

# REŠAVANJE KONFLIKTA

priručnik za obuku



**1+1=2** **CeSID**

CENTAR ZA SLOBODNE IZBORE I DEMOKRATIJU



---

# REŠAVANJE KONFLIKTA

## PRIRUČNIK ZA OBUKU

Izdavač  
CENTAR ZA SLOBODNE IZBORE I DEMOKRATIJU

Za izdavača

Dr Slobodanka Nedović

Urednik  
Ivan Nikolić

Design  
TOTAL DESIGN

Štampa  
Tipografic Plus, Beograd

Tiraž  
100 primeraka

Beograd  
Januar 2004.

Objavlivanje ove publikacije omogućio je  
USIP, Američki Institut za Mir

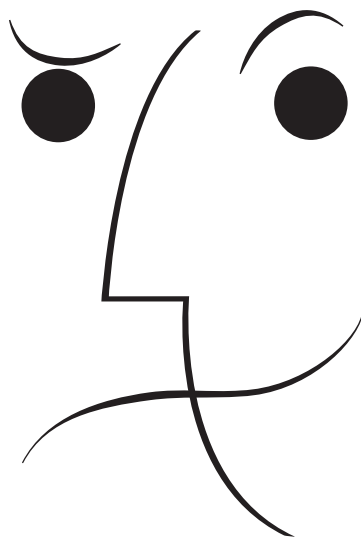


CeSID  
Lomina 9/III, 11000 Beograd, Srbija i Crna Gora  
Tel/fax: (381 11) 32 82 870  
e-mail: [cesid@cesid.org.yu](mailto:cesid@cesid.org.yu); [cesid@bitsyu.net](mailto:cesid@bitsyu.net)  
<http://www.cesid.org>

# REŠAVANJE KONFLIKTA

---

priručnik za obuku



 **CeSID**  
CENTAR ZA SLOBODNE IZBORE I DEMOKRATIJU

---

# SADRŽAJ

Predgovor .....	5
<b>ISKUSTVA KOFLIKTA .....</b>	<b>7</b>
<b>OSNOVI KONFLIKTA I TEORIJE REŠAVANJA KONFLIKTA .....</b>	<b>11</b>
Stilovi upravljanja konfliktom .....	18
Grafička sredstva za analizu konflikta .....	25
Mapiranje konflikta .....	29
<b>FACILITACIJA .....</b>	<b>35</b>
<b>IZGRADNJA VEŠTINA .....</b>	<b>43</b>
Unapređeno slušanje .....	43
Preformulisanje i neokrivljavanje .....	48
Ispitivanje .....	53
Skeč facilitacije .....	56
<b>PREGOVARANJE: POSTIZANJE REZULTATA BEZ MEŠANJA TREĆE STRANE .....</b>	<b>61</b>
Skeč facilitacija .....	78

---

## PREDGOVOR

Svrha ovog priručnika jeste da učesnike upozna sa oblašću rešavanja konflikta; cilj joj je da pomogne čitaocima da razviju osnovna razumevanja konflikta i procesa rešavanja konflikta, kao i da razviju veštine potrebne da bi se efikasnije nosili jedni sa drugima, sa pripadnicima drugih organizacija i predstavnicima lokalnih zajednica. Priručnik nije zamišljen kao sredstvo koje će omogućiti čitaocima da se direktno uključuju, da intervenišu u krupna i kompleksna pitanja dugotrajnih i nasilnih konflikta, niti mu je cilj da uči iskusne pojedince u ovoj oblasti kako da obavljaju svoje poslove. Pre bi se moglo reći da su ciljevi ovoga priručnika sledeći:

- Da čitaocima omogući bolje razumevanje opštih principa i objašnjenja konflikta i upravljanja konfliktom;
- Da omogući čitaocima da postanu svesniji sopstvenih veština u upravljanju konfliktom. (takva svest je značajna, prvo, da biste mogli efikasnije da obavljate svoj posao i, drugo, da biste minimizirali rizik pogrešnog postupanja i nerazumevanja, a time i rasplamsavanja konfliktnih situacija u kojima možete da se nađete);
- Da čitaocima ponudi priliku da iskoriste neke od praktičnih vežbi, koje su prikazane i na taj način verujemo, razviju neke nove veštine upravljanja konfliktom
- Da poboljša svest čitalaca o nekim od pretpostavki u komuniciranju i radu u grupama;
- Da čitaocima omogući bolje razumevanje kulture i kulturnih razlika, kao i njihovog mogućeg uticaja na konflikt i procese rešavanja konflikta.
- Iznad svega, priručnik ima za cilj da predstavi načine na koje čitaoci mogu da se posluže veštinama komunikacije, koje se odnose na rešavanje kon-

flikta (pregovaranje, posredovanje i veštine kulturne spoznaje), da bi usvojili pristup rešavanja problema koji vodi do zadataka uspostavljanja i izgradnje mira. Međutim, jedno od načela uspešne prakse rešavanja konflikta jeste znati i kada se ne treba suprotstavljati ili intervenisati; kada se neko suoči sa potencijalno pretećom situacijom, mudro je znati kada treba izbeći, ili se uzdržati od postupaka tako da se spreči dovođenje u opasnost samog sebe ali i drugih.

U kreiranju ovog priručnika korišćeni su koncepti i rešenja koja se nalaze u priručnicima organizacija koje se dugo i uspešno bave ovim pitanjem, kao što su OEBS (Organizacija za evropsku bezbednost i saradnju) i UN (Ujedinjene nacije), i koja su nastala kao plod njihove saradnje sa Univerzitetom u Bredfordu iz Velike Britanije, Institutom za otvoreno duštvo (OSI) i programom Inicijativa za lokalnu samoupravu (LGI).



---

## **PRVI DEO: ISKUSTVA KONFLIKTA**

### **„Zagrevanje“/„probijanje leda“**

#### **Cilj obuke:**

Svrha ove vežbe je da učesnicima pruži mogućnost da se međusobno upoznaju i počnu da istražuju koncepte i ideje vezane za upravljanje konfliktom.

#### **Proces**

1. Objasnite vežbu kao način da se učesnici međusobno upoznaju, izraze i podele osećanja i iskustva vezana za konflikt. Podelite učesnicima po 5-6 većih kartica i zamolite ih da svako na jednoj kartici napiše svoje ime. Zatim ih zamolite da na preostalim karticama napišu po jednu reč, frazu, nacrtaju sliku ili simbol, koji izražavaju njihova lična osećanja vezana za konflikt. Da biste bili sigurni da je zadatak potpuno jasan, predložimo da na tabli (panou) napišete velikim slovima sledeće pitanje:

**Kada pomislite na „konflikt“, kakve misli, osećanja i slike vam odmah padaju na pamet?**

2. Kada učesnici ispišu svoje ideje na karticama, zamolite ih da se, jedan po jedan, predstave i kažu šta je na njihovim karticama. U ovom momentu tražite samo pitanja ili pojašnjenja. Zamolite ih da zalepe stoje kartice na zid, tako što će na vrh postaviti karticu sa svojim imenom, a ispod nje ostale kartice.

3. Pitajte učesnike kakvi su im opšti utisci o idejama i slikama koje su im predstavljene.

4. Kada učesnici završe ovaj zadatak, podstaknite ih na diskusiju o vežbi i njenom značenju kao načinu da se bolje upoznaju sa prirodom i posledicama konflikta. Razmislite o korišćenju nekog od sledećih pitanja da biste podstakli diskusiju:

- **Da li su vas iznenadili neki od crteža ili izjava? Šta vas je najviše iznenadilo?**
- **Kakve su sličnosti ili razlike u načinima na koje su učesnici sagledavali i opisivali konflikt?**

**KONFLIKT:** *Izgleda da je prisutan svuda. Ne postavlja se pitanje da li se vi susrećete sa konfliktom u svom životu. Razlika je upravo u tome šta vi činite sa takvim konfliktom.*

### **Vreme za razmišljanje**

Vaše reakcije na reč konflikt su verovatno slične reakcijama većine pojedinaca - pomešane. Mi znamo da je konflikt neizbežan, prirodan, pa čak i značajan kao agens promena. Ali on može i da povredi, pokvari odnose, učini nas nervoznim, i dovede nas u situaciju pobeda-poraz. Pobeda-poraz: događa se kada konflikti dospeju do suda, do pravnog procesa za rešavanje sporova. Neko pobeđuje; neko ostaje poražen.

Konflikt je vrlo neodređen i dvosmislen koncept. Sama reč konflikt obično ima negativne konotacije i obično se doživljava kao suprotnost saradnji, harmoniji ili miru. Međutim, saradnja ne predstavlja suprotnost konfliktu, već način postupanja sa konfliktom. Mnogi ljudi misle da je konflikt destruktivan i nepoželjan proces koji bi trebalo izbegavati, izolovati i eliminisati. Međutim, konflikt je daleko kompleksniji; to je više-dimenzionalna društvena pojava koja predstavlja zajedničku i osnovnu karakteristiku ljudskog postojanja. Mi možemo da izaberemo način na koji izražavamo konfliktnu energiju. Kada se izražava i kada se sa njim postupa konstruktivno, konflikt može da posluži kao katalizator ličnih, društvenih i političkih promena i transformacija. Kada se izražava destruktivno, konflikt podstiče nasilje i štete svojstvene ratovima i nasilnim konfliktima. Cilj rešavanja konflikta je da obezbedi prostor i veštine za upravljanje konfliktom na nenasilan način.

