнство, кара хората не само да не се съобразяват с критиката, но и голяма част от тях се настройва към излъчване на реципрочно поведение, точно както при враждебността и агресията.

Като обобщение, бихме искали специално да изтъкнем, че невербалните форми на комуникация варира на межкултурно и междуличностно равнище. Едновременно с това, съществуват и такива, които са универсални. Блестящ пример в подкрепа на универсализма на “тихия език” са филмите на Чарли Чаплин. Той успя “да каже” на хората от цял свят толкова много неща и то по начин, по който всички го разбраха ...

УПРАВЛЕНИЕ И КОНФЛИКТИ

Управленците са хора, които постигат своите цели като използват разнообразни организационни ресурси – сътрудниците (с техния опит, знания, умения), финансови и материални средства, технологично знание (за това как се правят нещата), обществена подкрепа и др. В своите действия те се опират върху общите усилия на организационните сътрудници като се опитват да координират техния принос по икономичен и ефективен начин.

Общата работа често поражда проблеми (част от проблемите могат да се превърнат в конфликти)

На какво се дължи това?

■ По своята същност управлението е интегративен механизъм – неговото предназначение е да обединява и координира общите усилия за постигането на общи цели. Когато управленците не работят в полза на общите цели, сред общността се поражда напрежение, което може да прерасне в конфликти.

■ Управленците непрекъснато решават специфични проблеми и реализират неизползвани възможности. Когато техните решения не обслужват добре интересите на общността (а обслужват, например, еднолични или тясно групови интереси), това също може да доведе до конфликти.

■ Често в процеса на вземане на колегиални решения участват хора с различен менталитет, образование, ценности, начин на мислене. Те могат да виждат проблемите по различен начин и да предлагат различни решения. Тази ситуация също може да бъде източник на конфликти.

■ Организирането на общата работа предполага разпределение на трудовите задачи и организационните роли между отделните сътрудници. Това разпределение се осъществява в зависимост от квалификацията и уменията на хората, тяхната мотивация, нуждите на производството и др. Когато ви възложат дадена задача или определена организационна роля, вие можете да ги харесвате и да сте удовлетворен/а, но така също – да не ги харесвате. Оттук до напрежението и конфликта има само една крачка.

В процеса на управлението съществуват и много други дейности и ситуации, които могат да породят конфликти.

Нека се спрем върху стила на ръководство и се запитае: по какъв начин типичните ръководни стилове могат да породят (или предотвратят) конфликти, защото

Стилът на ръководителите определя във висока степен по какъв начин ще се разрешат (или задълбочат) проблемите

По-долу са описани четирима типични ръководители¹.

Ръководител 1. Обикновено взема своите решения бързо и ги съобщава на подчинените си ясно и категорично. Очаква от тях да изпълнят решенията му точно, без да възразяват.

Ръководител 2. Обикновено взема своите решения бързо, но преди да ги възложи за изпълнение, се опитва да ги обясни подробно на подчинените си. Излага причините за вземането на решенията и отговаря на всички въпроси.

Ръководител 3. Преди да вземе своите решения обикновено се консултира с подчинените си. Изслушва съветите, обмисля ги и след това обявява решението си. Очаква от всички да работят лоялно за осъществяването му, независимо дали е в съответствие с дадените от подчинените съвети.

Ръководител 4. Когато трябва да бъде взето важно решение, обикновено свиква събрание – излага проблема и се опитва да постигне общо съгласие. Ако се постигне съгласие, приема общото мнение за решение. Ако съгласието е невъзможно, взема решението самостоятелно.

В зависимост от начина на вземане на решения описаните ръководни стилове могат да се обозначат като:

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

Задача 1. Като имате предвид описаните ръководни стилове и собствения си опит, попълнете долната таблица:

Стил	Какви конфликти може да породи? Защо?	Какви конфликти може да спести? Защо?
·Авторитарен		
·Консултативен		
·Демократичен		

Задача 2. Кой е преобладаващият стил на ръководство във вашата организация (населено място)? Посочете типични примери, които доказват, че този стил поражда / “спестява” конфликти.

Ефективното управление изисква да се полагат системни грижи за качеството на организационните взаимоотношения. Какво означава това?

Нека разгледаме една организация, описана чрез понятията: организационна атмосфера, трудови задачи, отношение към другите, йерархия/принос, контрол, общуване, решения. В тази организация нещата изглеждат така:

• Организационната атмосфера	•Е спокойна, приятна, неформална. Налице са сплотеност и съпричасност
• Трудовите задачи	•Са ясно определени. "Правилата на играта" се приемат от всички като справедливи
• Отношение към другите	•Всеки има право да отстоява собствената си позиция. Мнозинството не се стреми да наложи мнението си над малцинството (отделния индивид).
• Йерархия/принос	•Приносът на отделния човек е по-важен от мястото му в организационната йерархия
• Контрол	•Налице са развити форми на самоконтрол. Подчертано чувство за отговорност.
• Общуването	•Е многопосочно. Хората се информират взаимно. Зачитат се индивидуалните разбираня на другите.
• Решения	•Наблюдава се стремеж към търсене на общоприемлива позиция и съгласие.

В тази организация конфликтите са малко, а когато възникнат се разрешават бързо и не пораждат значими отрицателни ефекти.

Задача 3. На какви трудности се натъква описания стил на управление? Кои са потенциалните конфликти във всяко от описаните полета?

Задача 4. А сега използвайте този модел за да характеризирате взаимоотношенията във вашата организация (населено място).

• Организационната атмосфера	•
• Трудовите задачи	•
• Отношение към другите	•
• Йерархия/принос	•
• Контрол	•
• Общуването	•
• Решения	•

Задача 5. Като имате предвид така описаната ситуацията, къде можем да търсим източниците на конфликти?

Общият знаменател на безконфликтното управление може да бъде открит в ПАРТНЬОРСТВО между заинтересованите групи и техните представители.

