

## СПОСОБНОСТ ЗА СПРАВУВАЊЕ СО КОНФЛИКТИ



Вие ми велите дека кога ќе се изнервите и кога ќе загубите контрола понекогаш велите нешто што всушност не го мислите и на тоа набргу заборавете. Но работниците паметат сè што ќе им кажете, без разлика дали сте го мислеле тоа или не.

**Ричард Брус, консултант  
Северна Калифорнија**

Карлос механичарот штотуку ја одби Бет. Бет го праша Карлос дали ќе му биде проблем да одработи некој час прекувремена работа наредниот четврток и петок, а тој ја одби. Бет не знаеше зошто ја одби Карлос. Можеби затоа што беше премногу мека во пристапот? Или можеби затоа што е жена? Или можеби поради тоа што Карлос почнал да ја презира откако ја унапредија во надзорник, а него го изоставија? Но и на Карлос му пречеше таквата интеракција.

Доколку Карлос не дознаеше дека Бет се навредила, дали ваквата сцена би можела да се квалификува како конфликт на работното место? Можеби. А можеби и не.

Семето на конфликтот се засадува кога се чувствува нарушување на хармонијата кај барем еден од учесниците во дадената интеракција. Можеби наредниот пат Бет ќе го смени својот пристап кога треба да му наложи нешто на Карлос. Може да стане поагресивна, па Карлос да се чуди дали станала на лева нога. А Карлос, пак, може да реагира негативно на пристапот на Бет, и така да ескалира конфликт на работното

место. Често се случува одредена интеракција да предизвика стрес или силни емоции кај учесниците - без разлика дали учесниците некогаш ќе си ги откријат своите емоции едни на други во однос на дадената интеракција од којашто произлегол конфликтот.

Секогаш кога треба да се направи избор постои потенцијал и постојат можности за појава на недоразбирање. Таквите разлики, особено кога човекот на правилен начин постапува со нив, може да резултираат со побогати, поефикасни и креативни решенија и интеракции. Арно ама сите знаеме колку е тешко да се претворат разликите во можности. Кога не се постапува правилно со недоразбирањата, исходот може да биде чист раздор. Раздорот создава чувство на психолошка раздалеченост помеѓу луѓето, како на пример анимозитет, отуѓување и занемарување.

Без разлика дали се работи за член на семејството или за член на персоналот, порано или подоцна, се појавуваат предизвици. Не верувам дека некој од нас се мисли како да се постави, односно како



Секогаш кога треба да се направи избор, постои потенцијал и постојат можности за појава на недоразбирање. Таквите разлики, особено кога човекот на правилен начин постапува со нив, може да резултираат со побогати, поефикасни и креативни решенија и интеракции. Арно ама сите знаеме колку е тешко да се претворат разликите во можности. Кога не се постапува правилно со недоразбирањата, исходот може да биде чист раздор.

да се изрази кога се справува со член на семејството. Шемите на комуникација што ги развиваме со нашите најблиски не се секогаш позитивни и често запаѓаме во неефикасни и сосема предвидливи интеракции.

Кога се справуваме со работник или со непозната личност, најчесто се трудиме да се однесуваме најдобро што знаеме. Токму поради тоа што сме загрижени како ќе бидеме перцепирани од другата личност може да згрешиме со тоа што ќе кажеме премалку кога нешто не е како што треба и потоа да се кудиме зошто не сме кажале нешто што во тој момент не ни текнало. Може да се случи да страдаме долго време пред да се одлучиме да го извадиме проблемот на виделина. Ова е особено изразен проблем, особено доколку се работи за период на „додворување“. Наместо да бидеме директни, ние гледаме како да привлечеме внимание.

Арно ама и на тоа треба некогаш да му дојде крајот. Како и да е, тој „период на додворување“ се прекинува од потреба. Може да ни биде полесно да ги прикриваме проблемите, односно да ги потискаме во себе сè додека нема повеќе место. Понекогаш се случува да не можеме да се воздржиме и на работникот или на колегата да му кажеме сè што треба да се направи поинаку. Една изолирана епизода, како онаа помеѓу Бет и Карлос, може или не може да има влијание врз иднината на нивната врска во рамките на фармата.

Луѓето различно се чувствителни на различни коментари и дела; луѓето се

исто така различни и во однос на својата способност да се справуваат со стрес предизвикан од конфликтни ситуации. Се разбира дека треба да имаме чувство за тоа како дејствуваме на сите оние околу нас, на и надвор од работното место, но треба да внимаваме и да не станеме премногу чувствителни, односно да не се навредуваме толку лесно од нивните зборови и постапки. Исто така, треба да се напомене дека од голема корист е наоѓањето „вентили“, со што се олеснуваат стресните емоции (како на пример вежбање, музика, читање, давање услуги или добар цврст сон). Но не заборавајте дека и рамнодушност не може да ви биде од корист, бидејќи несвесно во вас се натрупуваат стресни емоции и еден ден сето тоа може да експлодира и да предизвика навистина непријатна ситуација.

Кога и да се појават недоразбирања, лесно е човек да слуша без вистински да биде присутен, односно без вистински да слуша. Учесниците во конфликтни ситуации на работното место најчесто се обидуваат да ги придобијат своите колеги да застанат на нивната страна, односно да ги убедат да ги прифатат нивните гледишта без воопшто да се потрудат да стапат во директен контакт со другата личност со којашто треба да се надмине проблемот.

Нашата самодоверба е навистина многу лесно ранлива, иако повеќето од нас не сакаме да си признаеме дека е така (види Глава 6, рамка 3). Нерешените и потиснатите конфликти се вистинска закана за нашата самодоверба. Со тоа што најчесто наоѓаме некој што се согласува со нас, се залажуваме мислејќи дека така си ја зголемуваме самодовербата. Но и тоа не е баш така. Нашата самодоверба не треба да се гради од песок, туку треба да се гради врз некоја поцврста подлога, а таа подлога е учење како поефикасно да се справуваме со конфликти и да не ги оставаме нерешени. Во шпанскиот јазик има два слични збора за самодоверба, едниот е *autoestime*, а лажна самодоверба е *atog rporio* (или, буквално преведено, љубов кон себеси).

Потребни се многу вештина, труд и посветеност - иако најчесто тоа е обележано и замаглено од предоминантниот стрес - за да се соочите со предизвикот заедно со вашиот „непријател“. На сите ни се чини дека е најлесно човек да се расправа, да се повлече или да се навреди. Но, да бидеме искрени, решавањето на проблемите на работното место ни овозможува да бидеме способни за создавање погодни работни услови во чии рамки можеме сконцентрирано да работиме без да бидеме попречени. Еве неколку алтернативи:

- а. *Расправањето како метод на решавање на проблемот на работното место.* Човекот си седна во своето купе и се загледа нанадвор кон мирните руски села крај кои минуваше. Во купето влегоа уште две жени. Едната од нив во skutот галеше куче. Двете со презир го погледнаа оти запали цигара. Една од жените, разочарана и очајна, стана и го отвори прозорецот, му ја грабна цигарата на човекот и му ја фрли надвор. Човекот не се помрдна некое време, па стана, го отвори прозорецот, се приближи кон жената што му ја фрли цигарата, се наведна, го зеде кучето и го фрли низ прозорецот. Не, ова не е извадок од црната хроника на некој дневен руски весник, туку е извадок од едно од најдобрите дела на Достоевски, „Идиот“.
- Се чини дека се зголемува и бројот, но и сериозноста на насилството на работното место во полето на земјоделството, а сопствениците на фармите може да воведат ефикасни политики и програми за образование на работниците.
- б. *Поткликнување.* Знаеме дека речиси секој од нас може да ги предвиди негативните последици, односно грдосијата на презир што ескалира на работното место, но често забораваме колку тоа може лошо да влијае врз продуктивноста на работниците, па затоа најчесто сите пребегнуваат кон поткликнување, попуштање и предавање. Се разбира дека понекогаш е паметно човек да попусти и да се повлече и за тоа луѓето ќе го почитуваат (исто како што понекогаш, во зависност од ситуацијата, паметно е човек да не се откажува од својот став). Доколку одредена личност постојано чувствува потреба да се повлекува од конфликтни ситуации, таквата личност може психолошки да се оддалечи и изолира од целата ситуација.
- в. *Избегнување.* Кога избираме да го избегнеме соочувањето со конфликтната ситуација, со тоа само уште толку ја ослабуваме веќе ослабената врска. „Другите“, односно нашите колеги што сочувствуваат со нас, најчесто се согласуваат со нас. Но така постапуваат само поради тоа што се наши пријатели, но и поради тоа што јасно ги гледаат конфликтот и можните решенија од наша перспектива. Сепак, тие ја слушаат целата приказна од нас. Штом одредена личност добие поддршка од пријател или пријателка, така може да добие погрешна претстава за целосната слика на конфликтот и да погрешно при наоѓањето на вистинското решение.

Еден особено стресен начин на пристапување кон решавањето на конфликтите е испраќање трета личност да ѝ пренесе порака на личноста со која сте се нашле во конфликтна ситуација, или да се соочиме со личност што е во конфликт со некој наш пријател или наша пријателка, а не со нас. Така, личноста којашто се заобиколува може лесно да биде повредена поради преземањето една таква тактика. Тоа би било во најдобра ситуација. Во најлоша ситуација, личноста што се меша во конфликтот се опива од моќта што се нуди и може сосила да стане дел од конфликтот што првично бил зачнат од други личности.

Често се случува да избрзаме со заклучоци во врска со некоја расправија, дали наша или на некој друг, и да мислиме дека не постои јасно решение и таквата ситуација не може да се надмине. Разговарањето за расправиите може да резултира со намножување на можностите за зајакнување на работните врски и за подобрување на продуктивноста на фармата. Јасно е дека на никого не му е лесно да зборува за своите проблеми.