Mi često odstupamo od sopstvenog puta da bismo izbegli direktan konflikt. Mi zatvaramo ljude različite vere, etničkog porekla, boje kože i ekonomskog položaja u enklave, kako se ne bi suprotstavljali jedni drugima. Kao rukovodioci, mi zapošljavamo ljude koji „neće mnogo talasati“. Ljubazni smo prema svojim šefovima kada odbiju neku dobru ideju, a potom odemo svojoj kući i i istresmo svoje frustracije na članove porodice. E, sada ste već stekli sliku.

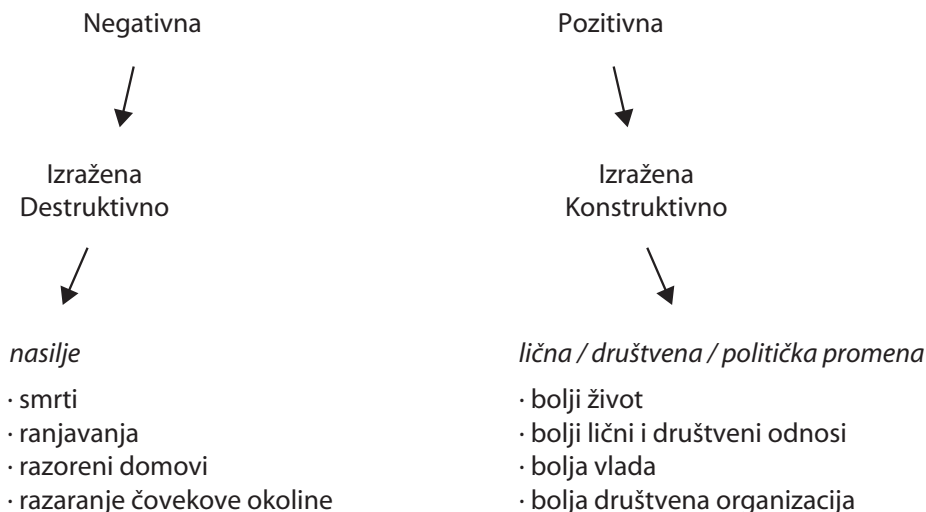
Konflikt takođe ima i dobru stranu. On podstiče promene. Pomaže nam da prihvatamo nove izazove, razvijamo nove ideje, stvaramo nove odnose. Konflikt je prirodan i nije ni pozitivan ni negativan. On je samo takmičenje u kojem pobeđujemo ili gubimo ako ga tako posmaramo. Naše prirodno okruženje je oblikovano i modelirano konfliktom, erupcijama energije koje oblikuju naše planine, stvaraju obale i boje naše nebo. Konflikt je dar energije iz koje stvaramo nove mogućnosti, nove početke. Konflikt je retko pitanje dobrog ili lošeg. To je pitanje priznavanja i uvažavanja različitosti. Umetnost demokratije je konflikt na delu.

### **Zašto je konflikt toliko važan za demokratsku samoupravu**

Naša diskusija o upravljanju konfliktom biće smeštena u kontekst lokalne samouprave i zajednica koje efikasnije funkcionišu zajedno. Evo nekoliko razloga zašto je konflikt važan za demokratske procese.

- Konflikt podrazumeva da su interesi raznih deoničara predstavljeni za stolom za kojim se donose odluke;
- Konflikt pomaže da se otkriju nove perspektive i da se suprotstavimo usko definisanim pogledima. Konflikt nam može pomoći da sagledamo posledice sopstvenih pogleda očima onih koji se ne slažu;
- Konflikt nam može pomoći da bolje razumemo načine na koje definišemo probleme i posledice rešenja koja sami predlažemo;
- Konflikt generiše nove alternative i veći broj opcija;
- Konflikt produbljuje kapacitete u rukovodstvo zajednice;
- Konflikt koncentriše pažnju na ona pitanja kojima se treba baviti u građenju odgovornijih i održivijih zajednica.

### Konfliktna energija



#### **Diskusija: Izvođenje iskustva**

**Cilj:** Izvođenje scenarija za rešavanje konflikta iz sopstvenih iskustava u konfliktnim situacijama i mirotvornim/humanitarnim okruženjima.

**Metod:** Podeljeni u male grupe, razmislite o izazovnim situacijama u kojima ste se našli u životu, bez obzira da li se one uklapaju u deset napred navedenih kategorija.

**Diskusija:** Kako ste se vi poneli? Da li su vaše reakcije bile uspešne ili neuspešne? Da li je ishod mogao biti bolji da ste vi tada znali više ili da ste se ponašali na drugačiji način?

---

## DRUGI DEO: OSNOVI KONFLIKTA I TEORIJA REŠAVANJA KONFLIKTA

### A. Šta je rešavanje konflikta?

Kao što predstavlja skup tehnika za rešavanje konflikta, rešavanje konflikta je primenjena naučna disciplina koja se razvija tokom proteklih 50 godina. Koristi različite discipline kao što su pravo, psihologija i psihoterapija, upravljanje, antropologija i proučavanje rešavanja konflikta u tradicionalnim društvima, sociologija i istraživanje mirovnih procesa. Polazeći od pretpostavke da konflikt može biti katalizator pozitivnih ličnih i društvenih promena, rešavanje konflikta se uredređuje na sprečavanje, umanjeње, zaustavljanje ili transformisanje nasilnih konflikta korišćenjem mirnih, nenasilnih metoda.

### B. Definicije i principi

Konflikt se doživljava na svim nivoima ljudske aktivnosti, od međusobnog do međunarodnog. Praktičari koji se bave rešavanjem konflikta rade na svim nivoima konflikta, uključujući sporove svađe unutar porodica, međusobne prepirke komšija, konflikte u organizacijama javnog i privatnog sektora, uključujući upravljanje radnim odnosima; rasne i međuetničke konflikte, kao i konflikte koji utiču na međunarodni mir i bezbednost, koji uključuju različite agencije međunarodne zajednice (diplomatske, vojne i humanitarne). I pored različitosti u nivou (od međusobnih do međunarodnih) i intenzitetu (od manjih neslaganja do krupnih oružanih sukoba i burnih ratova), postoje zajenički pogledi i pristupi praksi koji karakterišu sve pokušaje mirnog rešavanja konflikta.

**Konflikt:** *bilo koja situacija u kojoj dve ili više strana smatraju da imaju međusobno inkompatibilne ciljeve (ciljevi = svesno željena buduća stanja).*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> C.R. Mitchell (1981.), *Struktura međunarodnog konflikta*. Basingstoke: Macmillan

Konfliktne situacije nastaju kada ljudi počinju da identifikuju cilj koji žele da obezbede da bi zadovoljili materijalne interese (fizičke potrebe) ili vrednosti (potrebe identiteta). Kada ovakve percepcije vode aktivnostima koje se suprotstavljaju potrebama i vrednostima drugih, dolazi do nastajanja dinamike konflikta. Obično možemo napraviti razliku između konflikta interesa i konflikta vrednosti. Konflikt interesa nastaje kada su ljudi saglasni u želji za određenom institucijom, ulogom ili sredstvima, ali nisu saglasni kome bi trebalo da pripadnu, odnosno ko bi trebalo da ih kontroliše. Konflikt vrednosti postoji tamo gde ljudi u osnovi nisu saglasni u vezi prirode onoga što smatraju željenim karakteristikama društvenih i političkih institucija. U ovom slučaju razvija se debata, i to ne po pitanju pristupa takvim institucijama, već po pitanju samog njihovog postojanja. U samoj osnovi teorije rešavanja konflikta nalazi se ideja da u samoj srži konflikta postoji skup univerzalnih ljudskih potreba (npr. za materijalnom dobrobiti, identitetom, sigurnosti i prepoznavanjem).

Konflikt sam po sebi ne predstavlja problem; nerazrešen konflikt jeste problem. Do njega dolazi kada se sukobe ideje, interesi ili ponašanja dve ili više jedinki ili grupa.

Konflikt je manifestacija razlika koje rade jedne protiv drugih.

Konflikt je rezultat razlika, a ne razlog njihove pojave.

Konflikt je izražena borba bar dve međusobno zavisne strane koje prepoznaju nepodudarne ciljeve, ograničene resurse i uplitanje druge strane u postizanju sopstvenih ciljeva.

Konflikti se javljaju u svim nivoima društva:

- između pojedinaca;
- u porodicama;
- između organizovanih grupa, kao što su radnici i rukovodstvo;
- između zemalja, religija i političkih ideologija, i
- u samim zajednicama.

Konflikti se javljaju kao rezultat:

- nepodudarnih ciljeva;
- dezinformacija, nedostatka informacija, pa čak i načina na koji se tumače informacije;
- razlikama u vrednostima, od stilova života i religija, do političkih ideologija i sl.;
- principima za koje verujemo da su ispravni i da ih se moramo pridržavati ;
- stvarno ili prividno neravnomernoj raspodeli svih vrsta resursa;
- potrebi da „sačuvamo obraz“;

- moći, vlasti i uticaja i kako se oni koriste - zloupotrebljavaju;
- uplitanja u postizanje onoga što smatramo da nam zakonito pripada, ili onoga što želimo da dobijemo od drugih, čak i kada to zakonito ne pripada nama.

## Percepcije

Neophodno je razumeti šta strane misle i šta se nalazi iza takvog načina razmišljanja, da bismo im mogli efikasno pomoći da razreše konflikt. Ukoliko kao pristup koristite pregovaranje, a vi ste pregovarač, onda takođe morate pokušati da razumete i sopstvene percepcije onoga što izaziva konflikt.