ТОВА Е ЕДНА ОТ ДОБРИТЕ РЕЦЕПТИ ЗА БЕЗКОНФЛИКТНО УПРАВЛЕНИЕ

ПАРТНЬОРСТВОТО предполага:

- ✱ Общи цели
- ✱ Общоприемливи решения
- ✱ Съгласувана програма за действие (планиране, координиране)
- ✱ Отговорно участие на всяка от заинтересованите страни (с нейните ресурси и компетентност)
- ✱ Отчетност, контрол

и изисква

- ✱ Взаимно доверие
- ✱ Взаимно информиране
- ✱ Взаимна подкрепа

Задача 6. Ревизирайте твърдението, че партньорството предполага: общи цели, общоприемливи решения и т.н. Докажете обратната теза (напр. че е възможно партньорство при противоположни, взаимноизключващи се цели; или при решения, приемливи само за отделни хора...)

Задача 7. Партньорството изисква: взаимно доверие, взаимно информиране, взаимна подкрепа. Посочете и други важни неща, без които партньорството не може.

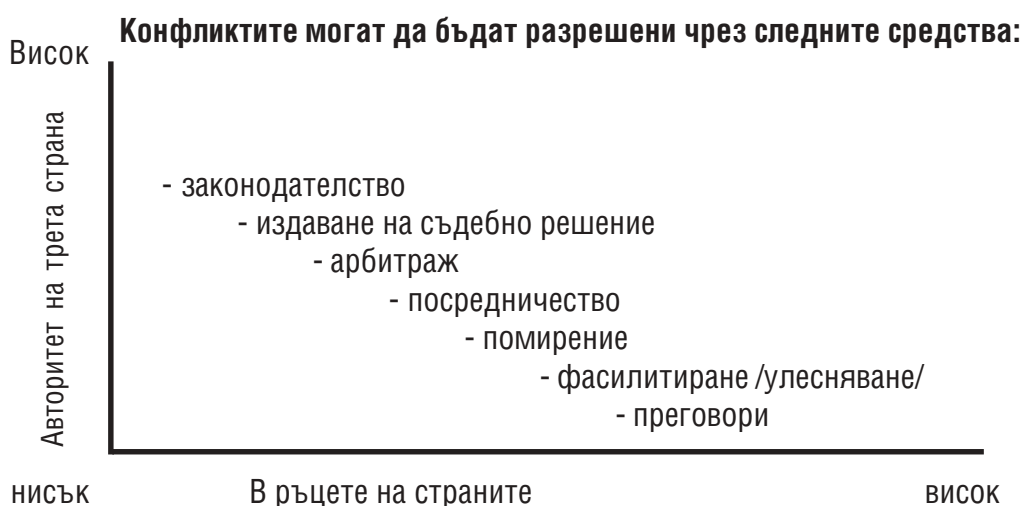
Задача 8. Посочете примери на добро партниране между органите на местното самоуправление и основните групи на гражданите от вашата община (населено място). Какво не достига за да бъде това сътрудничество по-ефективно?

¹ Тази класификация е използвана от Г. Хофщедт в изследването му за културата на организациите (вж. Hofstede, G. Culture's Consequences (International Differences in Work-Related Values). SAGE Publications, 1980). В България използвахме същата класификация в изследването "Култура на организациите в България – 1995" (авторски колектив: Ц. Давидков, Р. Минковски, Д. Коларова, О. Ведър) и "Култура на организациите в България – 2001" (Ц. Давидков).

ПРЕГОВОРИТЕ КАТО СРЕДСТВО ЗА РАЗРЕШАВАНЕ НА КОНФЛИКТИ И РОЛЯТА НА ПОСРЕДНИКА

“Преговорите могат да бъдат наречени процес на съчетаване на различаващи се гледни точки, така, че да се постигне общо съгласие.”

И. Уилям Зартман



Преговорите са възможни тогава, когато всяка от страните може да постигне по-добро задоволяване на интересите и нуждите си чрез преговори, отколкото по друг начин.

Най-добра алтернатива на постигнатото чрез преговори е съгласието

Най-добрата алтернатива на постигнатото чрез преговори съгласие представлява Вашия най-добър възможен вариант в случай, че не бъде постигнато съгласие. Напълно логично е, че участващата в преговори страна няма да приеме споразумение, при което тя би се намирала в по-лошо положение, отколкото при най-добрата й алтернатива на постигнато чрез преговори съгласие.

Конфликтите с участието на две или повече страни могат да бъдат разрешавани по следния начин:

Уреждане на спора	-	Уреждане чрез прилагане на сила
Мирно уреждане	-	Съдебен процес/арбитраж
Извънсъдебен процес		
- Директни преговори		
двустрани - многострани		
- Посредничество - Помирение -		
Участие на трети страни		
- Преговори чрез разисквания		
Постоянни форуми - Специални форуми		

Преговорите означават за участниците :

1. Ръководене на процеса
2. Усвояване, овладяване и усъвършенстване на умения и технически похвати
3. Разбиране на контекста и средата, в които се водят преговорите
4. Познаване същината на това, за което се преговаря
5. Развиване на човешките отношения
6. Нагласа на ума

Освен това преговорите са процес на колективно придобиване на познания и опознаване, намаляване на несигурността. Те изискват отработването на:

1. Индивидуална подготовка
2. Проучване
3. Процес на преговори- преговори + изготвяне на проект и споразумение с решения
4. Процес след преговорите: механизми за практическо осъществяване, наблюдение, обратна връзка, преглед

Преговорите представляват процес, протичащ в следните фази:

1. Обединяване на усилията: участие, консултации, творчество/съзидателност/, новаторство, трансформиране
2. Антагонизъм /противоречия/ - преговори – обединени и съвместни действия
3. Конфронтация и противопоставяне
4. Конфликтни и разделящи преговори - нулев резултат
5. Зона на отстъпките

- при преговорите в дух на несътрудничество и конкуренция - при подход “печалба-загуба” зоната на компромисите е спазаряването /пазарлъка/

