**СТРАТЕГИИ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО КОНФЛИКТИ**

Доколку во една организација има конфликти, лидерите кои раководат со таквите организации треба да бидат способни да ги решаваат на функционален начин. Со други зборови, лидерите треба да знаат и умеат како да ги управуваат конфликтите. Иманентна појава во функционирањето на една организација е појавата на конфликти. Нема ниту една организација или систем каде не постојат конфликти. Многу е важно конфликтите добро да се управуваат и менаџираат. Постојат неколку начини на решавање на конфликтите и тоа со преговори (директни) и со помош на трета неутрална страна)(стр.679) за кои поопширно ќе се задржиме на соодветно место.

**ПРЕГОВАРАЊЕ**

**Поим и суштина на преговарањето**

Поим: Поимот преговарање е синоним на зборот спогодување, пазарење, договарање, ценкање итн. Во англискиот јазик се среќава терминот *Negotiation* или *Bargaining*, додека во францускиот јазик се среќава терминот *Negociations*. Преговарањето можеме да го дефинираме како водење на дијалог помеѓу две или повеќе страни (субјекти) со цел за постигнување на договор. Битно за преговорите е тоа што тие треба да се водат со добра волја и намера да се постигне договор. Нема преговори без комуникација, ниту комуникација без преговори. Основата на секои преговори се комуникацијата и дијалогот. Затоа е неопходно да се гради култура на комуникаци и преговори. Кога ќе настане некој конфликт кон него треба да пристапиме со должно внимание и респект, бидејќи тој може да ескалира и да се развие до степен на создавање анархија, хаос и неред во системот кој може да доведе до негов распад. Оттука, превенцијата е многу важна за ефективно решавањето на конфликтот. Кога ќе настане некој конфликт, тој не треба да се става под тепих, туку сериозно да му се пристапи во неговото решавање, зошто со текот на времето тој може да ескалира.

Денес, најприменувана техника на решавање на конфликтите во една организација или помеѓу различни организациони структури е преговарањето. Преговарањето е многу сложен облик на комуникација, а се состои од договарање, соочување, судир (конфликт), убедување и спогодување. Преговарањето преставува еден вид комуникација помеѓу две страни кои имаат меѓусебен спор со цел истиот да се разреши на взаемно прифатлив начин. Преговарањето е современ метод на решавање на конфликти. Терминот преговарање има општо значење и се однесува на преговарање во сите сфери од современиот општествен живот. Преговарањето е општествена реалност на секојдневниот живот. Преговарањето е основно средство за постигнување на тоа што го сакаме од другите. Тоа преставува комуницирање за да се постигне спогодба (договор-agreement) во која ќе се содржат заедничките интереси. Вобичаено преговарањето се применува за да се разреши одреден општествен проблем кој засега две или повеќе страни. Се преговара во сферата на политиката, економијата, војната, културата, религиите, семејството, работата. Се преговара на микро и макро план. Доаѓањето до компромис е крајната цел и суштина на преговарањето. Меѓутоа, понекогаш не се доаѓа до компромис, па преговарањето пропаѓа.

Секое преговарање е сложен, противречен, флексибилен и динамичен процес. Сложеноста на процесот се огледа во учеството на повеќе субјекти и институции и опфаќа повеќе фази, како што се: договарање, соочување, конфликт, убедување, спогодување. Противречен е затоа што тоа ја одразува противречноста на интересите на различни носители на општествена моќ (пр. позиција и опозиција, синдикати и работодавачи итн). Флексибилноста на преговарањето произлегува од можноста во секој момент да започне, да се прекине и повторно да продолжи. Динамиката на преговарањето произлегува од постојаното преговарање и комуникација помеѓу страните во спорот, односно денес да започнат, утре да се прекинат, а задутре пак да продолжат.

Суштината на преговарањето е страните во конфликтот преку активна комуникација се обидуваат да дојдат до заедничко прифатливо решение во кое ќе бидат интегрирани интересите на обете страни. До взаемното решение се доаѓа со почитување на аргументите на страните во преговорите, а не со меѓусебно игнорирање и наметнување на решение од позиција на сила и моќ. Доколку во преговорите едната страна поседува енормно поголема преговарачка моќ од другата, тогаш не можеме да зборуваме за ефективно преговарање, бидејќи помоќната страна секогаш ќе го наметнува сопственото решение на кое послабата страна, и покрај убедливите аргументи, нема моќ да се спротистави. Ефективно преговарање можеме да имаме единствено кога преговарачката моќ на страните во преговорите е еднаква или приближно еднаква. Енормната моќ на едната страна во преговорите може да се премости единствено со посредување на трета неутрална страна, која поседува висок морален кредибилитет и авторитет, како на пример меѓународна организација или асоцијација (пр. ООН, ЕУ).....