Razumevanje razmišljanja druge strane nije samo korisna aktivnost koja može pomoći da rešite svoj problem. Razmišljanje druge strane jeste problem. Razlike su definisane upravo razlikom između vašeg i njihovog razmišljanja; konflikt nije prisutan u objektivnoj stvarnosti već samo u glavama ljudi. Istina je samo još jedan argument - možda dobar, a možda i ne - u postupanju sa razlikama. Same razlike postoje upravo zato što postoje u njihovom razmišljanju.

## Faktori koji utiču na percepciju:

1. **Mi filtriramo ono što vidimo kroz svoja prethodna iskustva.** Jedna od vežbi koje se često koriste u programima obuke o komunikaciji, razvijanju međuljudskih odnosa, ili još preciznije, u našem slučaju, *upravljanju konfliktom*, sastoji se u tome da učesnike zamolite da objasne šta vide na slici. Na bazi svojih prethodnih iskustava, učesnici će sasvim različito opisati ono što vide. Na primer, na slici može biti prikazana plaža. Jedan učesnik setiće se prijatnog letovanja na obali; drugi će se setiti svog najboljeg prijatelja koji je nastradao prilikom jedrenja na dasci. Njihove percepcije iste scene obojene su njihovim ličnim iskustvima.
2. **Prvi utisci.** Naši prvi utisci imaju snažan uticaj na to kako mi opažamo svet od tog momenta nadalje.
3. Na naše percepcije takodje utiče i to **kako mi organizujemo ono što vidimo.** Mi konstantno uspostavljamo veze između jedne i druge slike i opažamo obe slike i njihovu vezu kao stvarne. Na primer, svi mi imamo neku predstavu o ljudima u uniformi i ona utiče na način načeg ponašanja. Ukoliko su naša iskustva bila negativna, često ćemo reagovati na odgovarajući način. Ako nam je potrebna pomoć policajca, na primer, možda je nećemo zatražiti zbog svojih prethodnih iskustava. Naše per-

cepcije iz prethodnih iskustava organizuju se na takav način da postaju okidač našeg trenutnog ponašanja.

4. Naše percepcije, kada su pojačane, pretvaraju se u **stereotipe**, procese uopštavanja naših stavova u odnosu na grupu ljudi, tako da nam se čini da svi članovi grupe imaju iste, uglavnom negativne osobine. To se dalje pretvara u predrasude, *stavove o grupi ili pojedincima koji su bazirani samo na delimičnom znanju.*

### Šta treba raditi

- *Stavite se u njihov položaj;*
- *Ne zaključujte o njihovim namerama na bazi sopstvenih strahova;*
- *Nemojte kriviti druge za sopstveni problem;*
- *Sedite i razgovarajte o vašim percepcijama;*
- *Pronađite mogućnosti da postupite suprotno njihovim očekivanjima.*

### Šta izaziva konflikt?

- Razlike u ciljevima koje se nadate da ćete postići. Odmah nam pada na pamet politički program, a možda bi to mogli biti i ciljevi koji nisu jasni;
- Ideologije: mi verujemo u jedno, vi verujete u drugo;
- Različite definicije uloga: „Ja sam mislio sam da si ti odgovoran da spremiš nered u kuhinji“;
- Uloge koje se preklapaju: „Ja sam mislio da je trebalo ti da zaključaš vrata“, rečeno u besu pošto je ukraden konj iz štale;
- Zemljište ili teritorija: „Sklanaj se sa moje zemlje!“. Ili, previše ljudi na istom prostoru.
- Nedostatak informacija: „Da si mi rekao šta si želeo da uradim... “. Ili dezinformacija: „Rekao si mi da smo imali novac u banci“. Način na koji su neke organizacije strukturirane izaziva sve ovakve vrste informacionih konflikta;
- Poricanje: „Ja sam spreman da te udarim a ti poričeš da nešto nije u redu sa našim odnosom“;
- Potreba za kontrolisanjem: „Niko više ne poštuje moje mišljenje“
- Nedostatak veštine komuniciranja: „Ona nikada ne sluša!“;
- Lični stilovi: „Opusti se! Ti si najnekreativnija osoba sa kojom sam ikada morao da radim“;
- Ograničeni resursi: konflikti oko novca, zemljišta, vode, prostora, opreme, dobara, kvalifikovanih ljudi, moći i vlasti, kao i mnogi drugi;



- Procedure: „Zašto si to uradio na taj način?“ „Zato što si mi rekao da tako uradim“. Ovo takodje može biti i prekid komunikacije;
- Vremenska ograničenja: „Nemam vremena da sada brinem o tome“;
- Sebičnost: „Ko je pojeo moje parče kolača?“;
- Zla namera: „Ni po koju cenu nećemo dozvoliti tim ljudima da budu u našem komšiluku“;
- VREDNOSTI! „Ja mislim da bi trebalo da žene imaju pravo na abortus, a ti veruješ da je to greh“.

### VEŽBA PERCEPCIJE (OPAŽANJA)

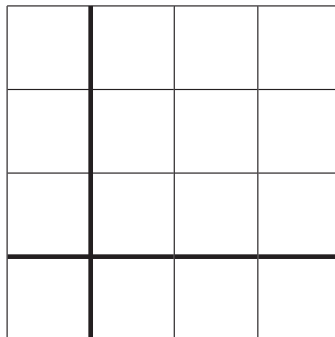
Ova kratka vežba osmišljena je tako da pomogne učesnicima da razumeju da način na koji oni opažaju stvari može biti različit od opažanja drugih ljudi. Ona takođe ilustruje da u nekim situacijama nema tačnih i pogrešnih odgovora, već samo različitih odgovora zasnovanih na onome kako mi vidimo stvari.

#### Cilj vežbe

Usvajanje stava da postoji više od jednog načina gledanja na problem ili mogućnost.

#### Proces:

1. Nacrtajte na tabli (panou) sledeću figuru, dovoljnu krupnu da svako u grupi može jasno da je vidi. Podelite svim učesnicima po jedno parče papira. Bez objašnjenja ili uvodnih napomena zamolite učesnike da posmatraju crtež i da napišu na parčetu papira odgovor na sledeće pitanje: *Koliko kvadrata vidite na crtežu?*



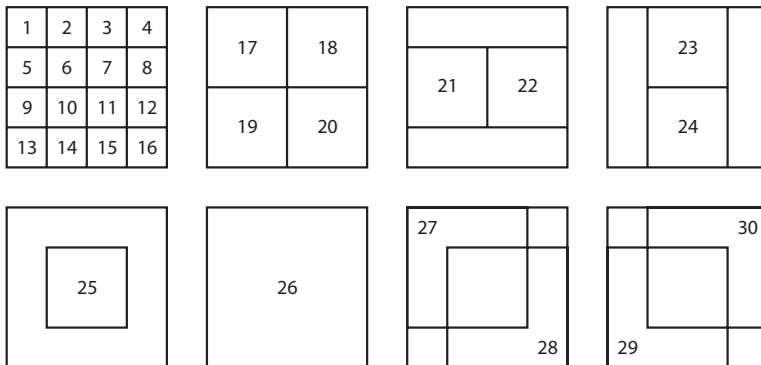
2. Dajte učesnicima 30 sekundi da zapišu svoje odgovore.

3. Sakupite odgovore i ispišite brojeve koji odgovaraju njihovim odgovorima na tabli (panou), tako da crtež ostane vidljiv.

4. Kada registrujete sve odgovore, pitajte učesnike koji odgovori su tačni. Odgovor na ovo pitanje često će zavisi od najvećeg upisanog broja kvadrata. Neko će možda reći da su svi odgovori tačni jer je bilo postavljeno pitanje koliko kvadrata vidite a ne koliko ih ima. To je upravo odgovor koji biste želeli da dobijete jer pokazuje da svako od nas smatra tačnim ono što sam vidi u datom momentu. Naše percepcije su stvarnost koju vidimo i često otkrivamo ili saopštavamo drugima.

5. Pitajte učesnike kako su se osećali kada je neko tvrdio da je video više kvadrata nego što su oni videli: npr. bio sam skeptičan, osećao sam se neprijatno, bio sam radoznao. Pitajte ih šta su radili kada su shvatili da je neko drugi video više kvadrata od njih, npr. ponovo sam pogledao da vidim šta mi je promaklo, pokušao sam da pronađem grešku u samoj vežbi ili u instrukturu zbog kojeg sam se osećao neprijatno.

6. Podstaknite diskusiju o vežbi tako što ćete pitati učesnike šta različita mišljenja o broju kvadrata na crtežu imaju zajedničko sa načinom na koji ljudi sagledavaju probleme u konfliktnim situacijama.

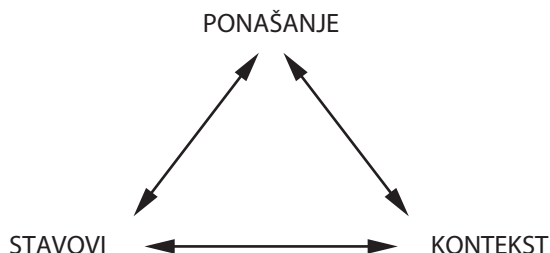


**Grafički prikaz mogućeg broja kvadrata koje su učesnici mogli da primete u ovoj vežbi. Svaki broj manji od 16 ili veći od 30 zahteva veoma kreativnan odgovor.**

## Konfliktni (SPK) trougao

Konflikti su kompleksni procesi, ali ipak, sve konfliktne situacije imaju određene zajedničke osnovne elemente. Svi elementi međusobno utiču jedni na druge.