- при преговорите в дух на сътрудничество и обединяване – при положителен изход/резултат говорим за зона на консенсус и изход “печалба-печалба” за преговарящите страни

Преговорите са както процес така и процедура:

Процес

Поредица от свързани помежду си действия или етапи, между които има единство или които заедно се намират в единство

Процедура

Начин на работа. Група от организационни правила, от формалности с цел постигане на определен резултат посредством спазването на определен ред

РАБОТАТА НА ПОСРЕДНИКА

Работата на посредника е да накара преговарящите страни да се споразумеят за такива условия, които решават спора помежду им. Не винаги решението на спора е най-доброто, но то е най-възможното и подходящо за дадения момент и условия на спора. Конкретните отговорности, определящи работата на посредника, както и личните качества, които му дават възможност да изпълнява задачите си могат да бъдат характеризирани както следва:

РОЛИ, КОИТО ИЗПЪЛНЯВА ПОСРЕДНИКА

Посредникът носи първостепенна отговорност за структуриране и ръководене на срещите и дискусиите между страните, насочени към постигане на взаимно-приемливи решения на спорните въпроси в конфликта. Конкретните му функции са както процедурни, така и по същество.

Председател

Посредникът отговаря за определяне на график с броя, времето и мястото на срещите. Той определя вида на всяка среща и броя на участващите лица. Той организира машинописните, фотокопирни, телефонни и други спомагателни услуги, намиращи се на разположение на участниците. По същество той отговаря за съсредоточаване на дискусиата върху даден предмет или точка от дневния ред, и за контролиране на поведението на участниците. Посредникът изпълнява тази функция при всеки спор, макар че степента на приложение варира според ситуацията.

Лице, комуникиращо информация между страните

Често пъти участниците в спора не разбират това, което казват другите. Посредникът трябва да предава идеите, становищата, убежденията и емоциите между тях по такъв начин, че те да се разбират помежду си. Посредникът трябва също така да осъзнае, че хората често пъти си предават информация и комуникират индиректно.

Преводач и тълкувател, интерпретатор

Понякога участниците не успяват да постигнат съгласие не защото това, което се казва, предизвиква възражения, а защото езикът, чрез който е формулирано предложението, събужда колебание, страх или някоя друга отрицателна реакция. Функцията на посредника е да интерпретира и “преведе” изявленията или предложенията на език, който увеличава вероятността те да бъдат приети добре. При този “превод” посредникът никога не замаскира и не изпуска части от предложението - неговата задача е да смекчи остротата на езика.

Просветител

Посредникът трябва да е съпричастен към стремежите и амбициите на съответните участници и да разбира техническите страни на всяко предложение по същество. След това той трябва да е в състояние да предаде ефективно тази информация на незнаещите. Залогът тук е по-голям, отколкото при провеждане на обикновено упражнение в класната стая на училището - посредникът трябва да убеди участниците да действат на базата на това, което са разбрали.

Проводник на действителността

Посредникът трябва да може да уточни пред всеки участник какво е осъществимо в светлината на интересите и възможностите на другите участници в дискусиата. Ако предложението на даден участник е пресилено и съдържа прекалени претенции, посредникът трябва да му каже, че то просто не може да се постигне.

Лице, което разширява възможностите и средствата

Посредникът трябва да разширява диапазона и обема на средствата, използвани от страните за решаване на спора им. Той може да направи това чрез намиране на допълнителна информация, която има връзка със спора, чрез предлагане на нови идеи за уреждане на спора, чрез организиране на срещи между участниците и определени лица, до които те не са имали достъп преди това, и чрез упражняване на влиянието си за осигуряване на други услуги, които могат да помогнат на участниците да решат проблемите си.

Покровител на трайните решения

Посредникът не бива да налага на участниците собственото си мнение или предпочитание за това как да се реши даден проблем. Той обаче трябва да вземе под внимание последиците от това, за което хората се споразумяват, и да се опита да гарантира, че договорените от тях условия на споразумението ще издържат във времето.

Защитник на процеса

Посредникът отговаря за защитаване целостта на процеса на посредничество. Този процес е полезен инструмент за подпомагане на участниците в решаване на споровете им. Понякога обаче някой от участниците не е истински заинтересуван да разговаря с другите за това, което върши или възнамерява да извърши, а просто използва посредника и процеса като тактическа примамка, която да му помогне да постигне целта си. Посредникът трябва незабавно да парира всеки такъв опит.

Изкупителна жертва

Посредникът е гръмоотвод за неудовлетвореността и безпокойствата на участниците. Той е “виновният стълб”, на който участниците окачват извиненията си.

Ролите, които изпълнява посредника правят неговото присъствие ценно, макар че със сигурност няма да му помогнат да спечели конкурс за популярност. Така и трябва да бъде - страните трябва да понесат не посредника, а условията на споразумението. Посредникът е катализатор. Неговото присъствие е от значение. Неговото участие влияе автоматично върху динамиката на взаимодействие между участниците в спора. Посредникът не може да бъде лекомислен при изпълнение на задачите си - неумелата му работа и неподходящите му действия могат да доведат до антагонизъм между участниците, да увеличи напрежението и да подкопае възможността за споразумение. Глупаво и нелепо е да се твърди, че понеже само участниците могат да приемат или отхвърлят условията на дадено споразумение, то няма значение дали посредникът изпълнява задачите си добре или посредствено; той трябва да изпълнява работата си съвестно и конструктивно, ако иска участниците да постигнат приемливи

условия за решаване на спора.

Посредникът трябва да притежава и определени личностни характеристики, за да изпълнява с вещина своите функции.

КАЧЕСТВА, КОИТО ТРЯБВА ДА ПРИТЕЖАВА ПОСРЕДНИКА В РАБОТАТА СИ

Какъв тип човек е посредника? Дали той е пословичното добро момче, което е завършило училище последно по успех и е решило да опита да се занимава с посредничество при разрешаване на конфликти и миротворчество като средство за прехрана? Дали е възискателна и настойчива личност, стремяща се към високи постижения, или е пасивна, кротка натура?