За да може човекот да се соочи со тешката ситуација, треба: (1) да се изложи на услови што може да му донесат одбивање или подбивање; (2) да си признае дека можеби и самиот тој придонел за појава на проблемот; и (3) да се има волја за промена.

Секогаш кога го намалуваме стресот, кога ги решаваме предизвиците и кога ја зголемуваме продуктивноста, тоа го правиме по пат на ефикасен дијалог. Ваквиот вид дијалог колку што вклучува слушање,

Штом одредена личност ја добие поддршката од свој пријател или своја пријателка, може да почне да си го оправдува сопственото однесување и да се откаже од обидите да си го реши проблемот, односно конфликтот.



толку вклучува и зборување. Ефикасните двонасочни размени, односно интеракции, се честа појава, но мора да се напомене дека за да бидат ефикасни, треба претходно да се испланираат. Се разбира дека не треба да се исклучи присуството на болка - или барем излегување од границите на нашата „мирна и удобна“ зона - кога се разговара за тешки прашања на работното место, но наградите што следуваат се задоволство и подобрени подолготрајни врски.

Секогаш кога се соочуваме со предизвици и проблеми, како да сме склони кон разгледување на можните алтернативи и секогаш на крајот го избираме најдоброто решение врз основа на податоците со коишто располагаме. Секогаш ги отфрламе несаканите опции. Знаеме дека за одредени одлуки треба повеќе време и подетално разгледување, но исто така знаеме дека други одлуки ги донесуваме без многу мислење, веднаш, и речиси секогаш во ваквите случаи сме водени од нашите инстинкти. Најдоброто решение станува наш став во однос на дадената тема. Нашите потреби, нашите грижи и нашите стравови играат голема улога при градењето на правилниот став. Недоразбирањата и несогласувањата може да се развиваат и да доминираат доколку нашето најдобро решение не е во согласност со мислењето и со убедувањето на другите засегнати лица. Најчесто се случува неколку непријатели да ги здружат силите со цел да се создаде уште поголем раздор.

Нашиот главен непријател е потребата да си ја објасниме нашата позиција, односно природниот нагон да ги оправдуваме нашите дела. Според нашето размислување, доколку и другите успеат да разберат зошто сме дејствувале на ваков или онаков начин, ќе успеат да го донесат истиот заклучок што сме го донеле и ние.

Нашиот втор главен непријател е нашата неспособност за слушање. Слушањето е многу поважно од молчењето дури се чека да ви дојде редот за да си кажете што имате за кажување. Слушањето вклучува вистински обид да се разбере нејзината перспектива, позиција, став.

Нашиот трет непријател е стравот. Стравот дека работите нема да испаднат како што ние очекуваме и сакаме. Стравот да не загубиме нешто што цениме, нешто што сакаме. Стравот дека ќе испаднеме глупави или стравот дека ќе си ја уништиме репутацијата. Стравот од вистината... стравот дека можеби ние сме тие што грешат.

Нашиот четврти непријател е претпоставката дека едниот од нас треба

да биде губитникот, ако веќе едниот мора да биде победник; или мислењето дека разликите се решаваат само со спротивставување, односно по пат на силна конкурентност.

Но сето тоа и не е толку страшно доколку се земе предвид дека има едноставни и ефикасни методи и начини, со чија помош се носат најдобри решенија и со чија помош се зачврстуваат врските во рамките на една работна организација во којашто се појавил раздор помеѓу колегите. Но да не забораваме дека никако не смееме да дозволиме едноставноста на овие концепти да го помати предизвикот за конзистентно применување на тие концепти. Јасно е дека животот ни нуди сосема доволно можности да го збогатиме нашето лично искуство и да се обидеме да се подобриме како луѓе во сите сфери од животот.

Но мора да напоменеме дека горенаведените непријатели се тешки за поразување.

### **Методи за подобрување на комуникацијата во рамките на една работна организација**

Има два принципа што најмногу придонесуваат за продуктивно справување со расправи што искрснуваат на работното место. Првиот принцип „Прво гледај да разбереш, а потоа потруди се да те разберат“ ни го претстави Стивен Ковеј во неговото дело „Седум навиките на најефикасните луѓе“. Доколку се потрудиме да ги охрабриме другите да го објаснат својот став, тогаш сигурно ќе бидат поотворени кога ќе дојде нашиот ред за објаснување на нашата страна.

Да земеме еден пример. Понекогаш се случува да морам да разговарам со одредени работници од одредени фарми, во врска со тоа што мислат за одредени аспекти од работата. Еднаш морав да разговарам со сопственик на фарма, а беше јасно дека човекот не сака да разговара со мене.

Веднаш ми стана јасно, според начинот на кој ми се обракаше и според начинот на кој го држеше телото, дека нема да ми дозволи да разговарам со ниеден од неговите работници, па решив да го сменам мојот фокус: почнав да го слушам. Фармерот ги изнесе своите грижи во врска со неколку чувствителни теми и, откако го ислушав, пријателски за разделивме и тргнав да си одам. Само што стигнав до моето возило, го слушнав фармерот како вика: „Слободно!“

„Молам?“ го прашав. Се зачудив кога ми рече: „Слободно разговарајте со кого сакате!“

Принципот на Ковеј се покажа како ефикасен.

Вториот принцип ни го претстави Роџер Фишер заедно со Вилијам Ури во рамките на нивниот заеднички семинарски труд насловен „Како да се издејствува ДА“<sup>2</sup>. Според овој принцип, луѓето што имаат некакво недоразбирање треба да се фокусираат на своите потреби, а не на своите ставови. Доколку се фокусираме на нашите ставови, уште толку ги зајакнуваме недоразбирањата. Кога се фокусираме на нашите потреби, откриваме дека имаме многу повеќе заеднички работи со личноста со којашто се расправаме отколку што сме мислеле дека имаме.

Ури и Фишер предлагаат да се обидеме да го задоволиме заедничкиот збир на нашите потреби, значи збирот од нашите и потребите на другата личност.

По детално разгледување на ситуацијата, станува јасно дека резултатот никако не може да биде нула (резултатот не мора да гласи дека едната личност победува, а другата губи). Исто така, треба да се напомене дека не е сосема задолжително расправиите да се решаваат со донесување некаков лабав компромис. Наместо тоа, може и двете страни да излезат како победници. Сите ние можеме да научиме како да ги држиме отворени линиите на комуникација и како да се справуваме со предизвиците. Сите знаеме како пријателски да дискутираме за работи за коишто не се согласуваме и сите можеме да научиме како заедно да ги решаваме проблемите. Токму ова е способноста што секој од нас мора да ја поседува и да ја развива.

### Составување на сите елементи

Доколку избрземе и на некогму му пристапиме на следниот начин: „Јас не се согласувам“, тогаш бидете сигурни дека таа личност ќе ја оддалечиме од себе. Успешните преговори ги етикетаат намерите, како на пример желбата да се постави тешко прашање или желбата да се даде сугестија, а не ги етикетаат недоразбирањата.<sup>3</sup> Проблемите многу лесно може да се намножат доколку забораваме на нашите потреби и се фокусираме на перспективата на другата личност. Другата личност може да помисли дека немате потреби и може навистина да се вчудовиди и изненади доколку наеднаш ги нафрлиме нашите потреби.

Со цел да се избегне таков непродуктивен шок, јас би ви ја препорачал идејата за кратки коментари на оваа тема. Во вакви случаи можете да кажете: „Гледам дека и двајцата

различно гледаме на оваа работа. Јас сакам да ги споделам моите потреби со тебе, сакам да ги изнесам сопствените гледишта и ставови, но прво би сакал да се фокусирам на твоите мисли, потреби и мислења.“ Така, во тој момент, ги ставаме нашите потреби настрана и се обидуваме вистински да ја ислушаме другата личност, а потоа можеме да го кажеме следното: „Затоа, те молам, помогни ми да разберам што сакаш да кажеш и зошто мислиш така како што мислиш...“

Ова е најлесниот дел од целата ситуација. Тешкото доаѓа кога треба вистински да се слуша - да се успее во обидот да се даде отпор на потребата, односно нагонот да ја прекинувате другата личност додека зборува, без разлика колку се неосновани вашите коментари и аргументи. Наместо само да му кажете на човек дека го разбирате што сака да каже (со цел да го натерате да прекине за да можете да го изнесете сопственото мислење), ќе бидете многу поефикасни доколку точно изнесете што е тоа што го разбирате. А цело време мора да се обидувате да му се спротивставите на нагонот да ги наметнувате вашите мислења и убедувања додека ја слушате другата личност. Додека се обидувате да разберете што сака да каже вашиот соговорник, не плашете се да поставувате прашања и не плашете се да нафрлите некои од исказите што ви се потврдиле како негови или нејзини убедувања. Така ќе му покажете на вашиот соговорник дека вистински го слушате.

Може да има потреба од рафинирање на изјавата додека не се дознае дали таа изјава е всушност вкоренетото убедување на соговорникот, кој со текот на времето ќе ви нуди детали со кои вие ќе можете да потврдите дека сте го разбрале. Но не треба само да се разбере ставот на соговорникот, туку треба да го убедиме соговорникот дека сме го разбрале. Дури тогаш можеме да почнеме со објаснување на нашите ставови и убедувања и дури тогаш треба да почнеме да очекуваме да бидеме наполно разбрани од другата страна како што сме се труделе и ние да ги разбереме. Доколку со одредена личност немаме никакво поранешно искуство, или сме имале но тоа искуство било негативно искуство, тогаш треба да бидеме особено внимателни за време на дискусијата во врска со нашите недоразбирања. Секогаш постои можност да се појави презир и непоправлив раздор. Затоа, гледајте секогаш да постапувате со добра волја при комуникацијата и интеракцијата со вашите колеги во рамките на вашата работна организација.