- **Stavovi:** strane opažaju, ili pogrešno opažaju, jedne druge ali i same sebe, pozitivno ili negativno; pod uticajem emocija kao što su strah, bes, gorčina i mržnja.
- **Ponašanja:** postupci koje preduzima jedna strana u konfliktu prema drugoj strani, s namerom da tu stranu natera da promeni svoje ciljeve ili da odustane od njih.; obuhvata saradnju i prinudu, gestove koji ukazuju na pomirenje ili na neprijateljstvo.
- **Kontekst:** situacija, uključujući političke mehanizme, procese i institucije koje utiču na zadovoljavanje potreba za sigurnošću, dobrobiti, prepoznavanjem i identitetom.



## Subjektivne/objektivne dimenzije konflikta

Može se reći da konflikti imaju dva nivoa ili dimenzije: prvi, spoljni prsten negativnih emocija i psihičkih stanja - *subjektivnu* dimenziju, koju čine npr. strah, bes, zabrinutost, ljubomora, nepoverenje, neprijateljstvo i čitav niz drugih negativnih osećanja koja zamagljuju opažanje i sprečavaju racionalnu komunikaciju. Ovaj spoljni prsten može da prikriva unutrašnji 'krug' stvarnih pitanja kojima bi se trebalo baviti. U teoriji rešavanja konflikta, to je *objektivna* dimenzija: istorijske 'činjenice' u vezi konflikta, sistemi vrednosti i uverenja grupa u konfliktu, suprotstavljene pozicije zauzete po pitanju vlasništva nad zemljištem, resursima, društvenim ulogama i pozicijama moći.

**Upravljanje konfliktom:** širok termin koji se često koristi za označavanje čitavog spektra napora za konstruktivno uticanje na konflikt na nenasilan način; takođe se koristi i za upućivanje na ograničavanje, ublažavanje i obuzdavanje konflikta, pre nego za trajnu eliminaciju uzroka samog konflikta.

**Poravnanje konflikta:** jedan od pristupa konfliktu, koji naglašava postizanje sporazuma između strana kroz proces pregovaranja i pogađanja. Proces poravnanja konflikta često uključuje pravljenje kompromisa i davanje ustupaka sa obe strane, pri čemu nijedna strana ne može ostvariti sve ciljeve (mada razočaranje može biti nadoknađeno obostranošću kompromisa). Treće strane često koriste pritisak, podsticanje i/ili pretnje da bi ubedile strane u konfliktu da se sporazumeju oko kompromisnog rešenja.

**Rešavanje konflikta:** tehnike postupanja sa konfliktom, usmerene na obezbeđivanje rešenja koje je opšte prihvatljivo za sve koji su uključeni u konflikt. Rešenje nije odluka nametnuta od strane nekakvog spoljnog autoriteta, već pre do njega zajednički dolaze oni koji su direktno izloženi zajedničkim problemima. Rešavanje konflikta podrazumeva bavljenje duboko ukorenjenim uzrocima konflikta, promene ponašanja, kako ono ne bi više bilo nasilno, promene stavova, kako oni ne bi više bili neprijateljski i promene struktura, kako one ne bi više bile eksploatatorske. Pomoć u procesu rešavanja konflikta može da pruži neutralna, treća strana (npr. mediator/posrednik). Krajnji cilj rešavanja konflikta jeste ishod pobjeda - pobjeda.

## Stilovi upravljanja konfliktom

Polazna tačka upravljanja konfliktom jeste upravljanje samim sobom, odnosno sopstvenim konfliktnim situacijama. Upravljanje sobom počinje poznavanjem i razumevanjem samog sebe. Postoji spektar različitih stilova upravljanja konfliktom. Stil koji sami odlučimo da upotrebimo u konfliktu zavisice od situacije, ali će većina nas biti u stanju da identifikuje primarni lični način bavljenja konfliktom. Naši stilovi su određeni količinom obzira koji imamo prema odnosima i ličnim ciljevima zainteresovanih strana. Mi razvijamo svoje individualne pristupe konfliktu na bazi iskustava, naročito kulturnih. Kako postajemo svesni načina na koji obično reagujemo pod konfliktnim stresom, imamo mogućnost izbora uskladjivanja svog ponašanja. Samo spoznaja je, dakle, tra-

jni zadatak mirotvoraca. Naravno, drugi korak jeste razumevanje i poštovanje stilova drugih ljudi, koji se mogu znatno razlikovati od naših sopstvenih.

## **Vežba: Lični stilovi upravljanja konfliktom**

### **Ciljevi:**

- Pružiti priliku učesnicima da razmisle o sopstvenom konfliktom ponašanju i identifikuju uobičajene stilove upravljanja konfliktom;
- Razmatranje značaja stilova upravljanja konfliktom za facilitatore i mediatore/posrednike.

### **Metod:**

Popunite *popis ličnih* stilova u konfliktu. Razgovarajte o rezultatima sa partnerom. Razmotrite kako vi obično reagujete na konflikt, uključujući i strategije koje možete koristiti za upravljanje i rešavanje konflikta.

### **Diskusija:**

- Kakav je vaš stil? Naprimer, da li nastojite da izbegnete konflikt da biste sačuvali odnose, da li se povlačite iz konflikta, da li se suprotstavljate pitanjima/stranama, da li se nadmećete po pitanjima da biste 'pobedili' u konfliktu, dominirate nad drugim stranama, činite ustupke po nekim pitanjima da biste ostvarili neke ciljeve, rešavate probleme? Ili, da li je vaš stil mešavina navedenih stilova?
- Ako je vaš stil mešavina gore navedenih, pod kojim okolnostima biste mogli koristiti jedan ili drugi određen stil?
- Kakve su prednosti/nedostatci vašeg stila kada ste strana u konfliktu? A kada ste treća strana?
- Šta se događa kada vi primenite svoj stil u situacijama u kojima ostale strane imaju vrlo različite stilove?
- Koliko vam ovo saznanje pomaže?

**„Kada prvi put ustanovim da razlike postoje... “**

A. „... ja se postaram da svi pogledi budu poznati i tretirani sa istom pažnjom, čak i kada je u pitanju značajno neslaganje“.

Uopšte nije karakteristična      1      2      3      4      5      6      Vrlo je karakteristična

B. „... ja posvećujem više pažnje obezbeđivanju da drugi razumeju logiku i prednosti mog položaja, nego da njih zadovoljim“.

Uopšte nije karakteristična      1      2      3      4      5      6      Vrlo je karakteristična

C. „... ja obznanim svoje potrebe, ali ih malo prigušim i tražim rešenja negde po sredini“.

Uopšte nije karakteristična      1      2      3      4      5      6      Vrlo je karakteristična

D. „... ja se povučem iz rasprave na neko vreme da bih izbegao pritisak“.

Uopšte nije karakteristična      1      2      3      4      5      6      Vrlo je karakteristična

E. „... ja posvetim više pažnje osećanjima drugih osoba, nego svojim ličnim ciljevima“.

Uopšte nije karakteristična      1      2      3      4      5      6      Vrlo je karakteristična

F. „... ja se postaram da moji planovi ne budu prepreka našim odnosima“.

Uopšte nije karakteristična      1      2      3      4      5      6      Vrlo je karakteristična

G. „... aktivno objašnjavam svoje ideje ali se isto toliko aktivno trudim da razumem i druge“.

Uopšte nije karakteristična      1      2      3      4      5      6      Vrlo je karakteristična

H. „... ja više brinem o ciljevima koje ja smatram važnim nego o tome kako drugi gledaju na stvari“.

Uopšte nije karakteristična      1      2      3      4      5      6      Vrlo je karakteristična

I. „... ja odlučim da razlike ne zavređuju“.

Uopšte nije karakteristična      1      2      3      4      5      6      Vrlo je karakteristična

J. „... ja odustanem od nekih zahteva u zamenu za druge“.

Uopšte nije karakteristična      1      2      3      4      5      6      Vrlo je karakteristična

**„Ukoliko razlike opstaju a osećanja narastaju...“**

K. „... ja se aktivnije uključujem u diskusiju, tražeći način da se zadovolje potrebe drugih, ali i moje sopstvene“.

Uopšte nije karakteristična      1      2      3      4      5      6      Vrlo je karakteristična

L. „... ja ulažem veće napore da obezbedim da se istina sagleda na moj način, a manje da zadovoljim druge“.

Uopšte nije karakteristična      1      2      3      4      5      6      Vrlo je karakteristična

M. „... pokušavam da budem razuman ne tražeći potpuni prioritet, ali se postaram da ipak dobijem bar deo onoga što sam hteo“.

Uopšte nije karakteristična      1      2      3      4      5      6      Vrlo je karakteristična

N. „... ja ne insistiram da stvari budu urađene na moj način i pokušavam da izvučem nešto i iz zahteva ostalih“.

Uopšte nije karakteristična      1      2      3      4      5      6      Vrlo je karakteristična

O. „... stavljam na stranu sopstvene prioritete i postajem više zainteresovan za održavanje smirenih odnosa“.

Uopšte nije karakteristična      1      2      3      4      5      6      Vrlo je karakteristična

P. „... ja manje saradujem sa ostalima i tražim način da se distanciram“.

Uopšte nije karakteristična      1      2      3      4      5      6      Vrlo je karakteristična

Q. „... ja uradim šta treba uraditi i nadam se da će se odnositi popraviti kasnije“.

Uopšte nije karakteristična      1      2      3      4      5      6      Vrlo je karakteristična

R. „... ja uradim šta je neophodno da bi se smirila osećanja ostalih“.

Uopšte nije karakteristična      1      2      3      4      5      6      Vrlo je karakteristična

S. „... vodim računa o željama ostalih ali čvrsto ostajem pri tome da i oni moraju poklanjati pažnju i mojim željama“.

Uopšte nije karakteristična      1      2      3      4      5      6      Vrlo je karakteristična

T. „... ja se zalažem za posredovanje i kompromis, kako bismo mogli doneti odluku i nastaviti dalje“.

Uopšte nije karakteristična      1      2      3      4      5      6      Vrlo je karakteristična

### Popis stilova - Tabela rezultata

Kada ste završili, upišite brojeve koji odgovaraju svakoj izjavi u tabelu. Naprimer, ako ste kod izjave B zaokružili odgovor 1, u tabelu upišite „1“ na liniji ispod slova B. Potom saberite brojeve: B 1 + H 4 = 5 Smiren. Napišite brojeve koje ste zaokružili za svaku situaciju ispod odgovarajućeg slova. Saberite svaku od 10 kolona na tabeli i upišite zbrove u odgovarajuća polja ispod duple linije.