Посредникът трябва да притежава следните лични качества:

Неутралитет - Посредникът не трябва да има никакви лични предпочитания спорът да бъде решен по един, а не по-друг начин. Той се намира на това място, за да помогне на страните да намерят решения, които смятат за приемливи, а не за да се съюзява против някой от участниците. Разбира се, всеки участник би искал да има посредник, който винаги да подкрепя неговата гледна точка. Но тъй като посредникът не може да стори това спрямо всеки участник, то всяка от страните иска да има някой, който поне да не работи срещу нея. Ако посредникът не е неутрален, изчезва всяка причина участниците в спора да му имат доверие.

Безпристрастност - Посредникът трябва да третира всички участници по равностоен начин, както процедурно, така и по същество. Справедливостта изисква това, а ефективността го налага. Той не може да се обръща към някои лица неофициално, а към други - със званията им, не може да организира срещи на места, които са неудобни за едни, но благоприятстват други, нито пък може да насърчава участниците да разглеждат такива начини за решаване на спора, от които посредникът би имал лична изгода.

Обективност - Посредникът трябва да може да прекрачи отвъд риториката и емоциите на участниците. Той трябва да анализира предлаганите решения с необвързаност, за да направи точна преценка на техните достойнства и недостатъци и съответно с това да изгради стратегията си за постигане на решение.

Интелигентност - Участниците разчитат на посредника за съдействие. Макар че посредникът трябва да получи от тях познания за конкретния проблем, те не искат да бъдат затруднявани, ако той по принцип има бавно мислене.

Гъвкавост - Посредникът трябва да насърчава, а не да възпрепятства плавния ход на разговорите. Ако един от участниците направи случайна забележка, показваща промяна на становището по даден въпрос, но посредникът откаже да обсъжда това докато не бъде решена текущата точка от дневния ред, то неговата липса на гъвкавост става причина за навлизане в задънена улица. Посредникът трябва да ръководи процеса и да председателства разговорите, но при тези си действия не бива да бъде окован в рамки.

Яснота на изразяване - Посредникът трябва да се изразява ловко и умело, за да може да предаде дадена мисъл, гледна точка или предложение от един участник на друг. Той трябва да подбира думите си умно и да говори стегнато. На хората им омръзва да слушат посредници,

които не могат да изложат нещата ясно и разбираемо, не довършват изреченията си или завършват всяко изказване с “ами, ъ-ъ ...”.

Съпричастност - Посредникът трябва да е в състояние да оцени мислите, страховете, миналото и разбиранията, които се преплитат в предложенията на всеки от участниците. Страните-участнички не се нуждаят от някой, който да им каже, че трябва да се обичат. Те искат помощ при решаване на практическите си проблеми в реалния свят на власт, права, задължения и възможности, а не в някаква утопия. Способността на посредника да бъде съпричастен им дава увереност, че в алтернативните решения, обсъждани заедно с посредника, няма да бъдат пропуснати техните нужди.

Ефективно слушане - Посредникът трябва да чува и разбира грижите на всички участници. Ако той непрекъснато говори или задава въпроси, те няма да повярват, че той е заинтересуван да разбере техните проблеми по начина, по който **те** ги виждат. Посредникът преди всичко трябва да разбере правилно мъдростта на поговорката: “Не случайно хората имат две уши и една уста.”

Твърдост и убедителност - Посредникът трябва да притежава достатъчно твърдост, за да убеди участниците в спора да бъдат разумни и гъвкави. Страните в спора не се нуждаят от посредник, който просто приема на доверие съответните искания и твърдения на различните участници, а след това ги увещава да намерят начин да решат трудностите си.

Творческо въображение - Ако посредникът не може да предложи нови идеи или различни гледни точки по проблема, то присъствието му не допринася нищо ценно за дискусиата. Не е необходимо човек да е гений, за да бъде с творческо въображение. Ако братя или сестри се карат за това кое телевизионно шоу да гледат от 20.00 ч. вечерта, един от начините за решаване на спора между тях е да се предложи да включат записващото видеоустройство към телевизора и да запишат едното шоу, докато гледат другото. Децата (а също и възрастните) могат да бъдат така погълнати в спор за незначителни неща, че пропускат да видят някои очебийни решения.

Уважение в общността - Не е необходимо посредникът да бъде известно име, но той трябва да е способна и компетентна личност, чието присъствие най-малкото да не представлява обида за страните-участнички. Всеки смята, че собствените му проблеми са важни и наистина е така. Страните в спора искат такъв посредник, чието биография или репутация да придаде тежест на разговорите им.

Скептичност - Посредникът не трябва да принизява доверието в процеса, като разглежда невъзможни или скандални предложения. Участниците искат да бъдат разбрани точно - относно това, което искат и което са готови да приемат. Посредникът не може да бъде толкова наивен да смята, че трябва да кара участниците да обсъждат **всяка** дадена идея или предложение - в такъв случай той просто би се превърнал в обикновена марионетка на участващите в спора страни. Посредникът е от полза на участниците, когато елиминира безплодните разговори, дори ако това води до непостигане на споразумение чрез преговори.

Способност за осигуряване на достъп до възможности - Посредникът трябва да има достатъчно тежест и власт, за да получи достъп до възможности, които са необходими или спомагат за решаване на спора. Участниците може да имат нужда да съобщят за проблемите

си на президента на фирмата, кмета, областния управител, училищния директор или друго длъжностно лице, имащо значителни правомощия за оказване на влияние върху крайния резултат. Ако самите страни нямат достъп до такива възможности, то посредникът трябва да запълни тази празнина.

Честност - Честността на посредника трябва да бъде абсолютно безукорна. Тъй като участниците не винаги си вярват един на друг, те трябва да могат да вярват на посредника. Никой от тях няма да вярва на човек, който го заблуждава или мами.