Секогаш кога се расправаме со некого не треба да забравиме дека најпрво треба да се фокусираме на она што другата личност сака да го каже и да кажеме нешто слично на ова: „Гледам дека и двајцата различно гледаме на оваа работа. Јас сакам да ги споделам моите потреби со тебе, сакам да ги изнесам сопствените гледишта и ставови, но прво би сакал да се фокусирам на твоите мисли, односно на твоите потреби и мислења.“ Така, во тој момент, ги ставаме нашите потреби настрана и се обидуваме вистински да ја ислушаме другата личност, а потоа можеме да го кажеме следното: „Затоа, те молам, помогни ми да разберам што сакаш да кажеш и зошто мислиш така како што мислиш...“

### ВКЛУЧУВАЊЕ ТРЕТА ЛИЧНОСТ ВО КОНФЛИКТТО

Разликите помеѓу различните нивоа во рамките на организацијата на трудот во една фарма, разликите помеѓу личностите или разликите во однос на самовербата на различни личности што имаат некакво недоразбирање, понекогаш наметнуваат потреба од вклучување трета личност во конфликтот.

На пример, еден надзорник почнал да го малтретира својот колега и да му се заканува за да си ја истурка работата онака како што тој сакал и онака како што тој мислел дека треба. „Јас бев подготвена да му помогнам на мојот надзорник да ја увиди реалната ситуација и да си ги постигне своите цели“, објасни работничката низ солзи. „Ама сега, толку многу сум вознемирена, што дури ми е страв да му прозборам.“

Доколку им кажувате на работниците дека самите треба да се справат со своите проблеми, доколку им велите да пораснат, доколку се ракувате со нив или доколку сте блиски со нив, и покрај тоа што меѓу вас врие конфликт, треба да знаете дека тие ваши потези нема секогаш и засекогаш да бидат ефикасни, туку раздорот уште толку ќе се проширува бидејќи сте решиле да го пикнете „под черга“ и можеби се надевате дека ќе се заборава. Бидете свесни дека сето тоа

може да излезе на виделина и да дејствува на многу подеструктивни начини отколку што дејствувало во почетокот.

Затоа ви се препорачува да им дозволите на работниците да се состанат со трета личност, односно со медијатор/олеснувач, како што милуваме да ги нарекуваме личностите што помагаат при решавање спор помеѓу две страни. Олеснувач може да биде сопственикот на фармата. Токму тој може да го реши конфликтот.

Медијатор што не е дел од работната организација во којашто се појавил конфликтот може да биде најуспешен од сите медијатори. Медијатор што е дел од работната организација може да биде директно вмешан во конфликтот и може да биде обвинет за фаворизирање на едната страна од конфликтот, а личностите помеѓу кои се појавил конфликтот може да задржуваат корисни информации во врска со недоразбирањето токму поради тоа што на него или на неа не гледаат како на неутрална личност што е дојдена да помогне.

Доколку медијатор, односно посредувач, е надзорникот, тогаш неговата улога е навистина тешка, бидејќи надзорниците се склони кон издавање наредби и повеќе дејствуваат како арбитери, кои сосила се обидуваат да наметнат одлука врз двете страни што се директно вклучени во конфликтот.

Процесот на справување со конфликти може да биде успешен доколку двете страни имаат почит за интегритетот на медијаторот доколку ги ценат неговата непристрасност и способност. Почитта кон медијаторот е особено важна за двете страни да се однесуваат најдобро што можат, а токму доброто однесување на двете страни е клучен елемент за успешни преговори. Претераната блискост со медијаторот што е дел од работната организација на двете страни што се директно вклучени во конфликтот, иако не е честа појава во ваквите случаи, може да се покаже како навистина негативно влијание врз процесот на преговарање.

Медијаторот што не е дел од фармата во чии рамки се појавил конфликтот, треба да ѝ пристапи на ситуацијата на начин што ќе ги увери двете страни дека се работи во строга доверливост и ништо од тоа што ќе биде кажано нема да биде изнесено во јавност. Исклучоци се оние случаи кога се работи за нелегални активности (како на пример сексуална злоупотреба на работното место).

Сите вмешани страни треба да се запознаат со исклучоците во однос на доверливост на процесот пред неговиот почеток. Секое споделување и разоткривање

информации врз основа на исклучоците треба да биде направено само во исклучителни случаи, кога тоа е потребно за да се минимизира истекот на информациите со кои би можеле да се повредат чувствата на едната или на двете страни. Работниците полесно се опуштаат и се поотворени кога знаат дека работата се третира како доверлива работа. Понекогаш се случува конфликтите да се појават на лична основа и да немаат никаква врска со работата во рамките на дадената фарма.

Најтешки случаи се оние кога ни медијаторот не успева да помогне при наоѓањето заеднички прифатливо решение за двете страни. Според податоците од спроведените истражувања на оваа тема, во одредени случаи, медијаторот е најефикасен кога може да ги менува улогите, односно кога не успева како медијатор да може да дејствува како арбитер.

Во најдобрите случаи, самите личности истапуваат напред со сопствени идеи за тоа како да се надмине конфликтот односно покажуваат волја за решавање на проблемот без помошта на медијаторот. Но мора да се напомене дека и покрај тоа што повеќето медијатори успешно се снаоѓаат во ваквите случаи кога има потреба од менување на улогите без да манипулираат со целата ситуација, секогаш постои можност за злоупотреба на моќта. Исто така, понекогаш се случува двете страни да пријават притисок од страна на медијаторот или воопшто да не му веруваат на медијаторот дека сето тоа што му го кажуваат во доверба нема подоцна да биде изнесено во јавност.

### ПОСРЕДНИШТВО

Со посредништвото им се помага на засегнатите страни во конфликтот да ги надминат своите разлики, да ги преболат повредите од минатото и да развијат начини со чија помош ќе можат да ефикасно да се справуваат со идните предизвици на работното место при работата со своите колеги. Медијаторите, односно посредниците, можат да им помогнат на двете засегнати страни полесно да ги согледаат своите слепи точки, да ги прошират своите гледишта па дури и активно да учествуваат во процесот на надминувањето на конфликтот. Способните медијатори знаат дека конфликтот, им припаѓа само на двете засегнати страни и не се обидуваат да го скратат времетраењето на процесот со тоа што ќе наметнат свое решение.

Медијаторите го олеснуваат текот на процесот со тоа што:

- имаат разбирање за гледиштата на двете засегнати страни што се постигнале за време на претходно договорениот и одржан состанок на кој присуствувале медијаторот и двете засегнати страни;
- го надградуваат и го оценуваат интересот на двете засегнати страни во однос на решавањето на проблемот по пат на посредништво;
- поставуваат основни правила за подобрување на комуникацијата;
- ги подучуваат учесниците за време на заедничките состаноци;
- ја урамнотежуваат моќта (на пример кога се работи за конфликт помеѓу работници што се наоѓаат на различни нивоа во организацијата на трудот во рамките на дадената фарма);
- им помагаат на двете засегнати страни во однос на тоа како треба да планираат во однос на нивните идни интеракции.

### **Одржување претходно утврден состанок со двете засегнати страни за да се разберат нивните гледишта на едно исто ниво**

Ваквиот состанок може да подразбира состанок на кој присуствуваат медијаторот и двете засегнати страни во конфликтот, или поединечен состанок со секоја засегната страна одделно, за да се разгледаат и разберат нивните гледишта. За време на состанокот, медијаторот накратко објаснува дека процесот на решавање на конфликтот е доверлива работа и ги изнесува начините на кои ќе се дејствува за да се најде заеднички прифатливо решение за двете страни. Целта на овој состанок е да се избегнат ситуации во кои двете засегнати страни не знаат што се случува и се чувствуваат загубено за време на процесот на решавање на проблемот.

Медијаторот, исто така, треба да им понуди на двете засегнати страни можност за одржување редовни одделни состаноци (состаноци на кои нема да присуствува другата страна) доколку учесниците чувствуваат дека има потреба од такво нешто. Од најголема важност е двете засегнати страни да знаат дека контролата врз тоа како ќе се одвиваат работите лежи во нивни раце. Учесниците треба да знаат дека не треба да се согласуваат со нешто колку да се постигне некаков договор, туку да се согласуваат само со работи што се во согласност со нивните ставови и убедувања. Доколку постојат незадоволени потреби, тие треба јасно да се изнесат. Понекогаш може да се појави потреба од вметнување промени во однос на потенцијалното решение на проблемот и



Состанокот може да подразбира состанок на кој присуствуваат медијаторот и секоја од двете засегнати страни во конфликтот за да се разгледаат и разберат нивните гледишта. Ваквиот состанок е особено важен бидејќи луѓето, особено оние што се директно вмешани во конфликт, имаат голема потреба да бидат разбрани пред да можат да се фокусираат на потребите на другите. Затоа, одржувањето на ваквите состаноци игра најголема улога за постигнување позитивни резултати.

токму тие промени може да се покажат како пресудни во однос на тоа дали процесот на решавање на проблемот ќе биде успешен или не.

Јасно е дека постојат стотици фактори што може да имаат силно влијание врз тоа какво решение ќе се постигне, а и влијание врз веќе донесеното решение, затоа можеме да кажеме дека одржувањето на ваквите состаноци е еден од столбовите што го крепат процесот на справување со конфликти во рамките на една фарма.<sup>4</sup>

Иако е јасно дека одвивањето на секаков вид разговор помеѓу медијаторот и една од засегнатите страни може да се гледа како сомнителна активност и да има потенцијално влијание врз неутралноста на медијаторот треба да се знае дека ваквите случаи бараат построг пристап од страна на медијаторот, при што тој како посредник во процесот на „помирвање“ често дејствува како квазиарбитер. Кога постои јасно разбирање за процесот на посредништво - и тоа уште од самиот почеток - како процес на кој секоја од засегнатите страни има контрола врз исходот од тој процес, не ѝ се придава толкава важност на неутралноста на медијаторот.