<b>A</b>	<b>K</b>	<b>B</b>	<b>L</b>	<b>C</b>	<b>M</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>E</b>	<b>O</b>
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>G</b>	<b>S</b>	<b>H</b>	<b>Q</b>	<b>J</b>	<b>T</b>	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>F</b>	<b>R</b>
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Smiren	Buran	Smiren	Buran	Smiren	Buran	Smiren	Buran	Smiren	Buran
<b>Saradnja</b>	<b>(kontrolisanje) Prisiljavanje</b>		<b>Nagodba</b>		<b>Izbegavanje</b>		<b>Popuštanje</b>		



Sada navedite vaše rezultate i nazive stilova, redom od najviših do najnižih, kako u koloni „Smiren“ tako i u koloni „Buran“:

**Smiren**

Reakcija pošto su se problemi /  
konflikti prvi put pojavili.

**Buran**

Reakcija pošto su problemi /  
konflikti ostali nerešeni i dobili na  
intenzitetu.

rezultat	Stil
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

rezultat	Stil
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**Interpretacija rezultata**

Ova vežba daje vam po dve grupe rezultata za svaki od pet pristupa konfliktu. **Smireni** rezultati odnose se na vaše reakcije kada se prvi put pojavi neslaganje. **Burni** rezultati odnose se na vaše reakcije kada se stvari ne rešavaju lako i kada emocije postaju jače. to je vaš rezultat veći za pojedini stil, to je verovatnije da ćete vi primeniti taj stil reagujući na konflikt. Najveći rezultat u svakoj koloni ukazuje na „preferentan“ ili primarni stil. Ukoliko dva ili više stilova imaju jednak rezultat, oni su jednako „preferentni“. Drugi najveći rezultat ukazuje na „rezervni“ stil, ako je njegova vrednost približna vrednosti najvećeg rezultata. Ujednačen rezultat u svim stilovima ukazuje na „kompletan profil“. Osobe sa kompletnim profilom obično su u stanju da lako izvrše izbor između različitih reakcija na konflikt.

**Kontrolisanje („moj način“)**

*Scenario:* Kontrolišete ishod; obeshrabrujete neslaganje; insistirate na prevazi vaših pogleda.

*Gledanje na konflikt:* Konflikt je očigledan; neki ljudi su u pravu a neki nisu. Centralno pitanje je ko je u pravu. Pritisak i prinuda su potrebni.

**Često je pogodno...**

- Kada je na pomolu vanredna situacija.
- Kada ste sigurni da ste u pravu i to vam znači više od očuvanja odnosa.
- Kada je pitanje trivijalno a ostale nije briga šta se dešava.

**Često je nepogodno...**

- Kada saradnja još nije ni pokušana.
- Kada je saradnja drugih važna.
- Kada se koristi rutinski za većinu pitanja.
- Kada se nepotrebno umanjije samopoštovanje ostalih.

Veliki obziri prema odnosima

9

8

7

6

**Saradnja („naš način“)**

*Scenario:* Zagovarajte svoje poglede, dok takodje tražite i tuđe. Pozdravljajte razlike; identifikujte sve glavne obzire; generišite opcije; tražite rešenja koja zadovoljavaju što je moguće više interesa; tražite medjusobni sporazum.

*Gledanje na konflikt:* Konflikt je prirodan, neutralan, zato priznajte razlike, nagradite svačju jedinstvenost. Prepoznajte tenzije u odnosima i kontraste u gledištima. Radite kroz konflikt bliskosti.

**Često je pogodno...**

- Kada su značajni i pitanja i odnosi.
- Kada je važna saradnja.
- Kada je važan kreativan ishod.
- Kada postoji razumna nada da se zadovolje svi obziri.

**Često je nepogodno...**

- Kada je vreme kratko.
- Kada su pitanja nevažna.
- Kada ste pretrpani "procesuiranjem".
- Kada su ciljevi druge osobe bez sumnje pogrešni.

**Nagodba („na pola puta“)**

*Scenario:* Podstičite popuštanje; pogagadjate se; podelite razliku; pronadjite ponešto za svakoga; nadjite se na pola puta.

*Gledanje na konflikt:* Konflikt je obostrana razlika koja se najbolje razrešava saradnjom i kompromisom. Ako svako predje polovinu puta, napredak se može postići demokratskim procesom.

Veliki obziri prema odnosima

1 2 3 4

**Često je pogodno...**

- Ako je saradnja važna, ali su vreme i sredstva ograničeni.
- Ako je pronalaženje nekog rešenja, čak i slabijeg od najboljeg, bolje od potpunog zatoja.
- Ako će napori za saradnju biti pogrešno shvaćeni kao prisiljavanje.

**Često je nepogodno...**

- Ako je neophodno pronaći najkreativnija rešenja.
- Ako ne možete živeti sa posledicama.

Veliki obziri prema odnosima

1 2 3 4

### Izbegavanje ("nema načina")

4

### Popuštanje ("vaš način")

*Scenario:* Odlazete ili izbegavate odgovor; povlačite se; budite nedostupni; skrećite pažnju.

*Gledanje na konflikt:* Konflikt je beznadežan; izbegavajte ga. Zanimarite razlike; prihvatite neslaganje ili se povucite.

#### Često je pogodno...

- Ako je pitanje trivijalno.
- Ako su odnosi beznačajni.
- Ako je vreme kratko a odluka nije neophoda.
- Ako imate malu moć ali ipak želite da blokirate drugu osobu.

#### Često je nepogodno...

- Kada brinete o pitanjima ali i odnosima.
- Ako se koristi po navici, za većinu pitanja.
- Kada je verovatno da će ostati trag negativnih osećanja.
- Ako bi ostali mogli imati koristi od obzirnog suprotstavljanja.

*Scenario:* Prihvatite poglede drugih; puštate da prevagnu pogledi drugih; predajete se; podržavate; priznajete grešku; odlučujete da to nije velika stvar ili vam nije stalo.

*Gledanje na konflikt:* Konflikt je obično poguban, zato popustite. @rtvujte sopstvene interese; zanimarite pitanja; stavite odnose na prvo mesto; sačuvajte mir po svaku cenu.

#### Često je pogodno...

- Ako vam zaista nije stalo do pitanja.
- Ako ste bespomoćni, ali ne želite da blokirate drugog.

#### Često je nepogodno...

- Ako je verovatno da ćete se osećati uvređenim.
- Ako se koristi po navici da bi se obezbedilo prihvatanje (Ishod: depresija i nedostatak samopoštovanja).
- Ako ostali žele da saradjuju i ali će se osećati kao iznudjivači ako vi popustite.

## Grafička sredstva za analizu konflikta <sup>2</sup>

Grafičko sredstvo za analizu konflikta je praktičan i vizuelan način za analizu situacije. Sredstva koja su obuhvaćena ovom radionicom i priručnikom su kreativna i fleksibilna sredstva, na koja ne treba gledati kao na krute procese. Vi se podstičete da ih, prema potrebi, prilagodite posebnim okolnostima koje analizirate. Ova sredstva su ponavljano i efikasno koristili u mnogim, različitim tipovima konfliktnih situacija:

- pojedinci koji rade sami, kao praktičan proces ispitivanja i razumevanja realnosti konflikta;
- grupe ljudi, nastojeći da pronadju načine pristupa konfliktu sa kojim su bili suočeni;
- grupe koje su nastojale da razviju medjusobno razumevanje određene situacije, koristeći analizu kao osnov za akciju;

---

<sup>2</sup> Reagovanje na konflikt.

- grupe na različitim stranama u konfliktu, koje su nastojale da se međusobno razumeju i uvažavaju, istovremeno produbljujući sopstvenu analizu onoga što se događa.

Primenjivale su ih grupe muškaraca i žena, različitog društvenog i kulturnog porekla, crtajući olovkama ili markerima na papiru, kredom na tabli ili štapom u prašini; reči, simboli i objekti korišćeni su za predstavljanje ljudi, događaja i ideja. Praktičari koji se bave razrešavanjem konflikta, ustanovili su da *samo* njihovim isprobavanjem u praksi ljudi mogu potpuno razumeti kako im ova sredstva mogu pomoći.

Postoji više raspoloživih vizuelnih sredstava, mada će ovde biti predstavljena samo tri. Koje vizuelno sredstvo vi izaberete da upotrebite, ili kojim redom ćete ih upotrebiti, zavisi od situacije koja se analizira. Vizuelna sredstva se često najbolje koriste u kombinaciji, pri čemu jedno sredstvo naglašava određene faktore, pitanja ili momente u vremenu, koji se potom analiziraju drugim sredstvima. Sredstva ne pretenduju da budu naučna, ali ona otvaraju put za sveobuhvatnu i efikasnu akciju.