Надеждност - Ако посредникът каже, че ще направи нещо - ще събере някаква информация, ще се свърже с дадени лица или ще подготви проектоспоразумение - най-добре е да удържи на думата си. На страните-участнички не им трябва посредник, който винаги има извинение за това, че не е изпълнил необходимото.

Неотбранителна позиция - Посредникът трябва да може да бъде отдушник за изразяването на неудовлетвореност и критики към процеса или към самия посредник от страна на някой от участниците. Няма нужда посредникът да се извинява за усилията си, ако е направил най-доброто, на което е способен, но той трябва да знае кога да приеме без коментар оскърбленията и упреците, и кога да им се противопостави. В повечето случаи посредникът трябва да подтиска реакциите си, защото не винаги знае какво стои зад дадено избухване.

Чувство за хумор - Посредникът трябва да може да се смее както заедно с другите, така и над себе си. Ловкото използване на хумор може да разреши напрежението, да отпусне хората или да изрази по фин начин някоя мисъл. Посредникът никога не трябва да превръща отделна личност в обект на присмех или в прицелна точка на съмишлениците на тази личност, а също така хумористичните забележки на посредника не бива да бъдат за сметка на дадени групи или класи от хора. Погрешно би било обаче посредникът да смята, че сериозната работа не може да се върши с известна доза хумор

Търпение - Всеки посредник знае, че най-краткият път към уреждане на спора не е правия. Посредникът трябва да е готов да ръководи разговорите, обикаляйки по всички странични пътища, които евентуално водят до крайната цел. Страните-участнички искат някой, който ще им помага, независимо колко време ще отнеме това. Те не искат посредникът да им заяви, че въпроса им трябва да се реши за двадесет минути, защото той трябва да тръгва за делова среща или има уговорен час за игра на тенис. Те не искат посредник, действащ като типичен бюрократ, който просто "обработва" спора им заедно със стотици други. Те искат да бъдат чути. Искат да изразят тревогите си със свои собствени думи. Искат да кажат на посредника какво смятат за важно в техния спор, а не да се ограничават с отговори на въпроси в някакъв формуляр. Всичко това отнема време, а нищо търпение не е безгранично, но посредникът трябва да губи търпението си последен. Практическото правило на посредника е, че първите 90% от общото време за дискусия отива за решаване на 10% от въпросите, а последните 10% от времето - за решаване на останалите 90% от въпросите. Поуката е ясна: посредникът не може да накара участниците да приемат насила някакво уреждане на спора - той трябва да е готов да отдели време да изслуша проблемите им и да ги подтиква към постигане на съгласие с отмерено темпо.

Упоритост - Посредникът трябва да може да упорства. Не наивно, разбира се - не и ако няма никакви признаци за прогрес. Но всички разговори, независимо дали траят три минути или

три месеца, вървят на приливи и отливи, на пресекулки. Участниците в спора губят търпение, когато им се струва, че на всеки две крачки напред правят три крачки назад. Даже когато споразумението изглежда съвсем близко, може да се случи нещо, което да осуети изгледите за решаване на спора. Посредникът обаче не може да се откаже. Той трябва да преодолее раздразнението, предизвикано от умората, и да продължи да настоява пред участниците да си изяснят всички подробности или да преразгледат силните и слабите страни на предложенията. Той трябва да е готов да измине целия път, без всъщност да знае колко дълъг е той.

Оптимизъм - Посредникът трябва да е оптимист. Той трябва да зарежда дискусиите с енергия, даваща на хората увереност, че могат да решат проблемите си. Той трябва да ги вдъхновява да вярват, че са способни да моделират собственото си бъдеще. Да вземем един алпинист, който трябва да преодолее голяма пропаст, за да оцелее. Ще успее ли? Обективните факти не са обнадеждаващи: разстоянието е по-голямо от нормалното, обувките са тежки, времето е сурово. Но тези "факти" не вземат под внимание волята на алпиниста да вярва, че ще успее. За успеха на скока му със сигурност ще окаже влияние неговата увереност дали ще успее или не. Посредникът трябва да осигури този положителен елемент в разговорите при решаване на спорове.

Посредникът обаче не оказва добра услуга на участниците, ако е наивен оптимист. Той трябва да проявява реализъм и откровеност с всички участници относно вероятността за успех. Все пак посредникът не бива да бърка реализма с автоматичното отрицание. Нищо не действа по-обезкуражаващо за участниците в спора от това винаги да им се казва защо нещо **не може** да стане. Повечето хора не обичат да са въввлечени в спор - те искат той да се реши и не им е нужен някой, който да подсилва нещастieto им, като им напомня за безнадеждността на положението им.

Това са характеристиките и способностите, които участващите в спора страни искат да видят у своя посредник. Очевидно никой от нас не притежава всички тези качества в изобилие. Притежаваме ги обаче в достатъчна, макар и различна степен, за да можем да изпълняваме ефективно ролята на посредник.

Сега вече знаем какво включва работата на посредника и какви са необходимите качества за нея. Не можем да вземем решение да не се кандидатираме за този вид работа - животът няма да ни го позволи. Така че, изпълнени с покорност и смирение, но и с вълнение от това предизвикателство, поемаме по пътя.

ФАСИЛИТАТОРЪТ – ЧОВЕКЪТ, КОЙТО СТРОИ МОСТОВЕ МЕЖДУ ХОРАТА

Когато конфликтът е особено интензивен, а чувствата – горещи, воднето на пряк диалог е трудна, да не кажем, невъзможна работа. В подобни ситуации хората се раздразнителни, склонни са да си разменят обиди, а кавга може да пламне по всеки незначителен повод. Дали има смисъл да подтикваме страните в конфликта да седнат заедно на масата на преговори, ако не са готови за това? Опитът показва, че отговорът е по-скоро “не”. Далеч по разумно е някой, който е уважаван и се радва на доверието на страните и който няма специални интереси от изхода на конфликта, да им помогне да постигнат взаимно изгодно споразумение. Този някой /или някои, ако става дума за група от хора/ се нарича “трета страна”.