За време на состанокот засегнатите страни добиваат можност да бидат ислушани и разбрани. Една од причините зошто конфликтните ситуации се сметаат за голем предизвик е тоа што двете засегнати страни први сакаат да ги изразат своите перспективи, што до одреден степен се одвива за време на овој состанок. Колку е подлабок раздорот, толку е поголема потребата да се почне прв.

Во рамките на една млекарница се запознав со еден од работниците што беше директен учесник во искрснатиот конфликт. Нè запозна сопственикот на млекарницата. Само што си замина раководителот на земјоделската организација, работничката

почна да плаче. Слично вакво искуство имав и во рамките на една земјоделска организација за производство на пченица, каде што еден од надзорниците почна да плаче поради налегнатите проблеми што го мачеле на работното место. Доколку овие засегнати страни уште во самиот почеток се сретнеа со своите „непријатели“, нивната ранливост лесно можеше да се претвори во гнев и веднаш ќе заземе одбранбен став.

Еден раководител на земјоделска организација ми кажа дека состанокот ќе биде навистина краток бидејќи молзачот - едната од двете засегнати страни во конфликтната ситуација - не зборувал многу. А кога ми влезе во канцеларијата, молзачот зборуваше непрекинато цели два часа. Кога завршивме, тој знаеше дека некој го разбира што сака да каже и стекна доверба, а за време на заедничкиот состанок со другата засегната страна, истиот работник што претходно не престана да зборува цели два часа, дури и се смееше на моменти, кога беше прикладно се разбира. Од моето лично искуство, слободно можам да кажам дека ваквите „молчаливи“ типови луѓе најчесто се отвораат за време на ваквите состаноци.

Кога засегнатите страни во конфликтната ситуација знаат дека некој ги разбира, тогаш од душата им паѓа неверојатно тежок емоционален товар; така, се намалуваат и стресот и степенот на одбранбеност. Со тоа луѓето стануваат посигурни и поотворени се кога треба да се слуша исказот на другата засегната страна во конфликтната ситуација.

#### *Одделување на луѓето од конфликтот.*

Винслејд и Монк во нивното дело *Наративно посредништво* тврдат дека иако луѓето, теориски гледано, се чинат ослободени во однос на тоа што кажуваат за време на еден разговор, најчесто се случува засегнатите страни да чувствуваат дека нивните одговори се под влијание на забелешките што ги дава другата засегната страна. Често се случува учесниците да се чувствуваат заробено во циклусот на конфликтот.

Винслејд и Монк прашуваат индивидуалци како тие би се чувствувале доколку конфликтната ситуација ги принуди да кажат или да сторат нешто што не би сакале. Исто така ги прашуваат какво влијание имал конфликтот врз нив, освен очигледното негативно влијание. Со наметнувањето на вината на самиот конфликт, медијаторот овозможува засегнатите страни да можат да си ја заштитат репутацијата и така полека да можат да се оддалечуваат и да забораваат на конфликтот. Таквата ситуација може



да им помогне на засегнатите страни да се одделат од конфликтот доволно долго, колку да можат да согледаат дека секој од нив има избор дали сака или не да продолжи да го храни конфликтот и да му овозможи да нараснува. Авторите на ова дело исто така тврдат дека доколку медијаторот слуша со трошка љубопитност, тогаш постојат шанси за искрснување неочекувани бенефиции.

Наместо да се слушаат потврдени претчувствува или насетувања или нафрлени факти, третата личност треба да разбере и да види дека засегнатите страни во конфликтната ситуација често носат и маслиново гранче на состанокот, покрај гневот и очајот. Така, засегнатите страни го имаат клучот за реконструкција на скршените врски и решавање на предизвиците во рамките на работната организација. Но медијаторот мора да има доволно доверба во луѓето и во самиот процес за да дозволи овие прашања да излезат на површина и да не поминат сосема незабележано.<sup>5</sup>

За време на состанокот, медијаторот треба да фаќа белешки во однос на сите важни работи што ќе ги изнесат двете засегнати страни и потоа да ги презентира на систематски начин за време на заедничкиот состанок. Колку повеќе прашања ќе се обработат, толку се поголеми шансите за дискусија и помали се шансите за испуштање на најважните детали.

### Надградување и оценување на интересот на двете засегнати страни во однос на решавањето на проблемот по пат на посредништво

Се чини дека има длабоковкоренета шема во рамките на меѓучовечките конфликти во една фарма: секоја засегната страна е премногу оптоварена со стрес поради настанувањето на конфликтот и има проблеми од типот на несоница, неможност за правилно функционирање и мислење, а понекогаш се случува и некои од работниците да помислат и на напуштање на работното место.

Понекогаш се случува работниците да ги негираат негативните влијанија на презирот и раздорот што им го прошаруваат животот. Еден раководител на земјоделска организација изјави дека во една ситуација толку многу се изнервирал и буквално збеснал, но бесот не му траел долго. Објасни дека брзо му поминало и веќе наредниот ден не се сеќавал на инцидентот и воопшто немал негативни чувства кон другата личност. За време на состанокот со медијаторот, односно посредникот, истиот раководител призна дека скорашната конфронтација со истата

личност толку многу го изнервирала што легнал болен неколку дена и не можел да работи. Дел од улогата на медијаторот за време на одделните состаноци со засегнатите страни е да им помогне на личностите да си замислат живот без стрес.

За време на процесот на состанување со засегнатите страни во конфликтната ситуација, медијаторот може да направи поинформирана одлука во однос на тоа дали треба да се продолжи со посредништвото или треба да се предложи арбитража или некој друг построг пристап. Без разлика колку ефикасно може да биде посредништвото, во одредени услови и ситуации, процесот на посредништво може да направи повеќе лошо отколку добро, особено кога се одржува заедничкиот состанок на кој учествуваат двете засегнати страни. Целта на посредништвото не е да се обезбеди тивко и безбедно место каде што двете засегнати страни ќе можат да се навредуваат колку што сакаат!

#### Можности за трансформација.

Во делото *Надежта што ја нуди посредништвото*, Буш и Фолгер сугерираат дека медијаторите бараат и се способни за идентификација на можности за трансформација. Препознавањето може да вклучува давање комплименти, или покажување разбирање, сожалување или други форми на заемна валидација.<sup>6</sup> Еден сопственик на овоштарник секогаш имал нешто позитивно да каже во врска со секој со којшто разговарал. „Една работа што вистински ја ценам кај сопственикот на фармата е тоа што се гледа дека со гордост ја работи својата работа - таков беше татко ми и затоа цел живот му се восхитував.“ Сопственикот на фармата во почетокот изреагирал негативно на ова, но за време на заедничкиот состанок тоа го прифатил како

Во одредени ситуации, процесот на посредништво може да направи повеќе лошо отколку добро, особено кога медијаторот одржува заедничкиот состанок на кој учествуваат двете засегнати страни. Целта на посредништвото не е да се обезбеди тивко и безбедно место каде што двете засегнати страни ќе можат да се навредуваат колку што сакаат!





Извинувањето што почнува со паузи и „но“ не е вистинско извинување туку чиста изјава за оправдување одредена постапка. Можностите за заемно признавање и препознавање постојат кога двете засегнати страни, односно учесниците во процесот на посредување, си земаат доволно време, односно онолку колку што им треба за да можат да се извинат за минатите соочувања или недоразбирања.

конфликтна ситуација. Откако ќе стане јасно дека засегнатата страна се чувствува разбрано од страна на медијаторот, постојат големи шанси засегнатата страна да види и нешто „арно“ кај својот „непријател“.

Да не постоеше оваа трошка надеж, да не постоеше ова тенко маслиново гранче, тогаш не ќе имаше потреба за продолжување. Доколку едната засегната страна не може да не најде ништо вредно за почит кај другата страна, тогаш од посредништвото ќе добиеме повеќе негативни отколку позитивни резултати. И не е доволно само да се рече дека другата личност на пример „никогаш не доцни на работа“, или дека „вози црвен камион“, или дека „е згоден, или дека е привлечна (доколку се работи за женско)“ или дека „не смрди“.

Понекогаш се случува едната од двете засегнати страни да биде многу поблагородна личност од другата, односно посклона кон препознавање на доброто кај луѓето. Еднаш веќе се имав сретнато со една таква личност, а кога се сретнав со втората засегната страна ја замолив личноста да ми наброи неколку позитивни страни кај првата засегната личност. Кога човекот ми одговори дека не гледа ништо „арно“ кај првата личност, јас почнав да му набројувам што сè добро видов кај таа личност и одлучив пак да му го поставам истото прашање. Се знае дека засегнатите страни се трудат да звучат разумно за време на овие состаноци, па така и оваа личност откако се изнаслуша колку позитивни работи гледам кај неговиот „непријател“, но и кај него, требаше да го промени својот одговор во блага позитива, но се вчудовидов кога ми потврди дека не гледа ништо позитивно кај првата личност.

Оттогаш утврдив дека во многу случаи потребна е втора средба пред соочувањето. На лицето може да му е потребна повеќе од една средба со посредникот за да биде слушнато и разбрано со емпатија пред да пронајде позитивна карактеристика за својот колега.