### **Konfliktno drvo**

Sredstvo se najbolje koristi u grupama - npr., kao kolektivna pre nego individualna vežba. U mnogim konfliktima postojaće čitav spektar mišljenja po pitanjima ko što su:

- Šta je srž problema?
- Koji uzroci se nalaze u korenu problema?
- Kakvi efekti su nastali kao rezultat ovoga problema?
- Koje je najvažnije pitanje kojim bi naša grupa trebalo da se bavi?

Konfliktno drvo nudi metod timu, organizaciji, grupi ili zajednici, da identifikuje pitanja koja svako od njih vidi kao značajna i da ih, potom, razvrsta u tri kategorije:

1. srž problema
2. uzroci
3. efekti

Baš kao i kod drveta, deo koji mi jasno vidimo (npr. granje i lišće) je vidljiva manifestacija konflikta - efekti koje konflikt ima po same strane i po neposredno okruženje. Srž problema (ili stablo) jeste osnova iz koje ti efekti izrastaju. Napokon, u samom korenu konflikta (ili drveta), često sakriveni ili duboko ukorenjeni, nalaze se uzroci.

### **Šta je to?**

Grafičko sredstvo, koje koristi sliku drveta da bi razvrstalo ključna konfliktna pitanja.

### **Svrha**

- Da stimuliše diskusiju o uzrocima i efektima konflikta;
- Da pomogne grupi da se sporazume oko srži problema;
- Da olakša grupi ili timu da donese odluku o prioritetima u bavljenju konfliktnim pitanjima;
- Da se povežu uzroci i efekti, kako međusobno tako i sa samom organizacijom.

### **Kada ga koristiti?**

- U slučaju grupe koja ima teškoća u sporazumevanju oko srži problema u svojoj situaciji;
- U slučaju tima koji bi trebalo da odluči kojim konfliktnim pitanjima bi trebalo da pokuša da se bavi.

### **Kako ga koristiti?**

1. Nacrtajte drvo, sa korenom, stablom i granama, na velikom komadu papira, tabli, zidu kuće ili zemlji.

2. Dajte svim ljudima indeksne kartice ili nalepnice, na kojima treba da napišu par reči, ili nacrtaju simbol ili sliku, kojima će predstaviti ključna pitanja u konfliktu, kako ih sami vide.

3. Pozovite ljude da zakače svoje kartice na drvo:

- Na **stablo**, ako misle da je u pitanju srž **problema**;
- Na **koren**, ako misle da se radi o korenu problema;
- Na **grane**, ako misle da su u pitanju **efekti**.

Mnoga pitanja mogu biti vidjena i kao uzroci i kao efekti konflikta, pa se mogu naći na oba mesta.

4. Pošto sve kartice budu postavljene na drvo, neko bi trebalo da organizuje diskusiju o lociranju pojedinih pitanja, naročito srži problema.

5. Dodatni sledeći korak bio bi tražiti da grupa vizuelizira sopstvenu organizaciju kao živ organizam (npr. ptica, crv, bršljan) i postavi ga na drvo u odnos prema pitanjima kojima se trenutno bavi. Da li je trenutni rad usredsređen uglavnom na posledice, na korenje ili na srž problema?

6. Ukoliko je sporazum postignut, ljudi mogu želeći da odluče o tome kojim pitanjima žele prvo da se bave u suočavanju sa konfliktom.

7. Ovaj proces može potrajati neko vreme i treba ga nastaviti na sledećim sastancima grupe.

U bilo kom konfliktu, različite strane imaju različita iskustva i kontrastna opažanja. Zato će, verovatno, konflikt pripisati različitim razlozima. Jedna strana, naprimer, može tvrditi da je koren problema nepravda, dok druga strana može smatrati da je to nesigurnost. Svaka grupa je usredsređena na pitanja koja je najviše brinu i posebno na oblasti koje je najviše pogadjaju. Svi uzroci i pitanja su značajni i njima se mora baviti pre nego što se može razrešiti konflikt. U međuvremenu, mnogo negativne energije može biti usmereno na one koji vide različite uzroke ili se usredsređuju na različita pitanja. Izazov je pokušati pomoći svima koji su uključeni da sagledaju da su sva različita pitanja deo problema - mada će neka od njih imati veći značaj ili zahtevati hitnije rešavanje od drugih.

### **Vežba:**

Analiza konfliktnog drveta

### **Ciljevi:**

- Uvežbavanje korišćenja konfliktnog drveta kao grafičkog sredstva za analizu konflikta;
- Identifikacija konfliktnih pitanja u kontekstu u kojem radi vaša organizacija.
- Identifikacija bilo kojih pitanja kojima se organizacija bavi, ili pitanja kojima bi organizacija trebalo da se bavi.

### **Metod:**

U maloj grupi, koristeći grafički prikaz konfliktnog drveta, sledite napred navedene korake da biste analizirali konfliktna pitanja (probleme, uzroke i efekte) u kontekstu u kojem radite (npr. Kosovo).

### **Diskusija:**

- Koje grupne procese ste koristili?
- Šta ste naučili o konfliktnim pitanjima korišćenjem konfliktnog drveta?
- Kako ste se osećali koristeći konfliktno drvo kao sredstvo za analizu konflikta?

## **Mapiranje konflikta**

Mapiranje je tehnika koja se koristi za grafičko predstavljanje konflikta, postavljanjem strana u kako u odnose prema problemu, tako i u odnose jednih prema drugima. Kada ljudi sa različitim pogledima zajedno mapiraju svoju situaciju, oni saznaju kakva su tuđa iskustva i percepcije.

### **Šta je to?**

Vizuelna tehnika za prikazivanje odnosa između strana u konfliktu?

## Svrha

- Da se bolje razume situacija;**
- Da se jasnije sagledaju odnosi između strana;**
- Da se pojasni gde leži moć;**
- Da se proverí ravnoteža sopstvenih aktivnosti i kontakata;**
- Da se uoče saveznici ili mogući saveznici;**
- Da se identifikuju prostori za intervenciju ili akciju;**
- Da se proceni koliko je već postignuto.**

## Kada ga koristiti?

- Ranije u procesu, zajedno sa drugim sredstvima za analizu;**
- Kasnije, da se identifikuju moguća polazišta za akciju, ili da se pomogne u procesu građenja strategije.**

## Kako mapirati konfliktnu situaciju?

1. Odlučite **šta** želite da mapirate, **kada** i iz koje **perspektive**. Odaberite određeni momenat u specifičnoj situaciji. Ukoliko pokušate da mapirate celinu regionalnog političkog konflikta do detalja, rezultat vam može oduzeti toliko vremena i biti toliko obiman i kompleksan, da zaista ne bude upotrebljiv. Često je korisno napraviti nekoliko mapa iste situacije, ali iz različitih perspektiva, pa potom videti kako ih različite strane doživljavaju. Pokušavanje pomirenja različitih gledišta predstavlja realnost rada na konfliktu. Važno je da se pitate da li će oni koji stoje na određenim stanovištima stvarno prihvatiti vaš opis njihovih odnosa sa ostalim stranama.
2. **Nemojte zaboraviti da postavite sebe i svoju organizaciju na mapu.** Postavljanje sebe na mapu je podsećanje da ste vi deo situacije, da niste iznad nje, čak i kada je analizirate. Vas i vašu organizaciju drugi posmatraju na određene načine. Vi možete imati kontakte i odnose koji nude iotvaraju mogućnosti za rad sa stranam uključenim u konflikt.



3. Mapiranje je dinamično - ono odražava određeni momenat u **promenljivoj situaciji** i ukazuje na **akciju**. Ova vrsta analize trebalo bi da ponudi nove mogućnosti. Neka od pitanja koja treba postaviti dok vršite mapiranje jesu:
- Šta se može učiniti?
  - Ko to najbolje može učiniti?
  - Koji je najbolji momenat?
  - Kakve osnove treba postaviti unapred, kakve strukture graditi naknadno? Korisno je mapirati **pitanja** između strana u konfliktu. Zašto postoji konflikt? Ona mogu biti smeštena u kućicu, ili možete utvrditi sopstveni način kako da prikazete pitanja.
4. Takođe možete da crtate kućice da biste ukazali na gledišta glavnih strana. To će pokazati koliko one različito vide kontekst, a potom vam pomoći da pronađete polazne tačke za bavljenje konfliktom.
5. Mapiranje, samo po sebi, ne može da obezbedi sve odgovore. Kao i sva ostala sredstva, ono samo obezbedjuje uvid u prirodu konflikta. Često u samom korenu leže pitanja koja predstavljaju osnovu posmatranih odnosa.

### **Vežba: Analiza mapiranja konflikta**

#### **Ciljevi:**

- Uvežbavanje korišćenja mapiranja konflikta kao grafičkog sredstva za analizu konflikta;
- Identifikacija strana u konfliktu, njihovih odnosa i konfliktnih pitanja u kontekstu u kojem radi vaša organizacija;
- Da istražite gde ste vi i vaša organizacija u odnosu na te strane i da utvrdite da li postoji prostor za rad na ovoj konfliktnoj situaciji.

**Metod:** U malim grupama, koristite sredstvo mapiranja konflikta da analizirate strane u konfliktu, odnose i pitanja u kontekstu u kojem radite (npr. Kosovo). Neka od pitanja koja biste mogli postaviti su:

**Koje su glavne strane u ovom konfliktu?**

**Koje druge strane su uključene ili povezane na neki način, uključujući marginalizovane grupe i eksterne strane?**

**Kakvi su odnosi između svih ovih strana i kako oni mogu biti prikazani na mapi? Savezi? Bliski kontakti? Raskinute veze? Konfrontacije?**

**Da li postoje ključna pitanja između strana koja bi trebalo pomenuti na mapi?**

**Gde se nalazite vi i vaša organizacija u odnosu na te strane? Da li vi imate neke posebne odnose koji bi mogli ponuditi prostor za rad na ovoj konfliktnoj situaciji?**

### **Diskusija:**

- Kako ste se osećali koristeći mapiranje konflikta kao sredstvo za analizu konflikta?
- Koje grupne procese ste koristili?
- Šta ste naučili o stranama u konfliktu, odnosima i pitanjima, koristeći sredstvo mapiranje konflikta?