Третата страна е човек или група от хора, които помагат на страните в конфликта да започнат диалог, целящ постигането на взаимно приемливо решение

В зависимост от функциите си, третата страна може да има различни роли. Тук ще се спрем на една от тях: фасилитатор. Тази дума – съжалявам, че не мога да намеря по-благозвучна българска, с която да я заменя - произхожда от английския глагол facilitate, който означава улеснявам. Следователно фасилитаторът като трета страна има задачата да улесни контакта между страните или да подпомогне възстановяването на комуникацията между тях в случай, че е прекъсната. Неговата дейност обикновено се нарича фасилитиране.

Фасилитаторът улеснява или съдейства за подновяването на комуникацията между страните в конфликта и им помага да започнат/подновят прекия диалог.

Дейността на фасилитатора е доброволна частна дейност. Никой не може да накара никого против волята му да я упражнява. Също така фасилитаторът не може да бъде наложен на страните в конфликта – те трябва доброволно да го приемат.

Дейността на фасилитатора е доброволна и частна; за да може успешно да я изпълни, той трябва да бъде приет от всички страни в спора.

Нека приемем, че страните са приели услугите на фасилитатора. Какво следва след това? Процедурата по фасилитирането обикновено се състои от три етапа. Най-напред фасилитаторът провежда кратка обща среща със страните, след това организира индивидуална среща с всяка от тях и най-сетне свиква обща среща за започване или възстановяване на прекия диалог между въвлечените в конфликта.

Кратката обща среща със страните се провежда в удобно за всички време, на място, предложено от фасилитатора и прието от страните. То трябва да е подбрано така, че да не подчертава различията и противоречията, а по-скоро да акцентира на общото или пък да се възприема като “неутрална територия”. Това може да бъде работния кабинет на фасилитатора, ако има такъв, неговият дом, офисът на авторитетна неправителствена организация с утвърдено добро име и уважавана от всички, клуб или което и да било друго място, отговарящо на следните условия: да предразполага към дискретен и доверителен разговор /ако всички слушат за какво си говорим, едва ли ще бъдем искрени/; да е комфортно и да не е задимено /може би някои от присъстващите е непушач/; да не е сцена на събития, които отвличат вниманието /мислите

ли, че ще работим ефективно, ако някой от участниците непрекъснато поглежда към телевизията, защото в момента предават мач/; и най-сетне, то не трябва да събужда неприятни спомени или асоциации, които да влошат нещата. Освен това, фасилитаторът трябва да организира нещата така, че да има достатъчно технологично време. Никой от присъстващите не бива да се чувства притиснен или притиснат от липсата на време, а да е сигурен, че може спокойно, обмислено и без напрежение да изкаже своето мнение.

Кратката съвместна среща не е време за излагане на позиции, виждания и дълбок анализ на спора. Тя има технически характер, не бива да продължи дълго – не случайно се нарича кратка съвместна среща - и акцентира върху разясняването на процедурата. Затова фасилитаторът внимателно и тактично, но решително трябва да направлява страните в желаната посока като отклонява опитите им да навлизат в подробности. Това не е отказ да ги изслуша – просто сега не е моментът.

Събирането на страните в конфликта заедно е голям успех а фасилитатора. Но то не е гаранция, че спорът ще бъде решен. Тези първи съвместни моменти всъщност са доста кризисни – всеки знае, че когато на едно място се съберат хора, които имат негативни чувства един към друг, във въздуха започват да прехвърчат искри на напрежение. Важна задача на фасилитатора на този етап е да неутрализира негативните емоции и създаде подходяща атмосфера на доверие. Той може да направи това с умереното си и уравнивесено поведение, а също така и чрез уводните думи, с които ще отрие кратката съвместна среща.

Първата кратка съвместна среща има следните задачи: да потвърди готовността на страните за диалог, да им даде възможност да потвърдят, че приемат услугите на фасилитатора и да внесе яснота по процедурите на фасилитирането.

Уводните думи на фасилитатора биха могли да бъдат следните: “Здравейте, госпожо Иванова. Здравейте, господин Петров. Аз съм Татяна Дронзина. Благодаря ви, че се съгласихте да участвате в днешната среща. Вярвам, че това е израз на доброто желание да се изясни ситуацията и нещата да се направят по-добри, отколкото са в момента. Сега, когато сме заедно, бих искала още веднаж да потвърдите, че приемате моите услуги като фасилитатор. Госпожо Иванова, приемате ли моите услуги като фасилитатор? Благодаря Ви за положителния отговор. Господин Петров, приемате ли моите услуги като фасилитатор в този спор? Благодаря Ви. Бих желала да ви уверя, че ще бъда неутрална и безпристрастна в съвместните ни опити да постигнем взаимно приемливо решение. Това решение ще бъде взето от вас и ще бъде валидно само ако удовлетворява всички страни. Вие носите отговорността за него. Аз само ще помагам според силите си да го постигнете. Нека обясня какво следва оттук нататък. След този наш първи съвместен контакт, и за да мога да ви бъда по-полезна, аз ще се срещна индивидуално с всеки от вас. Редът на срещите ще определим заедно, но какъвто и да е той, няма да окаже влияние върху хода на съвместната ни работа. Всички срещи, които ще проведем, са поверителни. Казаното ще си остане тук и няма да се използва или съобщава публично без ваше съгласие и знание. След това отново ще се срещнем заедно, за да обсъдим възможностите за решение.”