*Лекување стари рани.* Понекогаш се препорачува игра со менување на улогите за да се направи навремена успешна идентификација на потенцијалните пречки. На пример, во рамките на една фарма избувливиот и насилен карактер на раководителот на фармата бил нашироко и премногу добро познат кај сите. Мартин, раководителот, успеал да ја минимизира сериозноста на својот проблем. Со вакиот пристап, јас како медијатор, ја замолив работничката да ми каже што би сакала да му каже на Мартин: „Мартине“, почна, „секогаш кога викаш и кога ме навредуваш, правиш да се чувствувам многу лошо.“

„Па, жалам што понекогаш користам погрдни зборови кога разговарам со тебе“, културно и смирено почна Мартин. „Но...“ и тогаш Мартин почна да се извинува и да поставува услови во врска со тоа како може и треба да си го контролира бесот. Тогаш јас морав да го прекинам. Извинувањето што почнува со паузи и „но“ не е вистинско извинување, туку чиста изјава за оправдување одредена постапка, и тоа му го кажав на Мартин. Мартин се изнервира и ми се сврте и гневно ми рече: „Види вака, секој на свој начин си се извинува. Не можеш да му кажеш на човек како да се извинува. Некој вака, некој онака. Јас сум експерт за заплашување. Ако не можам да заплашам, што можам да правам а да не дозволам да ме прегазат и да не ме почитуваат? И сега треба да седам овде и да редам колку ја сакам и ја почитувам и колку позитивни карактеристики има и колку добар човек е и воопшто да не споменам зошто и како сум викал?“

Доколку медијаторот си ја завршил својата домашна работа за време на претходните поединечни состаноци, заедничкиот состанок може да се покаже како навистина позитивен состанок. Случајот со Мартин беше еден од најтешките случаи со кои сум се справувал во мојата кариера, арно ама само што почна заедничкиот состанок, Мартин и другата засегната страна не прекинаа да разговараат, а јас само седев и слушав. Беа неверојатно љубезни еден кон друг, внимаваа додека едниот зборуваше и беа навистина пријателски настроени постојано покажувајќи разбирање. Иако проблемите не можевме да ги надминеме

некое време, по точно една година, беше забележан неверојатен позитивен напредок.

### Воспоставување основни правила за подобрување на комуникацијата

Личностите се обидуваат да култивираат идентитет или проекција за тоа кои се всушност тие. На пример, една личност може да се гледа себеси како интелектуалец, друга може да се гледа себеси како човек што сака да поминува време во природа и ја сака природата, трета може да се гледа себеси како каубој или како уметник итн. Таквите етикети за идентитет се само мал дел од еден подлабок и посложен сет од карактеристики што би ги ценела одредена личност.

Најзначајниот дел од меѓучовечката интеракција и комуникација е заемната валидација на таквите идентитети по пат на процес на преговарање на идентитети. Луѓето сакаат да градат врски со други луѓе, односно со оние во кои гледаат и наоѓаат поддршка во однос на идентитетот што се обидуваат да го проектираат.<sup>7</sup> Таквата заемна валидација е еден од клучните аспекти за градење ефикасни и силни меѓучовечки односи. Недоволното количество валидација, нормално, игра витална улога во искрнувањето конфликти во рамките на фармата. Една личност може навистина да не навреди со одредени зборови или со истакнување некои болни аспекти од нашиот живот и истото тоа се смета за личен напад на нашата личност или напад врз нашиот ценет идентитет.

Но луѓето не само што го проектираат својот идентитет, односно претставата за тоа кои и се и што се, туку ги промовираат и личните квалитети на она што сакаат да станат. Кога ги потенцираме слабостите на одредена личност, тогаш таа личност може да тврди дека повеќе нема смисла да се преправа. Сите знаеме дека оние што ни се најблиски се оние што најдобро ни ги знаат слабостите. Токму пред нив ние не треба да се преправаме, односно нема смисла да се преправаме, а тие се: членовите на семејството, најблиските пријатели и колегите на работа. Ваквиот однос исто така игра важна улога при решавањето на меѓучовечните конфликти.

Една од најважните улоги на медијаторот е да им помогне на двете засегнати страни со конфликтната ситуација јасно и навремено да ги изразат своите намери за нашето подобро и поправено однесување да не биде погрешно сфатено и погрешно разбрано.

Подучувањето и моделирањето ефикасни стилови на интеракција е главната задача

на медијаторот кој го води процесот на посредништво, со цел да се надминат проблемите што искрснале во дадената фарма. Целта е да им се овозможи на засегнатите страни да го зголемат своето разбирање за тоа што значи градење и одржување ефикасни меѓучовечки односи на работното место и надвор од него. Пред да се соочат засегнатите страни, потребно е да се воспостават основни правила што ќе им бидат од помош на засегнатите страни, со цел да се избегнат навредливи коментари и да се подобри валидацијата на позитивните коментари што ќе се разменат за време на заедничкиот состанок. Со ваквите правила се олеснува процесот на посредништво, односно се спречува ескалација на конфликтот и се заштедува на време штом се почне со процесот на посредништво. Улогата на медијаторот не е да им дозволи на засегнатите страни да си разменуваат цинични забелешки, навреди, да се нарекуваат со погрдни називи или да се закануваат во рамките на една психолошки побезбедна околина. Исто така, медијаторот не смее да дозволи да биде директно повлечен во контроверзијата. Наместо тоа, медијаторот можеби ќе треба да ги потсетува работниците да си ги насочуваат коментарите и да одржуваат визуелен контакт со личноста за којашто тие се наменети.

Претерано нејасните или опширни изјави, како на пример: „Сосема си непромислен“ или „Премногу си напорен“, воопшто не се од помош за олеснување на заемното разбирање. Специфичните прашања или настани и она што ги мотивирало и двете засегнати страни да реагираат онака како што реагираше може да се покажат како многу покорисни. За време на претходно одржаните поединечни состаноци со секоја од засегнатите страни во конфликтната ситуација што искрснала во рамките на фармата, вие како медијатор треба да ги замолите двете засегнати страни што користат такви истегнати изјави да ви дадат примери за тоа кога и како дошле до тој заклучок, односно дека другата личност е непромислена, дека е досадна, дека човек не може да ѝ верува или дека е себична. Ваквите однесувања подоцна повторно може да се отворат како тема за разговор за време на заедничкиот состанок кога двете засегнати страни во конфликтната ситуација ќе се соочат.

Навредувањето со погрдни имиња и називи може да има навистина негативен ефект врз целиот процес. На пример, во рамките на една млекарница, еден мексикански работник го нарекол својот колега расист. Расист е навистина тежок збор со навистина силни конотации. Другата



Добро е да се зборува за минатото. Дискусијата за минатите искуства е особено важна за да направи правилна анализа на шемите на конфликтот и да им се помогне на учесниците да најдат конструктивни начини за тоа како ќе се справуваат со предизвиците во иднина. Доколку се нема правилно разбирање на минатото, ќе биде особено тешко човекот да се подготви за иднината. Но мора да се напомене дека во одреден момент фокусот на дискусијата се префрлува на идните однесувања на работниците, а не на минатите повреди и искуства.

засегната страна била молзач со португалско потекло и човекот навистина се навредил. Медијаторот веднаш го прекинал разговорот за да се осигури дека сите мислат на едно и конкретно значење на зборот. „Сакате да кажете дека овој човек тука е расист поради тоа што вас ве третира поинаку бидејќи сте Мексиканец, а тој е Португалец?“ прашал посредникот. Откако добро се објаснил терминот расист и откако се поставиле неколку прашања, Мексиканецот му се извинил на Португалецот, а Португалецот добил шанса да објасни односно да ја раскаже круцијалната приказна што докажувала дека не е расист. Медијаторот не е задолжен да одбива изнесено обвинение од која било од двете засегнати страни и треба да им овозможи да се изјаснат, односно да бидат конкретни во објаснувањето на она што сакаат да го кажат.

Покрај вербалното навредување, постојат и многу други начини на етикетирање, со што може да се придонесе за зголемување на раздорот. Нарекувањето на личностите со одредени етикети, па дури и ако личностите се идентификуваат со тие етикети (на пример, етикетирање по националност), може да биде навредливо во зависност од тонот со кој тоа е кажано и во зависност од контекстот. Еден посуптилен начин на етикетирање, кој може да има ист негативен ефект, е опишувањето на нашата перспектива како перспектива што ѝ припаѓа на посакувана етикета (на пример, на почитувана филозофија, почитуван принцип или почитувано верување), а перспективата на другата засегната личност ѝ се припишува на непосакувана етикета.

Двете засегнати страни во конфликтната ситуација што искрснала во рамките на една фарма, исто така бараат начини како да вметнат други теориски личности за да си ги

зајакнат своите ставови, односно гледишта. Тоа може да го изнесат во вид на изјави од типот: „Сите се согласуваат со мене кога велам дека...“ или може да се потпираат на некој повисок извор на моќ кога зборуваат, на пример, „Според ова или она (на пример, според некој автор или според некоја почитувана и позната личност...)“ Едната засегната страна може да сака да го исклучи мислењето на другите зборувајќи од свое лично искуство: „Во моето дваесетгодишно искуство...“ Но и тука мора да се напомене дека тонот на гласот и контекстот на разговорот може да ги направат одредени изјави прикладни во одредни услови, а сосема неприкладни во други. Луѓето често знаат да пребегнат кон нефункционални тактики кога силата на нивниот аргумент не може да се крепи врз сопствените заслуги.

Покрај етикетирањето, заканиите - и директни и индиректни - можат да ја намалат моќта на преговарање на засегнатите страни во конфликтната ситуација. Кога се работи за блефирање, односно кога ваквите тактики на заплашување не се сериозни, губењето на моќта за преговарање е уште толку нагласено.