### **Završna vežba**

Zamolite učesnike da formiraju krug, dodajte jednom od njih loptu i zatražite da predloži koncept ili značajnu temu obuke, bilo za taj dan ili tu nedelju. Potom taj učesnik dodaje loptu sledećem učesniku i postupak se nastavlja sve dok svi učesnici steknu priliku da daju svoj prilog bazi podataka.

### **Energizer**

### **Materijal**

Kopije testova za sve učesnike.

### **Cilj**

Pokazati da ljudi uglavnom nisu pažljivi kada čitaju ili kada slušaju.

## **Metod**

Podelite kopije učesnicima i dajte im tačno tri minuta. Po isteku tog vremena, vi ćete prekinuti većinu učesnika, što znači da oni nisu bili pažljivi i nisu izvršili zadatak.

## **Diskusija**

Zamolite učesnike da razmene svoja osećanja tokom i nakon igre.

## **Trominutni test:**

1. Pročitajte sve pre nego što uradite bilo šta;
2. Napišite svoje ime u gornjem desnom uglu papira;
3. Zaokružite reč „ime“ u drugoj rečenici;
4. Nacrtajte pet malih kvadrata u gornjem levom uglu papira;
5. Izgovorite glasno svoje ime;
6. Napišite ponovo svoje ime ispod naslova na ovom papiru;
7. Potom ispod imena napišite „DA, DA, DA“;
8. Nacrtajte krug oko pete rečenice;
9. Napišite „X“ u donjem levom uglu ovog papira;
10. Ukoliko vam se ne dopada ovaj test, glasno recite „DA“, u suprotnom glasno recite „NE“;
11. Glasno izgovorite svoje PREZIME kada dođete do ove instrukcije;
12. Na desnoj strani ovog papira pomnožite 66 sa 7;
13. Nacrtajte pravougaonik oko reči „papira“ u četvrtoj rečenici;
14. Ukoliko mislite da ste dovede pažljivo sledili instrukcije, kažite: „JESAM“;
15. Na levoj strani papira saberite 69 i 98;
16. Brojte naglas unazad od 10 do 1;
17. Ustanite, okrenite se oko sebe i ponovo sedite;
18. Recite glasno: „Pri kraju sam, sledio/la sam instrukcije“;
19. Ako dođete do ove instrukcije, kažite glasno: „Ja sam lider u praćenju instrukcija“;
20. Sada, kada ste sve pažljivo pročitali, kao što je rečeno u instrukciji broj 1, uradite samo instrukciju broj 2.



---

## FACILITACIJA

### Ciljevi:

- Da se učesnici upoznaju sa facilitacijom kao važnim skupom veština;
- Da se obezbede mogućnosti za uvežbavanje ovih veština u bezbednom, participativnom okruženju;
- Da se razume kako su veštine facilitacije povezane sa posredovanjem i ostalim procesima konfliktnog intervenisanja.

### Definicije

Facilitacija (po latinskom: *Facilis*, ili lako) ima značenje da se nešto olakšava. Raditi sa grupom ljudi često može biti teško, naročito ukoliko oni diskutuju o važnim, kompleksnim ili osetljivim pitanjima. Zato je često korisno imati jednog ili više ljudi koji imaju zadatak da ublaže proces zajedničkog rada uspostavljajući bezbedno okruženje za otvoreno komuniciranje i upravljaju dinamikom grupe.

Facilitacija je širok termin koji obuhvata razne veštine i funkcije. Facilitatori moraju biti dovoljno fleksibilni da primene širok spektar veština u skladu sa potrebama grupe. Veštine facilitacije mogu se koristiti:

- na sastancima,
- na radionicama,
- u posredovanju,
- u procesima kreiranja politike ili donošenja odluka,
- u drugim grupnim komunikacijama ili procesima rešavanja problema / rešavanja konflikta.

**Posredovanje** je strukturiran proces u kojem neutralna treća strana pomaže ljudima ili grupama uključenim u nesporazum da komuniciraju i razreše konflikt. **Facilitacija** je širi termin, koji se koristi da ukaže na bilo koju situaciju u kojoj jedna osoba pomaže grupnu komunikaciju i proces donošenja odluka. Međutim, skup veština koje se koriste u procesu facilitacije je isto tako neophodan i za proces posredovanja.

*Izraz facilitator ... obično se odnosi na nekoga ko upravlja nekom vrstom interakcije i ko je usredsređen na usmeravanje i usavršavanje procesa interakcije. Facilitatori obično nemaju glavnu ulogu u procesu, već pokušavaju da pomognu grupi da ostvari svoje ciljeve ili svrhe. Posredovanje u osnovi predstavlja oblik facilitacije usredsređene na pomaganje ljudima da reše identifikovan konflikt. Uopšte uzev, posrednici facilitiraju proces pregovaranja...*

*Koncept facilitacije je širok i donekle nejasan, pa se veliki broj aktivnosti naziva facilitacijom. Mediatori/posrednici se ponekad nazivaju facilitatorima, isto kao i treneri, savetnici, vodje timova i grupni terapeuti. Mene su ponekad angažovali kao facilitatora jer ljudi nisu želeli posrednika, a ponekad kao posrednika jer ljudi nisu želeli facilitatora, i u oba slučaja trebalo uraditi isti posao - odnosno, pomoći grupnu komunikaciju o konfliktu i stići do sporazuma kako nastaviti dalje.<sup>3</sup>*

### **Šta BI TREBALO a šta NE BI TREBALO da rade facilitatori:**

#### **Facilitatori BI TREBALO da:**

- postavljaju i održavaju granice da bi zadržali diskusiju u okvirima teme i očuvali ton međusobnog uvažavanja;
- pažljivo posmatraju dinamiku i atmosferu grupe i, prema potrebi, ih prilagođavaju;
- stvaraju okruženje u kojem se razlike prihvataju i istražuju; modeliraju dobro slušanje i jasnu komunikaciju uz uvažavanje;
- upotrebljavaju korisna pitanja, da bi pomogli grupi da pojasni oblasti koje su nejasne, ili da dospe do donošenja odluka;
- sprovode procese kreativnog generisanja opcija (istraživanja novih ideja);
- posmatraju potrebe ljudi, npr. pauza za 'protezanje', malo šale, promena ritma.
- pomažu ljudima da uče na sopstvenom iskustvu, pomoću pažljivog posmatranja i konstruktivnih povratnih informacija.

#### **Facilitatori NE BI TREBALO da:**

- kontrolišu ljude ili diskusiju.
- morališu ili izriču sud o onome što članovi grupe govore.

---

<sup>3</sup> Bernard Mayer (2000), *The Dynamics of Conflict Resolution* (San Francisco, CA: Jossey-Bass), pp. 226.

- se ponašaju kao 'stručnjaci' ili predavači. Grupa sama mora da dodje do svojih odluka i da 'poseduje' svoje odluke.
- se ponašaju kao članovi grupe. Facilitatori su neka vrsta anđela čuvara koji mogu ponuditi ideje i poglede, *ali samo kada je to neophodno*.

### **Istraživanje novih ideja**

Istraživanje novih ideja ili 'prve misli' predstavlja jedan od metoda koji mogu pomoći grupi u procesu generisanja kreativnih ideja. Ključ je u dozvoljavanju da ideje nadiru bez kritikovanja i procenjivanja. Kreativnost lako može biti sasečena u korenu preranim procenjivanjem.

Vi možete istraživati nove ideje za rešavanje određenog pitanja. Vi takođe možete istraživati i nove kriterijume ili karakteristike nekog dobrog rešenja.

### **Metod**

Facilitator napiše temu ili pitanje na vrhu velikog lista papira, pa potom zatraži od članova grupe da izraze svoje ideje, u formi kratkih rečenica koje se mogu brzo zapisati. Uverite ih da će i naizgled lude i neostvarljive ideje stimulisati njihovo kreativno mišljenje, „kao i da će se ozbiljno diskutovati pošto završe sa generisanjem opcija. Ton bi trebalo da bude energičan i kreativan.

### **Smernice**

- *Ne presuđujte:* Nijednu ideju ili predlog, ma koliko slobodne, ne bi trebalo odbacivati ili ispravljati. Kasnije će biti vremena za procenjivanje.
- *Sve je prihvatljivo:* Podstiču se originalne, neobične i smešne ideje.
- *Igrajte na kvantitet:* to je više ideja, veće u šanse da se nađe pobednik.
- *Saradujte:* U redu je graditi na idejama drugih ljudi.

## Davanje povratne informacije

Davanje povratne informacije predstavlja jedno od osnovnih sredstava za učenje i veštinu značajnu za facilitatore. Ono pomaže drugima da budu svesni načina na koji se prihvata njihova komunikacija, podstiče ih da je poboljšavaju i pruža mogućnosti za izražavanje sopstvenih misli i osećanja.