Навярно сте забелязали, че езикът на тази уводни коментари от страна на фасилитатора е доста специфичен. Най-напред в него няма думи и изрази, които са негативно натоварени. Не е ли това неискрено и фалшиво? Не, не е. Всички знаем, че конфликт съществува. Отрицателните чувства и напрежението са факт. Те неизбежно ще се проявят по време на индивидуални-

те срещи. Защо трябва допълнително да ги засилваме **сега**? Напротив, следва да се опитаме да ги неутрализираме, а това може да бъде постигнато само с отмерен и точен словесен израз, чрез който да създадем положителни нагласи към предстоящите ни задачи и да засилим увереността на страните, че могат да се справят с този спор по един добър начин. Мислите ли, че можем да го постигнем, ако, като фасилитатори, непрекъснато повтаряме колко е тежка ситуацията и колко е сериозен проблемът. По-скоро не, нали? И аз смятам така. Затова се опитвам да насърча позитивното мислене у страните и да ги накарам да открият всички аргументи в полза на това, че те са в състояние да намерят заедно удовлетворяващ изход. За жалост, хората често правят обратното – с упорство изброяват всички възможни пречки пред решаването на спора. Това негативно мислене не е в полза на работата ни. Затова фасилитаторът трябва да се стреми да покаже позитивно мислене, той самият трябва да го е овладял. Той трябва да може да погледне и да накара страните да погледнат на конфликта от различна гледна точка. Конфликтът не е само събитие, което ни причинява неприятни преживявания и напрежение. Той е шанс да променим нещо в отношенията си, да изясним позициите си и да направим нещата по-добри отколкото са в момента. Конфликтът кара нещата да се случват, той създава движение и развитие. Конфликтът ни дава много шансове. От нашите умения да го решаваме зависи как ще ги оползотворим. Да вземем следния пример. В един град, който хипотетично ще наречем Бисерово, сервитьор в заведение, което – също хипотетично – ще наречем Мелинда, отказва да обслужва клиенти защото са роми. Ромската общност предприема бойкот, защото се чувства пренебрегната и дискриминирана. В резултат собственикът понася сериозни загуби, тъй Бисерово е малък град и всеки клиент е ценен. Ромската общност също е губеща, защото в Мелинда цените са приемливи, предлагането – разнообразно, а всеки четвъртък и петък има младежка дискотека, на която млади хора могат да се съберат и да потанцуват. Сега, след бойкота, те трябва да ходят на другия край на града и то в заведение, което е значително по-скъпо. В крайна сметка представители на ромската общност и собственикът се съгласяват на среща, фасилитирана от местен уважаван човек. В хода на срещата става ясно, че проблемите са се натрупвали с месеци. Въпросният сервитьор е създавал напрежение с изявленията, че не обича роми, но в същото време момичета от персонала се оплакват, че след употреба на алкохол младежи ромски произход си позволяват доста свободно поведение. Освен това са много шумни. Какво да кажем по повод на този конфликт? Най-напред той показва, че в отношенията нещо не е наред. Той дава шанса да си кажем какво именно не е наред и да си дадем сметка, че ако не присътпим към разрешаването му, всички сме губещи- собственикът, защото губи клиенти, клиентите, защото трябва да ходят другаде, където е по-скъпо и по-далече. След всичко това може би ще се научим да ценим повече добрите и спокойни контакти, да бъдем по-толерантни и по-разбиращи към другите. Какъв е изходът от този конфликт? Нека оставим страните сами да го намерят, а ние, като фасилитатори, да им помогнем да подновят диалога си и да разберат, че всяко друго решение, освен взаимноприемливото, е по-лошо, по-неизгодно и по-скъпо струващо.

Завършихме кратката индивидуална среща с уговорката, че фасилитаторът ще се срещне с всяка от страните и че редът на срещите няма значение. Все пак този ред трябва да бъде определен. Има много начини това да стане. Аз бих предложила на страните заедно да го определят. Така споделяме отговорността и насърчаваме тяхното участие в процеса. Ако този начин е неприемлив, можем да хвърляме жребий, можем да проведем консултации и тогава, като фасилитатори, да направим предложение; а можем да насърчим и страните да направят свои собствени предложения. Характерът на случая, опитът и рутината на фасилитатора ще му подсказат кой е най-добрият вариант.

И така, редът на индивидуалните срещи вече е определен. Фасилитаторът се нуждае от тях за да получи повече информация за конфликта. Това ще му помогне да изпълни своята задача по-добре. Аз започвам индивидуалните срещи приблизително така: “Заповядайте, г-н Петров. Настанете се където ви е удобно. Как предпочитате да се обръщам към Вас – по фамилия или по малко име. Благодаря Ви, Илия, вие също можете да ме наричате Татяна. Предлагам нашата среща да продължи 40 минути. Това приемливо ли е за Вас? Разбира се, ако това време не ни е достатъчно, можем да продължим разговора си толкова, колкото е необходимо. Разкажете ми, ако обичате, какво всъщност се случи.” За да може да получи необходимата информация, фасилитаторът трябва да бъде добър, активен и непредубеден слушател и внимателен наблюдател. Човек говори не само с думи – той говори с интонацията си, с езика на тялото, с изражението на лицето, с мимиката, с жеста. Трябва да се научим да разбираме този невербален език, защото той носи послания, които може да се окажат много важни за разрешаването на конфликта. В хода на индивидуалните срещи фасилитаторът трябва да даде възможност на всеки да разкаже “своята” история на конфликта. Това е важно, защото в ситуация на диспут поведението на хората най-често се определя не от фактите, а от тяхната оценка и мнение за фактите. Ето няколко малки правила, които фасилитаторът трябва да спазва по време на индивидуалните срещи:

1. Не прекъсвайте говорещия – колкото повече говори, толкова повече информация за конфликта ще получите. Освен това, ако го прекъсвате, ще го накарате да се чувства неудобно.

2. Не си позволявайте да бъдете съдник – вие не сте съдник, а фасилитатор. Затова не съдете постъпките и действията на говорещия, не определяйте кое е добро и кое е лошо, кое е справедливо и кое не. Това е недопустимо в нашата работа. Ако има нужда от такива квалификации, той ще отиде в съда, не при вас. Но той е дошъл при вас, следователно има нужда от нещо друго – от помощ, от съдействие за да поднови диалога си с другата страна и да възстанови добрите си отношения с нея.