Медијаторот, исто така може да ги подучува работниците како да даваат изјави, односно што е можно повеќе да користат „Јас“ - „јас се чувствувам многу длабоко вознемирено кога ќе ми ја смениш станицата на радиото додека молзам“, а не да се вели: „Многу ме лутиш кога ќе ми ја смениш станицата на радиото додека молзам“.

Една личност зборува, а другите не ја прекинуваат и се трудат да го разберат она што го кажува. Една од најпознатите одбранбени тактики е менувањето на темата на разговор. Понекогаш се случува две теми да се блиско поврзани и да не можат да се разделат, но нови теми може да се вметнат во „списокот на други теми“ за кои треба да се разговара подоцна.

Работниците што се вмешани во страшни конфликтни ситуации често се обидуваат да се подбиваат со своите „непријатели“ со изобличување или претерување на она што се кажало за време на состанокот. Ова го нарекувам изобличено отсликување. Да земеме еден пример, одреден работник може сосема неточно да отслика еден коментар: „Значи ти ми велиш дека никогаш не сакаш јас да...“ или „Те разбираам, ти велиш и мислиш дека ти се единствениот што...“, „Порано беше (кажува нешто позитивно), ама сега си толку (кажува нешто негативно)“, „Во последно време секогаш си... секој буквален ден.“

Учесниците понекогаш може да побараат засолниште од вистинско „дај ми - на ти“ со

давање вакви изјави: „Е јас сум ист таков“<sup>49</sup> или „Зар не гледаш дека се шегувам?“

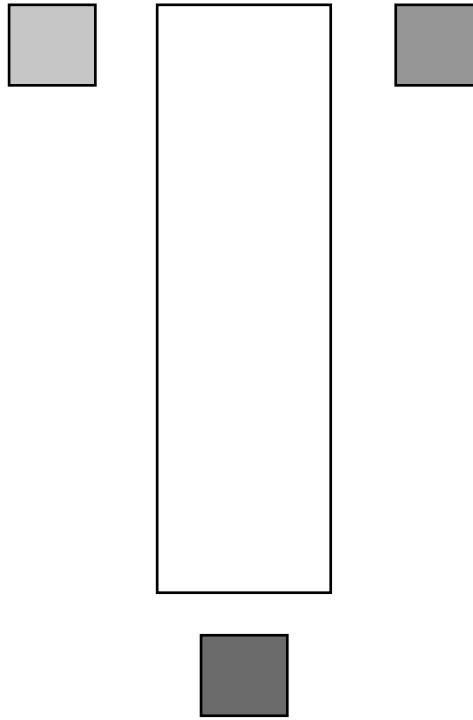
Медијаторот не може сосила да натера некој да си го покаже вистинското лице. Медијаторот може да им помогне на учесниците да разберат дека ваквите изјави може да имаат одредени ефекти. Колку порано за време на процесот на посредништво медијаторот, спречи изобличувања или манипулативните тактики, толку побрзо работниците ќе сфатат дека тоа не е вербална битка.

Може да се појави потреба медијаторот да мора да ги подучува работниците во однос на тоа како треба да се формулираат прашања и коментари. Учесниците треба да разговараат без да заземат одбранбен став или да почнат да ја префрлуваат вината. Особено кога се работи за стресни конфликтни ситуации луѓето се навистина чувствителни на намерни или ненамерни изјави со двојно значење. Критичната улога на медијаторот е да се постави како барател на појаснувања и подучувач на засегнатите страни во конфликтната ситуација кога се работи за правилно и вистинито изнесување на изјавите за време на процесот на посредништво.

### Подучување на учесниците за време на заедничкиот состанок

Дојде време да се соочат двете засегнати страни во конфликтната ситуација што искрснала во рамките на фармата. Механичкиот аспект на посредништвото што се покажува како особено моќен е *како се седнати учесниците*. Двете засегнати страни треба да бидат свртени еден кон друг, за да може да се воспостави добар контакт, а сепак да има доволно простор меѓу нив за да не им се нарушува личниот простор. Како се седнати учесниците е аспект што може да ја потцени пораката дека тие се дојдени за да *разговараат еден со друг*. Знаеме дека лицата што се вмешани во конфликтот често ја занемаруваат другата личност и избегнуваат да се гледаат директно во очи, бидејќи тоа, според нив, значи дека прават чекор кон помирување. Во одредени случаи може да е прикладно користењето маса.

Медијаторот треба да биде доволно оддалечен и седнат така што засегнатите страни од конфликтната ситуација би морале да ги вртат главите доколку сакаат да воспостават контакт со погледот. Не им е лесно на засегнатите страни да оценат дали успеале да „добријат поен“ или дали успеале да го придобијат медијаторот на своја страна. Доколку засегнатите страни се обидат да го постигнат горенаведеното, медијаторот треба



Слика 13-1

Како треба да седат учесниците за време на заедничкиот состанок во рамките на еден процес на посредништво за надминување на конфликтот во една работна, односно земјоделска организација.

да ги убеди дека тој или таа не е личноста што треба да се убедува, туку другата засегната страна.

Како седат учесниците за време на заедничкиот состанок е навистина моќен алат; верувајте, јас лично сум видел луѓе што си се извинуваат едни на други, секогаш се пољубезни и секогаш позитивно се однесуваат, дури и тогаш кога целосниот процес на посредништво што го опишавме во рамките на ова поглавје не се користи. Како седат учесниците за време на заедничкиот состанок е уште еден од најважните столбови што го крепат посредништвото.

Медијаторот исто така може да ги охрабрува учесниците, односно засегнатите страни, да си се обраќаат по име еден со друг. Ова може да се покаже како навистина тешко во почетокот. Луѓето што се во конфликт со други луѓе најчесто се склони кон отфрлање на таа личност и на сè што таа личност има да каже, па се обраќаат во трето лице: „тој“ или „таа“ или „шефот“ или со нешто друго што не е име на личноста. Со тоа што на одредена личност ѝ се обраќате со неговото или нејзиното име, вие правите валидација на човечноста на другата личност.

Успешното справување со какво било прашање во врска со раздор (на пример, нудење и прифаќање извинување или кога учесниците се согласуваат во однос на тоа како ќе се соочат и справат со некој друг

предизвик во иднина) може да се покаже како навистина енергизирачки аспект и да им даде на учесниците доволно доверба што им е потребна за да се соочат и со наредната тешкотија.

*Добро е да се зборува за минатото.*

Дискусијата за минатите искуства е особено важна за да направи правилна анализа на шемите на конфликтот и да им се помогне на учесниците да најдат конструктивни начини за тоа како ќе се справуваат со предизвиците во иднина. Доколку се нема правилно разбирање на минатото, ќе биде особено тешко човекот да се подготви за иднината.

Но мора да се напомене дека во одреден момент фокусот на дискусијата се префрлува на *идните однесувања* на работниците, а не на *минатите повреди и искуства*. Колку што побрзо ќе успеете, вие како медијатор да ги натерате двете засегнати страни да се фокусираат на иднината, толку поголеми се шансите за наоѓање успешно решение на проблемот.<sup>10</sup>

Една од главните улоги што треба да ги одигра медијаторот е да ги охрабри учесниците да бидат што е можно поспецифични во однос на тоа за што успеваат да постигнат договор, да помогне при надминувањето на потенцијалните „дрвени зони“ и да ги охрабри учесниците да направат рекапитулација на она што успеале да се договорат. Кога се работи со посериозни конфликти, дел од улогата на медијаторот е да не дозволи засегнатите страни да се обесхрабрат со тоа што постојано ќе ги потсетува што постигнале.

Засегнатите страни во конфликтната ситуација што искрснала во рамките на една фарма, може да се научат како да ги користат концептите што претходно ги изнесовме во однос на позициите на учесниците, наспроти потребите на учесниците.

Да се потсетиме на случајот со Бет и Карлос, случајот што го изнесовме во почетокот на ова поглавје, каде што двата става се чинеа некомпатибилни (дали Карлос требаше да прифати да работи некој час плус по завршувањето на неговото работно време.)

Медијаторите може да помогнат да се ублажат чувствата на презир и раздор со тоа што можат да ги научат засегнатите страни како да најдат креативни начини за постигнување на онаа веќе спомената сума на потреби<sup>11</sup> (збирот од потребите на двете засегнати страни во конфликтната ситуација). Со тоа што одлучуваме да одминеме одреден став и директно да се фокусираме на потребата може да заклучиме дека:

1. Бет сакала поправките на машината за берење домати да бидат завршени навреме - а бербата е закажана порано оваа година, односно за точно една недела треба да се почне со берењето домати; а
2. Карлос сакал да си оди дома, бидејќи сакал да биде присутен за *quinceañera* на ќерка си (традиционална прослава со која се слави преминот од девојка во жена) наредниот петок.

Штом раководителот и механичарот ќе успеат да се разберат, односно штом ќе успеат да си ги разберат потребите, може да почнат да бараат решение за проблемот - можеби механичарот може да работи прекувремено само во средата и во четвртокот. Овој случај може да ви се чини сосема едноставен, а решението сосема очигледно - освен можеби на Бет и Карлос пред да добијат шанса да ги разгледаат своите потреби. Овој пристап се покажува како ефикасен пристап и за други случаи, односно посложени случаи.

Одделувањето на позицијата, односно ставот, од потребите на начин што овозможува обид да се разберат заемните потреби на учесниците е уште еден од носечките столбови на посредништвото.

Медијаторите не треба да се брзаат да ги одвојат учесниците од нивните ставови и од потребата да се објаснат потребите и стравовите и веднаш да ги натераат да се фрлат на решавање на проблемот. Најпрво треба вистински да се разбере природата на предизвиците со кои се соочуваат учесниците, односно предизвиците што ги разделуваат.