Основна алатка на преговарањето е дијалогот и комуницирањето, а основен производ на преговарањето е компромисот изразен во спогодба (договор). Да резимираме, преговорите преставуваат еден современ метод на комуникација, односно цивилизациска придобивка со која различни страни низ демократски дијалог имаат можност да ги искажат своите аргументи за проблемот (спорот) и заеднички да го решат. Преговарањето како процес на комуницирање во себе носи голема одговорност на страните во преговорите за решавање на проблемот.

**Зошто преговори**? Одговорот е многу едноставен. Затоа што спорот сам по себе е потенцијален ризик да предизвика деструкција - конфликт од широки размери со несогледиви последици за организацијата, односно цивилизацијата. Ако направиме историска ретроспектива на сите конфликти во било која општествена сфера ќе воочиме дека сите биле деструктивни, разорни со последица на расцеп, поделби, недоверба, прекин на комуникација и др. Позната е изреката дека подобро е подолго време да се преговара, отколку еден ден да се војува.

Постојат правно уредени преговори и правно неуредени преговори. Правно уредените преговори се уредени и регулирани со правни норми, додека правно неуредените не се уредени со норми, туку тие се засноваат на автономност и доброволна основа, традиција, морал обичаи итн.

**Преговарачки тим:** Клучот на успехот во преговорите е во добро формиран тим за преговарање. Вообичаено преговарачкиот тим е одбран спрема: хиерархијата, должностите, статусот, нивото на знаење и образование, психолошката стабилност, вештината на комуницирање и др. Однесувањето на поединците во тимот за преговори мора да биде синхронизирано, контролирано и извежбано. Секој член на тимот има одредена улога. Тимот има лидер, кој е најавторитетен, знае да обединува, да контролира и координира групата. Останатите членови во тимот имаат други задолженија-улоги. Така, има опонент-минер, кој има задача да поставува незгодни, провокативни, непријатни и тешки прашања. Во позадината на преговорите еден член на тимот има улога на набљудувач кој ги внимателно ги следи преговорите и ќе внимава на знаците на невербалната комуникација на дугиот преговарачки тим.

**Видови на преговори**

Денес, во теоријата генерално преовладуваат три начини на преговарање: попустливо, круто и принципиелно преговарање или т.н. победа - победа преговарање *(win-win)*.

Со *попустливиот начин на преговарање* во основа едната страна отстапува од почетната позиција со цел да се постигне спогодба, односно пријателско решение. Кај овој вид преговарање едната страна попушта, за да се постигне решение, губејќи притоа значаен дел од преговарачката пита.

*Крутото (дистрибутивно) преговарање* во основа е натпреварувачко преговарање каде подобро поминува страната која држи цврста и непопустлива позиција на подолг рок. Односно, имаме случај кога едната сака да ја победи другата страна. Кај ова преговарање, двете страни перцепираат дека имаат одредена пита на ресурси, која треба да ја поделат. Тие заземаат конкурентски, непријателски став, борејќи се за поголем дел од питата, иако самите знаат дека тоа е тешко остварливо. Секоја страна согледува дека треба нешто да одстапи, но не сака да отстапи поголем дел од ресурсите, односно сметаат дека поголемиот дел треба на нив да им припадне. Страните не гледаат потреба да соработуваат во иднина, и не се грижат за нивните интерперсонални односи кои се нарушени на конкурентска основа.

*Принципиелниот (интегративниот) начин* на преговарање е комбинација на попустливо и круто преговарање. Овој метод сугерира обете страни да постигнат взаемно прифатливо решение (консензус), наместо пазарење или ценкање. Кај овој вид преговарање не се применуваат трикови и замки. Страните не гледаат на конфликтот конкурентски, како победничка или загубена ситуација, напротив тие го гледаат кооперативно, како победничка ситуација (win-win), во која двете страни можат да добијат. Довербата, размената на информации, и желбата двете страни да дојдат взаемно прифатливо решение, е главната одлика на принципиелното (интегративното) преговарање. Кај овој вид на преговарање во решавањето на конфликтот се соработува и решава со компромис (решавање на спорот со одстапување на обете страни).

Принципиелниот (интегративниот) начин на преговарање е развиен во рамките на *“Харвардскиот проект за преговарање” кој е создаден на Универзитетот Харвард. Голем број на глобални, регионални и национални конфликти се решени со помош на овој метод. Овој модел на преговарање во основа се базира на следните постулати:*

* *Одделете ги луѓето од проблемот;*
* *Фокусирање на интересите, а не врз позициите;*
* *Пронајдете (развивајте) опции за заедничка добивка и*
* *Инсистирајте на употребување објективни мерила.*

**1.** **Одделете ги луѓето од проблемот**: Луѓето кои се во конфликт не се фокусираат на проблемот, туку го персонализираат, односно му даваат лична димензија. Го сведуваат на личен конфликт. На пример штрајкот како социјален конфликт наместо да се гледа како на економско-социјален проблем кој треба да се реши, на него се гледа како на личен (персонален) конфликт меѓу лидерот на синдикатот и менаџерот на компанијата. Притоа, и победата и поразот се доживува како личен успех. Наместо да го нападнат проблемот, страните меѓусебно се напаѓаат.