3. Задавайте насърчаващи въпроси, които ще окуражат говорещия да ви разказва за случилото се колкото се може повече. В хода на разказа вие ще си изясните много неща; а може би ще успеете да му помогнете да постигне по-голяма яснота със себе си. Насърчаващите въпроси могат да звучат така: “Разбирам. Бихте ли ми казали малко повече за...” Или: “Бихте ли повторили още веднаж този момент от Вашия разказ, просто за моя по-голяма яснота?” Или какъвто и да било друг въпрос, който ще засили убеждението у говорещия, че вие го разбирате, че сте добронамарен и че сте готов да му съдействате.

4. Бъдете добър слушател и слушайте с емпатия.

5. Бъдете добър наблюдател и се научете да разчитате невербалния език – понякога той казва повече от думите.

6. Бъдете дискретен – вече сте поели задължението да не споделяте и да не оповестявате публично казаното без съгласието на страните. Тази информация е поверителна. Следователно, когато започне индивидуалната среща с другата страна или страни, вие не можете да кажете “Говорещият преди вас каза това и това”, без да сте получили неговото разрешение. Ако го направите, ще нарушите правилата на професионалната етика, да не говорим какво ще се случи с вашия авторитет и колко бързо ще се стопи доверието на страните към вас.

7. Намерете начин да се уверите, че правилно сте разбрали казаното. Това може да стане чрез задаване на “свервяващи” въпроси като: “Да видим дали съм ви разбрала правилно. Вие казахте, че...” Или: “Нека повторя това което казвате, за да се уверим

заедно че съм схванал точно идеята Ви.” Или: “Както разбирам, Вие имата предвид...” Преповторете със свои думи казаното, за да се уверите, че сте го разбрали правилно.

По време на индивидуалните срещи фасилитаторът трябва да даде възможност на страните да разкажат “своята” история за конфликта.

И така, индивидуалните срещи са приключили успешно. Всяка от страните е разказала своята история, вие вече разполагате с повече информация както за събитието, така и за възприятията, мненията и оценките на страните и сте готов за срещата, която ще постави началото на диалога за постигане на взаимно приемливо решение. Фасилитаторът е отговорен за логистиката на тази среща – място, време, кафе и безалкохолни напитки, дневен ред, процедура, изработване на общи правила на воденето на диалога, канцеларски материали за писане. Когато се подготвям за началото на такава среща, аз правя подробен списък на всичко, което смятам, че е необходимо, а след като го осигуря, още веднаж проверявам дали не съм пропуснала нещо – винаги можеш да забравиш някакъв детайл, защото конфликтът създава напрежение не само за въвлечените в него, но и за фасилитатора. Той работи в ситуация на натиск и стрес и това не може да не окаже влияние върху него.

Фасилитаторът има задължението да открие срещата с няколко удовдни думи. Те трябва да насърчат доверието между страните и да укрепят увереността им, че могат да се справят с конфликта. Последното е особено важно, тъй като от сега нататък работата на фасилитатора е да улеснява диалога между страните, да им съдейства да формулират предложенията си, а не да ги прави вместо тях; да ги накара сами да вземат решенията, а не да ги взема вместо тях; да им покаже тяхната собствена отговорност, а не да я поема върху себе си. Неговата задача е не да премахне различията, а да им помогне да се разберат въпреки тези различия. Представете си, че конфликтът е нещо като пропаст, която разделя страните. Фасилитаторът не може да я запълни – той просто не разполага с ресурс за това. Но той може да прехвърли мост над пропастта. Така пропастта – тоест, различието, остава, но вече няма нищо страшно, защото сме построили мост, по който да преминем, да намерим път един към друг, да постигнем разбирателство и съгласие.

Фасилитаторът не взема решения вместо страните – той им помага да решават заедно и да носят отговорност за това.

След няколкото уводни думи, които са наистина няколко, а не цяла реч, тъй като целта е страните да се изслушват взаимно, а не да слушат фасилитатора – аз обикновено предлагам да изработим съвместно правила на диалога. Те целят да направят процеса по-ефективен, а за да са работещи, трябва да са приети от всички. Те са елементарни, но безкрайно важни. Ето как може да изглежда сборът от правила, които аз записвам с големи букви /например на дъска или хартия/ и гледам да поставя на видно място, така че да се виждат от всички. Знам, че в последствие често ще ни се налага да ги припомним. Ето някои от правилата, които може би ще намерите за полезни:

1. Да се изслушваме
2. Да не се прекъсваме
3. Да не употребяваме обидни думи
4. Да не повишаваме тон
5. Да спазваме тези правила.

Изглеждат елементарни, нали? Но само изглеждат така. Още при първия си опит като фасилитатор ще се уверите колко е трудно да бъдат спазвани.

След изработването на този документ, който понякога предлагам на страните да нарекат “Нашите правила” или “Правила на нашия диалог” – защото това е наистина документ, който ще регламентира нашите отношения по време на срещата – предлагам на страните да направят предложения за процедурата. Процедурата е важен момент във фасилитирането, защото тя определя начинът, по който ще се случват нещата. Детайлите на процедурата включват: кой ще започне; как ще продължим; по колко минути ще говорим; какво ще стане, ако диалогът се окаже в задънена улица; как ще се формулират предложенията, как ще се изготви споразумението и разбира се, какъв ще бъде дневният ред.

В началото страните обикновено се обръщат към фасилитатора. С течение на времето обаче той все по-решително трябва да ги пренасочва към директен разговор, като постепенно се оттегля. Ако вие като фасилитатор установите, че диалогът върви, моят съвет е да не се намесвате в него. Колкото по-бързо страните установят, че могат без вас, толкова по-добре сте си свършили работата. Вече знаем, че фасилитаторът няма за цел да контролира диалога.

Фасилитаторът е само човекът, който строи мостове между хората.