Со тоа што им се дозволува на личностите да си останат на првичниот став им се овозможува и на двајцата да можат да се чувствуваат дека некој ги разбира и да можат да се чувствуваат дека контролата е во нивни раце и дека тие се сопственици на процесот, а не никој друг. Да земеме еден пример, на готвачот во рамките на една фарма му кажале дека раководителот на земјоделската организација наложил јадењето за работниците на поле да стигнува навреме за ручек. Арно ама готвачот никако не можел да престане да мисли да тоа што секојдневно се трошело јадење за цабе, бидејќи никогаш не знаел колку точно порции треба да зготви и да им испрати на полските работници.

„Видете вака, тоа е негова вина бидејќи...“

„Тука не зборуваме за тоа што е и чија вина е, туку сакаме да ја изнесеме перспективата на надзорникот“, го прекинал медијаторот.

„Па, видете вака, тој мисли дека може да... и тоа така да си помине...“

Медијаторот морал почесто да го прекинува готвачот. На човекот му било тешко да се изрази во однос на ставот на другата личност. Откако си ја научил лекцијата и успешно го изнел своето мислење за ставот на другата личност и откако надзорникот го сторил истото на правилен начин, набргу успеале да најдат решение што се покажало како најдобро решение и за двајцата. Во рамките на овој случај фали еден чекор, еден круцијален чекор, кој можеше уште толку да ја измазни транзицијата помеѓу внатрешниот фокус и изнесувањето на позицијата, односно ставот на другата засегната личност; со тоа двете засегнати страни ќе можеа да се охрабрат да си поставуваат невини прашања едни на други без да се обвинуваат.<sup>12</sup> Се согласија надзорникот секој ден да му се јавува на готвачот и да го известува колку порции треба да подготви. Готвачот го знаеше

точниот број на порции, па трошеше помалку време на готвење и, се разбира, готвеше навреме и јадењето навреме стигнуваше до гладните работници што работеа на полето. Еден структуриран начин за разјаснување на позициите, односно ставовите, во рамките на преговори што се одвиваат помеѓу две лица е изнесен во рамките на Рамка 13-1.

Двете засегнати страни во конфликтната ситуација што искрснала во рамките на една не треба да доаѓаат на заедничкиот состанок подготвени да ги изнесат или сосила да ги наметнат своите решенија. За време на преговорите од особена важност е првиот фокус да биде на дефинирањето и јасното разбирање на природата на предизвикот. Тогаш кога засегнатите страни не се во можност, односно не сакаат да се откажат од своите мислења, односно ставови, слободно можеме да заклучиме дека преговорите ќе паднат во вода. Исто така, да не заборавиме дека двете засегнати страни во конфликтната ситуација треба да знаат дека имаат некаква

### **РАМКА 13-1**

#### **Ставови наспроти потреби<sup>13</sup> при процесот на справување со конфликтите**

Став А	Став Б
* Потреба А-1 * Потреба А-2	* Потреба Б-1 * Потреба Б-2 * Потреба Б-3

Учесниците делат еден лист хартија или делат табла на четири, односно на четири дела.

Учесниците сакаат и се трудат да го разберат и забележат ставот на другата личност.

Учесниците, во секое време, слободно можат да се променат, модифицираат или подобро да ја објаснат својата позиција.

Учесниците се трудат да ги изнесат и забележат своите потреби. Треба да се поставуваат ефикасни прашања, и едниот и другиот учесник треба да се насочат кон поставување ефикасни прашања (види Глава 12) - токму ова е еден од најважните аспекти на процесот што води до заемно разбирање.

Учесниците наоѓаат начини како да си ги исполнат сите тие потреби (понекогаш најдобрите решенија воопшто не се видливи во почетокот). За да биде ефикасен овој процес на нудење и нафрлање и разгледување идеи, можните решенија не треба веднаш да се разгледуваат. Дури подоцна треба да се почне со разгледувањето на овие решенија и да се

изнесат позитивните и негативните фактори што ги носат со себе.

Учесниците треба да научат како да им одолеваат на решенија што не вклучуваат нивна заедничка интеракција. Треба да се фокусираат на заедничка работа. Не треба многу креативност за човек да избегнува друг човек, и избегнувањето на заедничката интеракција и соработка во процесот на наоѓање на вистинското решение за надминување на проблемот ретко може да донесе позитивни резултати. Затоа медијаторот треба да ги охрабрува учесниците да нудат и да се сконцентрираат на заемно корисни и позитивни и креативни решенија.

Донесувањето внимателен заеднички договор е целта што треба да се постигне за време на овој состанок и тој договор потоа треба да се разгледа и да се приспособи, земајќи ги предвид сите можни пречки што може да се појават при спроведувањето на донесеното решение.

Договорите - вклучувајќи и постигнување и согласување за една заедничка позиција, односно заеднички став - треба да се документираат.

Учесниците треба да дадат своја согласност во однос на тоа како треба да се проценуваат резултатите и при одредувањето на временските рокови.

Потребни се добро наштимани договори и сите учесници во процесот на посредништво треба заеднички да им пристапат на предизвиците.



Секоја засегната страна треба да биде особено внимателна, за да се осигури дека донесеното решение ќе ги задоволува потребите на двете засегнати страни во конфликтната ситуација. Погрешно би било да се избрза при донесувањето на конкретното решение за надминување на конфликтот, односно проблемот, и да се прифати поразот на другата засегната страна, која потклекнува пред нашите желби и потреби.

контрола врз самиот процес на преговарање, односно врз процесот на донесување одлуки. Но тешко е некој друг да донесе одлука за вас, особено кога нема целосно разгледани и разјаснети проблеми (Глава 18).

Секоја засегната страна во конфликтната ситуација во рамките на една фарма, треба да биде особено внимателна, за да се осигури дека донесеното решение ќе ги задоволува потребите на двете засегнати страни во конфликтната ситуација. Погрешно би било да се избрза при донесувањето на конкретното решение за надминување на конфликтот, односно проблемот, и да се прифати поразот на другата засегната страна, која потклекнува пред нашите желби и потреби - во рамките на овој процес нема победници и нема губитници - двете засегнати страни треба да постигнат заеднички корисен договор.

Исто така, често се случува едниот да попусти, а другиот само да го тестира за да види дали ќе попусти. Ваквите луѓе сакаат да видат дали другата засегната страна има барем трошка грижа за некој друг освен за себеси. Тоа е еден вид тактика - поставување стапица за да се види кој ќе падне во неа - но мора да се напомене дека ова не е препорачлива постапка за време на овој процес. Колку повеќе емоции се вмешани во

овој процес, толку се помали шансите другата засегната страна да се повлече.

Еден друг манипулативен пристап што треба да се изнесе е следниот: едната засегната страна се повлекува само за да може подоцна тоа да ѝ го префрлува на другата засегната страна.

Преговорите нема да се покажат како успешни доколку одредена личност е позаинтересирана:

- да врши притисок на другата личност без ниеден момент да не помисли дека може да се најде заеднички договор или дека можеби треба да размисли да промени нешто во однос на своето идно однесување;
- да се победи и ништо друго; едната засегната личност само сака да излезе како победник од целиот тој процес, а воопшто не се интересира за решавањето на предизвикот.

Понекогаш не може да се постигне ништо ниту со преговори, бидејќи потребите на луѓето воопшто не се компатибилни. Ова особено се случува кога не може да се направи разлика помеѓу потребите на една личност и ставот на истата личност.

Кога станува јасно дека преговорите пропаднале - без разлика поради кои причини



- се јавува јасна потреба од решавање на конфликтот по пат на арбитрација. Буш и Фолгер сугерираат дека доколку се отвори врата за продолжување на преговорите и дискусијата за надминување на проблемот, и доколку стане јасно дека двете засегнати страни си ги разбираат ставовите, тогаш може да се заклучи дека посредништвото не пропаднало. Поголем пораз во однос на процесот на посредништво би било медијаторот да ги присили двете засегнати страни во конфликтната ситуација што искрнала во рамките на фармата, да постигнат договор што не им одговора, со што се намалуваат шансите тој да биде долготраен.<sup>14</sup>

### Еднаквост, односно урамнотежување на моќта

Учесниците може да донесат различно ниво на моќ во рамките на една ситуација. Но сè додека и двајцата се заинтересирани за соработка, односно сè додека и двајцата сакаат да се најде решение за проблемот, се постигнува урамнотежување на моќта.

Секој ефикасен медијатор треба да им помогне на двете засегнати страни да комуницираат. Исто така, понекогаш ќе треба да му ги влече зборовите на некој што не знае точно да се изрази.

Искажаниот став од која било засегната страна во однос на недостиг од интерес за надминување на проблемот што искрнал на работното место, особено недостиг од интерес во врска со:

1. зборување за проблемот; или
2. зборување за потребите на другата личност, односно потребите на другата засегната страна во конфликтната ситуација што искрнала во рамките на фармата.

Сето тоа укажува дека едната засегната страна воопшто не сака да се вклучи во процесот на посредништво. Затоа на медијаторот му се препорачува да предложи локација за одржување на заедничкиот состанок кога ќе се сочат двете засегнати страни во конфликтната ситуација во рамките на дадената фарма, која ќе биде неутрална и приватна - каде што нема да има телефон или услови што би можеле да го попречат текот на процесот на посредништво за надминување на проблемот.

### Како да им се помогне на двете засегнати страни во конфликтната ситуација што искрнала во рамките на едната работна, односно земјоделска организација, да планираат во однос на тоа како треба да се однесуваат на работното место во иднина

Двете засегнати страни во конфликтната ситуација што искрнала во рамките на една фарма, може полесно да комуницираат, односно да ја подобрат својата комуникација со помош на посредникот доколку тој е компетентен и доволно ефикасен да ја постигне таа цел. Дел од улогата на медијаторот е да им помогне на учесниците да бидат подготвени за да можат да се сочат со предизвиците што може да им ги донесе иднината.