Овој пристап не е ефективен и конзистентен. Страните во конфликтот, треба да се фокусираат на проблемот, или изворот на конфликтот и да избегнуваат меѓусебно да се дискредитираат. Фигуративно, учесниците би требало да постигнат себеси да се гледаат како соработници еден до друг, напаѓајќи го проблемот, а не еден со друг.

**2**. **Фокусирање на интересите, а не на позициите** (барањата): Кога две страни се во конфликт, не постои веројатност да бидат задоволени барањата (интересите) на двете страни. Меѓутоа, нивните интереси можат да бидат задоволени со вградување на интересите во една заедничка спогодба.

**3.** **Пронајдете (развивајте) опции за заедничка добивка**: Кога двете страни се фокусирани на нивните интереси, тие не се во можност да остварат креативни решенија за конфликтот, кои би биле корисни за нив, бидејќи се под притисок. Обидот да се одлучуваво во присуство на противникот ја пригушува вашата имагинација. Важноста на ситуацијата ја попречува креативноста. Истото го прави и барањето само на едно – вистинско решение. Овие ограничувања можат да се отстранат со изнаоѓање на широк опсег на можни алтернативни решенија што ги унапредуваат и креативно ги помируваат различните интереси. Значи, се развиваат повеќе опции (алтернативи), меѓу кои страните ќе одлучат подоцна. Преку развивање на повеќе опции страните заеднички ги анализираат добрите и лошите страни на секоја опција, така да ќе одлучат за една која ги задоволува интересите на обете страни. Оттука третата основна точка е пред да се обидете да постигнете договор, пронајдете опции за заедничко решение (заедничка добивка-победа).

**4.** **Инсистирајте на објективни критериуми**: Ова подразбира дека исходот на страните во преговорите треба да се базира на праведен стандард како на пример пазарната вредност, стручното мислење, правото или законот.[[1]](#footnote-2)

**Директно и индиректно преговарање**

Преговарањето може да биде директно или индиректно со помош на трета неутрална страна (медијатор-посредник).

Директно преговарање е она преговарање кога страните во конфликтот директно преговараат, без вклучување на трета страна (посредник, медијатор или арбитража). Директното преговарање е можно кога конфликтот меѓу страните не е многу голем, односно страните во конфликтот можат директно да се среќаваат и да комуницираат. За да дојде ди директни преговори страните во конфликтот треба да имаат желба за решавање на нивниот конфликт. Многу е важно во директното преговарање страните да поседуваат одреден степен на преговарачка култура и толерантност. Тоа значи дека страните треба взаемно да се почитуваат и да ги прифаќаат добрите и издржани аргументи на другата страна. Доколку едната страна во конфликтот навистина нуди добри аргументи за прифаќање на нивниот став, тогаш другата страна треба да го прифати, а не априори да го отфрла. Доколку едната страна не ги прифати понудените аргументи тогаш станува збор за фиктивно преговарање или преговарање заради добивање во време или друг вид на предност (бенефит).

**Индиректно преговарање: aлтернативно решавање на конфликтите - Улогата на трета неутрална страна во преговорите**

Доколку страните со директни преговори не го решат конфликтот, тогаш, тие можат да се обидат да го решат со помош на други алтернативни начини (методи), односно со вклучување на трета неутрална страна. Тие методи се: *помирување, медијација и арбитража*. Лицата кои активно се вклучуваат како трета неутрална страна, зависно од применетиот метод на решавање на конфликтот се нарекуваат: *помирувачи, медијатори и арбитри*. Во државите со развиен правен систем, развиена филозофија и култура на дијалог и алтернативно решавање на спорови се создадоа професионални кадри кои функционираат како важен сегмент на општеството за решавање на настанатите конфликти, но играат и важна улога во превенцијата.

**Помирувањето** (**conciliation**)[[2]](#footnote-3) е метод на решавање на спор кој се состои во давање на помош на страните во спорот од страна на помирувач, кој настојува да ги убеди во потребата да се состанат и расправаат за предметот на спорот, со цел полесно да се спогодат во решавање на спорот, и притоа сами да дојдат до прифатлив компромис, односно договорно решавање на спорот. Според МОТ помирувањето се дефинира како: “*Практика во која се користат услугите од трета неутрална страна во некој спор, како начин за помагање на страните во спорот да се намали степенот на разликите и да се постигне заедничка прифатлив договор* или решение”.

Постои разлика меѓу мирењето и посредувањето и таа се однесува на интензитетот на мешање (степенот на активност) на третата страна во решавање на настанатиот спор. Во постапката на мирење третата особа се воздржува од изнесување на сопствено мислење за околностите на спорот и давање на предлози за начинот на негово решавање, односно има пасивна и ограничена улога во неговото решавање.

Помирувачот треба да биде неутрална и непристрасна личност, која подеднакво внимава да ги застапува-преставува интересите на страните во спорот, така да улогата на помирувач е многу сложена и деликатна. Успехот на помирување зависи од професионалниот и личниот авторитет на мирителот, од дипломатскиот такт во комуницирањето со страните во спорот, но и од спремноста за компромис, културата на социјален дијалог и верба на страните во решавање на колективниот спор. Доколку мирењето успее, страните во спорот составуваат записник (спогодба) за помирување, а во случај на неуспех-записник за непомирување.

**Посредувањето** (**mediation**)[[3]](#footnote-4) како метод на решавање на спорови, се состои во давање на услуга на странките во спорот од страна на трето неутрално лице-посредник (медијатор), за да дојдат до заедничко спогодбено решение. Ако во тоа не се успее, посредникот е должен на страните во спорот да даде препорака во вид на предлог за решавање на спорот, кој се разбира правно не ги обврзува страните во спорот. Таквата препорака е само морално обврзувачка за страните во спорот, односно не е задолжителна. Дали предлогот што го дава медијаторот ќе биде прифатен зависи од страните во спорот, односно од нивните интереси.

Посредувањето е многу поактивен процес од мирењето и тоа содржи неколку фази. Прво, треба да се утврди распоредот на состаноците со странките во спорот, се утврдува крајниот рок за завршување на посредувањето. Потоа, следува фазата на комуникација и соработка, која се состои во примање и пренесување на понудите кои странките меѓусебно си ги понудуваат за решавање на нивниот спор, така да оваа фаза на посредување се сведува на мирење. Ако мирењето не успее, посредникот во третата фаза ги формулира приоритетните прашања, настојува да ги ублажи екстремните ставови на странките во спорот, дава сугестии и препораки, и ги доставува со потребното образложение на страните во спорот. Доколку страните во спорот го прифатат предлогот (препораките) за решавање на спорот, тој добива правнообврзувачка сила. Најчесто рокот за целата постапка изнесува 30 дена заради потребата од брзо решавање на спорот.

Посредникот, како трето неутрално лице, мора да биде компетентен за предметот на спорот (експерт) и своите услуги е должен да ги дава на непристрасен начин. Тој треба да има дипломатски такт и доверба кај обете страни. Секое лице кое кое е прифатливо за двете страни во спорот може да биде посредник (професор на факултет, јавен службеник, судија, чесен и угледен граѓанин). Посредникот го бираат странките во спорот од листа на посредници (медијатори), и за него обете страни треба да се сложат. По правило листата на посредници е регистрирана во соодветното министерството во секоја држава. Ако во еден спор се определат двајца или повеќе медијатори да ја водат постапката во тој случај станува збор за **комедијација.**

Посредувањето (медијацијата) според ***Goldberg, Green and Sander******(“Dispute Resolution****”)*, преставува форма на најмала вмешаност на трета страна во одреден спор. Според теоретичарот **Acland** во делото “*Ненадеен пробив на здравиот разум*” основата на медијацијата се преговорите.

Медијацијата во основа е позитивна метода на решавање на спорови, која во современиот начин на комуницирање има се повеќе приврзаници. Таа стана филозофија на живот на субјектите на кои времето им е скапо и драгоцено. Добрите страни на медијацијата се тие што таа е брза, ефикасна, ефтина постапка, постои вклученост на страните, се охрабрува комуникацијата меѓу двете страни, проблемот е насочен кон решавање и задоволување на на интересите на двете споротиставени страни (добива-добива- win-win).

1. Р. Фишер, В. Ури и Б. Патон, Како да постигнете договор – преговарање без отстапување, Балкански центар за мир, Филозофски факултет-Скопје, 1998, стр. 11. [↑](#footnote-ref-2)
2. Терминот conciliation потекнува од латинскиот збор concilio, conciliare -што значи составување, обединување на мислењето, спријателување, помирување, придобивање. Види Латинско-хрватски или српски речник, Школска књига, Загреб, 1979, стр. 57. [↑](#footnote-ref-3)
3. Терминот “mediation“ се користи во Франција со значење ,,посредување,, додека во В. Британија повеќе се употребува поимот “conciliatioan” иако термините “conciliation” и “mediation” синоними во англискиот јазик. И терминот медиатион има свои корени во во латинскиот јазик: mediativus (кој посредува), mediare (заземање неутрална позиција). Види М. Вујаклија, Лексикон страних речи и израза, Просвета, Београд, 1980, стр. 545. [↑](#footnote-ref-4)