Една од најглавните тешкотии на двете засегнати страни е да ѝ се овозможи на другата страна да си каже што ја мачи, односно да си го каже своето, а другата засегната страна во конфликтната ситуација да може да слуша. Една од најважните вештини што секоја засегната страна мора да ги развие е чувствителното слушање. Веќе

Надзорникот што има улога на арбитер може да ги слуша поплаките на засегнатите страни во конфликтната ситуација во рамките на фармата, но на крајот тој е тој што ќе донесе одлука што и двете засегнати страни ќе мора да ја почитуваат.

На надзорникот му се препорачува да не брза и да не ги брза засегнатите страни и додека може да остане на улогата медијатор и што е можно почесто да се избегнува улогата арбитер.



кажавме дека ваквиот вид на интеракција е навистина тежок за двете засегнати страни од конфликтната ситуација што искрснала во рамките на една работна, односно во конкретните случаи, во рамките на една земјоделска организација.

Понекогаш треба да поминат многу години пред работниците да можат да навлезат во одредена шема на негативни однесувања на работното место и за нив секогаш постои некоја причина што е исто така поврзана со работното место и со колегите. А откако одреден работник или одредена работничка веќе станала дел од таа шема на негативни интеракции со колешка или колега, тогаш одржувањето само на еден ваков состанок воопшто не гарантира успех и надминување на тој проблем, без разлика колку бил ефикасен и способен медијаторот што го води процесот на посредништво. Со одржување неколку вакви состаноци може да им се помогне на учесниците, односно на засегнатите страни колку-толку да ги рафинираат сопствените способности и самите да го проценат напредокот на самиот процес.

### АРБИТРАЖА

Надзорникот што дејствува како арбитер може да ги слуша жалбите и поплаките на двете засегнати страни во конфликтната ситуација што искрснала во рамките на една фарма, но треба да се знае дека на крајот, тој или таа, односно медијаторот што дејствува како арбитра е тој или таа што ќе ја донесе одлуката. Во одредени случаи од самиот почеток е јасно дека и двете засегнати страни во конфликтната ситуација очекуваат медијаторот да заземе улога на арбитер. Исто така, како што се одвива процесот на посредништво, со цел да се надмине проблемот во рамките на фирмата, така станува јасно дека има голема потреба од арбитража. Надзорникот мора јасно и гласно да им ја изјасни својата улога на двете засегнати страни што се дел од процесот на посредништво. Доколку улогата на медијаторот се промени од улога на посредник во улога на арбитер, тоа мора да им биде разјаснето и дадено до знаење на работниците поради кои се јавила потреба од ангажирањето медијатор во рамките на фирмата.

Сите ние знаеме дека, сосема нормално, сите вмешани страни сакаат конфликтот да се реши по пат на процес на посредништво и никој не сака работата да премине во предмет на арбитража. Затоа, на надзорникот или надзорничката што имаат улога на медијатори

им се препорачува да бидат внимателни и да не се брзаат при преземањето на улогата на арбитер, особено кога се работи за случаи за две засегнати лица што ќе мора да продолжат да работат заедно и во иднина. За време на процесот кога се слушаат различните перспективи на вмешаните лица, односно кога се слуша изнесувањето на нивните ставови и мислења во врска со конфликтната ситуација, и пред да се донесе конкретна и конечна одлука, арбитерот може да им понуди на засегнатите работници можност самите тие да дојдат до одредено решение на проблемот или барем да ги надминат тешкотиите и недоразбирањата по пат на посредништво.

Во одредени случаи има потреба од судија и од донесување пресуда. Надзорниците што се принудени да станат арбитери за време на процесот на посредништво, не треба да дозволат двете страни да бидат сосема задоволни со донесената одлука. Во повеќето случаи знаеме дека ова е навистина ретко. Постигнувањето на ваквиот резултат, односно донесувањето одлука, односно решение, со чија помош двете засегнати страни во конфликтната ситуација што искрснала во рамките на една фарма, се среќни, односно задоволни, е одличен успех за процесот на посредништво, но тоа не можеме да го сметаме за успех кога зборуваме за арбитража. Арбитерот треба секогаш да биде неутрален и да не зазема страни за време на процесот на арбитража (во ваквите случаи навистина нема место за избирање фаворити) и треба да биде фер (иако можеби да се биде фер понекогаш значи да се заземе нечија страна).

Сите ние ја знаеме приказната за кралот Соломон, која може да се смета за најран пример за арбитража. Две жени родиле по едно чедо, арно ама едната, додека спиеала, како што се свртела во креветот го потиснала детето и го задушила. Откако видела што сторила, решила да го земе чедото на другата жена и да го замени со своето. Арно ама, другата жена, само што се разбудила веднаш познала дека чедото што лежи до неа не е нејзиното чедо, та тргнала да си ја бара правдата. И двете се нашле пред кралот Соломон за тој да пресуди чие е живото чедо. Арно ама кралот Соломон не рекол ништо туку побарал да му донесат еден меч и наредил да се пресече детето на половина за да има по една за двете мајки. Лажната мајка веднаш ја прифатила пресудата на Соломон, а вистинската мајка почнала да го моли на колена да не го коли детето, туку да ѝ го предаде на другата мајка таа да си

го расте како свое. По тоа, кралот Соломон ѝ го вратил чедото на вистинската мајка.<sup>15</sup> За жал, оваа практика на Соломон, односно оваа негова пресуда да се пресече бебето на половина и да им се подели на двете мајки, е практика што често ја користат надзорниците кога се принудени да се справуваат со конфликт што се појавил во рамките на нивната фарма, особено кога имаат улога на арбитери. Во обидот да се најде решение со кое ќе бидат задоволни и двете засегнати страни од конфликтната ситуација што се јавила во рамките на фарма, тие како медијатори најчесто нудат компромис, што најчесто се покажува како сосема нефер и неефикасен.

Потребни се мало количество вештина и силен карактер за да се биде арбитер и да се биде ефикасен во таа улога. Еден арбитер што пресудува на коректен начин е арбитер кого работниците го почитуваат. Откако ќе се надминат сите тешкотии во однос на конфликтот што се појавил во рамките на фармата, работниците најчесто добиваат подобри работни услови и многу поцврсти работни услови.

#### ПРЕГЛЕД

Секогаш кога треба да се направи некаков избор, односно секогаш кога треба да се донесе некаква одлука, разликите што искрнуваат во текот на процесот се најчестите причини за појава на можности и предизвици. Една од главните тешкотии е можноста дека разликите можат да резултираат со уште поголем раздор во рамките на фармата. Може да се појави потреба надзорниците да ја преземат улогата на медијатор или во крајни случаи улогата на арбитри. Посредништвото има една предност што никако не смее да се заборави: одржувањето на одговорноста за решавањето на проблемот и конфликтот, односно наоѓањето решение за конфликтот на ниво на оние што го поседуваат конфликтот.

Секогаш се препорачува улогата на медијатор да ја игра личност што не е дел од фармата во којашто искрнал проблемот.

Медијаторот има неколку улоги: тој или таа мора да ја разбере перспективата и на едната и на другата засегната страна во конфликтната ситуација на дадената фарма; тој или таа мора да постави неколку основни правила за да се подобри комуникацијата помеѓу засегнатите страни; тој или таа треба да ги подучува двете засегнати страни во однос на тоа како треба да ги употребуваат и знаат ефикасните стилови на интеракција;

тој или таа е задолжен/а за урамнотежување на моќта; тој или таа треба да им помогне на засегнатите страни во конфликтната ситуација што се јавила во рамките на фарма, како да се подготват во однос на идните интеракции на работното место, односно да ги подучи како треба да се однесуваат во иднина, особено кога ќе се соочат со предизвици на работното место.

#### ГЛАВА 13 Користена литература

1. Covey, S. (1989). *Seven Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster.
2. Fisher, R., Ury, W., and Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (2nd ed.). Penguin Books, and Deetz, S. A., and Stevenson, S. L. (1986). *Managing Interpersonal Communication*. New York: Harper & Row Publishers.
3. Rackham, N. (1999). *The Behavior of Successful Negotiators* (3rd ed.) (p. 348). *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*. Edited by Lewicki, Saunders and Minton. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
4. Billikopf, G. E. (Spring 2002). *Contributions of Caucusing and Pre-Caucusing to Mediation*. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*. Number 4, pp. 3-11.
5. Winslade, J., and Monk, G. (2000). *Narrative Mediation: A New Approach to Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
6. Bush, R. A. Baruch and Folger, J. P. (1994). *The Promise of Mediation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
7. Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating Across Cultures*. New York: The Guilford Press.
8. Deetz, S. A., and Stevenson, S. L. (1986). *Managing Interpersonal Communication*. New York: Harper & Row Publishers.
9. Walton, R. E. (1987). *Managing Conflict: Interpersonal Dialogue and Third-Party Roles* (2nd ed.) (p. 108). Addison-Wesley Publishing Company.
10. Robert, M. (1982). *Managing Conflict From the Inside Out* (pp. 119-128). University Associates. Excellent suggestions are also provided on how to manage conflict among groups.
11. Fisher, R., Ury, W., and Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (2nd ed.). Penguin Books, and Deetz, S. A., and Stevenson, S. L. (1986) *Managing Interpersonal Communication*. New York: Harper & Row Publishers.
12. Bodine, N. (2001, July). Founder and member of Board of Directors of The Workplace Institute (now Center for Collaborative Solutions) personal communication.

13. No distinction is intended between the concept of need and that of interest. In chapter 18, where we further discuss some of these issues, the terms are used interchangeably.
14. Bush, R. A. Baruch and Folger, J. P. (1994). *The Promise of Mediation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
15. 1 Kings 3:16-28.