- Odaberite odgovarajuće vreme i mesto.
- Odaberite odgovaraju temu: povratne informacije su korisne samo ako se odnose na ono što druga osoba može da promeni ukoliko to želi.
- Počnite od onoga što su drugi dobro uradili. Kažite šta mislite da je pozitivno ili dobro urađeno.
- Pređite na stvari koje bi trebalo poboljšati.
- Aludirajte na postupke, a ne na osobe ('Ono što ste rekli je bilo pogrešno,' a NE 'Vi ste pogrešili').
- Budite određeni! ('Kada ste rekli ... to je bilo pogrešno,' a NE 'Sve je to bilo pogrešno')
- Budite konstruktivni ('Kako bi bilo da se to uradi ovako? ', a NE 'To nije bilo baš dobro')
- Pitajte drugu osobu kako reaguje na ono o čemu vi govorite ('ta vi mislite?').
- Ograničite količinu povratnih informacija koje dajete; prevelik obim nije upotrebljiv!
- Budite skromni: bolje je da sugerišete, nego da drugima govorite šta bi trebalo da rade! Imajte na umu da možda i vi ne razmišljate na ispravan ili odgovarajući način. Drugi ljudi mogu da biraju da li će uvažiti ono što im vi govorite.

## Osnovna pravila

Osnovna pravila su od vitalnog značaja za svaku grupnu komunikaciju ili proces rešavanja problema (npr. sastanak, radionica, posredovanje), čak i ako nisu izrečena. Ona predstavljaju skup očekivanja ili zahteva, koja učesnici imaju jedni u odnosu na druge, da bi sastanak bio efikasan.



Postojanje utvrđenog skupa osnovnih pravila pre samog sastanka, predstavlja najbolji način za predupređivanje bilo kakvih problema i sprečavanje teških ljudi da prekidaju proces. Ukoliko se vi susretnete sa takvim, prekidačkim ponašanjem, uvek možete podsetiti ljude (prvo ljubazno!) da su se sporazumeli da će poštovati pravila i da mogu učestvovati smo pod uslovom da poštuju ta pravila.

Sledi spisak mogućih osnovnih pravila koja su se pokazala kao korisna za grupe u različitim okolnostima. Kada vi facilitirate ili posređujete, trebalo bi da vi i vaši učesnici odaberete odgovarajući skup koji zadovoljava potrebe vašeg specifičnog procesa.

- Poštujte jedni druge.
- Poštujte poverljivost.
- Slušajte jedni druge - bez upadica.
- Budite otvoreni i iskreni.
- Ponudite podršku, a ne samo kritiku.
- Svi učestvuju, niko ne dominira.
- U redu je ne slagati se.
- Dogovorite i poštujte vremenska ograničenja.
- Preuzimajte rizike - budite kretajivni.
- Obrazložite zašto je neka ideja neostvarljiva, nemojte je samo odbaciti.
- Budite grubo prema problemima ali budite nežni prema ljudima.
- Podsticanje po izboru: učesnici će biti podsticani ali će imati pravo izbora da li da učestvuju ili ne.
- Ostala?

### **Ciljevi facilitacije**

Otvaranje i unapređivanje kvaliteta komunikacije između strana:

- Podsticanjem strana da artikulišu svoje interese;
- Modeliranjem efikasnih tehnika komuniciranja;
- Stvaranjem sigurnog okruženja za otvorenu razmenu;
- Slušanjem, parafraziranjem i formulisanjem;

Unapređenje odnosa između strana:

- Zahtevanjem uzajamnog poštovanja za pregovaračkim stolom;
- Podsticanjem saradnje i naglašavanjem prednosti čvrstih radnih odnosa u kontekstu pregovaranja;
- Prepoznavanjem emocija i odgovaranjem na njih.

Pomaganje da se postigne dogovor prihvatljiv za sve strane:

- Pomaganjem stranama da artikulišu sopstvene interese;
- Isticanjem zajedničkih interesa;
- Pojašnjavanjem i sužavanjem spornih pitanja.

Obezbeđivanje sigurnog foruma za iznošenje razlika:

- Kontrolisanjem procesa tako da ne buknu temperamenti;
- Poštovanjem potrebe svih strana za poverljivošću;
- Pomaganjem stranama da sačuvaju obraz;
- šticeanjem strana od verbalnog (ili fizičkog) napada.

Poboljšavanje načina na koji strane razumeju probleme:

- Olakšavanje otvorene diskusije o problemima i pitanjima, uključujući njihove razloge;
- Podsticanjem strana da iskažu svoje potrebe;
- Usredsređivanjem diskusije;
- Proveravanjem opšte poznatog.

Osposobljavanje strana da ostvare svoje interese i upravljaju konfliktom:

- Podsticanjem strana da artikulišu svoje potrebe;
- Stvaranjem foruma na kome se mirno može diskutovati o razlikama;
- Uvođenjem veština i tehnika rešavanja konflikta.

Građenje kredibiliteta i poverenja u facilitatora i proces pregovaranja:

- Održavanjem potpune nepristrasnosti;

- Izgrađivanjem i učvršćivanjem osnovnih pravila i normi;
- Isticanjem ostvarenog napretka.

Sprečavanje dolaska u pat poziciju i kreiranje procesa za izlazak iz nje:

- Provera činjenica;
- Ponovnim usredsređivanjem strana na njihove interese.

## NAPOMENE ZA FACILITATORE

<b>Treba da... :</b>	<b>Ne treba da... :</b>
pomažete u stvaranju opcija	delite savete
proveravate činjenice	presuđujete
tretirate sve strane sa poštovanjem	držite pridike
dišete (iskoristite momenat da se saberete)	pokazujete iznenađenje
dopuštate stranama da izraze svoja osećanja	savetujete
poštujete različitosti	morališete
pokazujete neutralnost	zauzimate strane
podstičete puno učešće	dominirate
budete svesni osetljivosti	vredate strane
zaključujete putem otvorenih i pomišljenih pitanja	unakrsno ispitujete
se vodite za onim što je značajno stranama	namećete sopstvene vrednosti ili program
kontrolišete proces a ne ishod	namećete rešenja
zadržite distancu	gubite strpljenje

## Posmatranje

Važno je da facilitatori budu pomni posmatrači grupe kojoj pomažu. Da biste mogli da reagujete kako treba i upravljate procesom komunikacije, morate biti u stanju da:

- uočite nivo zainteresovanosti grupe;
- učite ko želi da govori a ko ne govori ili mu nije pružena prilika da govori;
- procenite dinamiku grupe.

## Vežba: Ko je lider?

**Cilj:** Uvežbavanje pažljivog posmatranja dinamike grupe.

### Metod:

Učesnici sede ili stoje u krugu. Jedna osoba (Posmatrač) se zamoli da izađe is prostorije, a ostali učesnici izaberu jednu osobu u krugu da bude 'Lider'. Svi ostali u krugu će imitirati ponašanje 'Lidera', npr. pucketanje prstima ili prekraštanje nogu. Kada se 'Posmatrač' vrati u prostoriju, staje u sredinu kruga i pokušava da pogodi ko je 'Lider' pažljivo posmatrajući grupu. Lider i ostali članovi grupe čine sve što mogu da bi sakrili identitet Lidera. Posmatrač može da pogađa tri puta. Ukoliko pogodi, Lider postaje novi Posmatrač. Ukoliko ne pogodi, mora da pokuša ponovo.

### Diskusija:

- Koliko je bilo teško ili lako pogoditi ko je lider? Zašto?
- Zašto je važno da da facilitator posmatra i razume skrivene procese u vašoj grupi?

## Izgradnja veština 1: UNAPREĐENO SLUŠANJE

U Razumevanju Konflikta, učesnici su se upoznali sa osnovama veština dobrog slušanja. Sada prelazimo na unapređene veštine i koncepte komunikacije, usredsređujući se na reflektivno slušanje.

Efikasna komunikacija je uvek interaktivna i zahteva da učesnici formiraju neku vrstu 'komunikacionog partnerstva'. Ljudi moraju jedni drugima da pomažu u komunikaciji, naročito kada se nađu u konfliktnim situacijama. Pored toga, ljudi mogu slušati na načine koji olakšavaju ili otežavaju komunikaciju. Jedan od najmoćnijih načina da treća strana pomogne u procesu rešavanja konflikta jeste da obnovi pokidane veze u komunikaciji između suprotstavljenih strana. Uspostavljanje pozitivnog i pouzdanog procesa komunikacije među stranama u konfliktu neće samo po sebi rešiti konflikt ukoliko nisu povoljni i ostali uslovi. Komunikacija jeste neophodan, ali nije i dovoljan uslov za rešavanje kompleksnih konflikta.

Nema ničega jednostavnog u dobroj komunikaciji. Značenje reči i postupaka široko varira među ljudima iz različitih društava, kao i među ljudima u odnosima nejednake moći. Pojava policajca u mračnoj gradskoj ulici, naprimer, jednoj osobi komunicira zaštitu i sigurnost a drugoj opasnost i strah. Razumevanje potencijalnih pitanja kulture i moći, i kako ona mogu biti komunicirana unutar grupe koju vi facilitirate, je osnovno za sprovođenje efikasnog procesa komunikacije.

### Blokatori komunikacije

**Neverbalni blokatori:** oni obuhvataju govor tela kojim se poručuje da osoba nije zainteresovana, nema želju ili nije u stanju da stvarno sluša. Imaju različitu formu: vrpoljenje, gestovi koji skreću pažnju, zevanje, prazan ili osuđujući izraz lica, fiksirajući kontakt očima, napet ili preterano opušten položaj tela, itd. Studije pokazuju da svega 15% komunikacije otpada na reči ili sadržinu, dok se 25% odnosi na ton glasa, a 60% na neverbalno ponašanje.

**Verbalni blokatori:** Ovo su verbalne reakcije koje blokiraju slušanje i obezoružavaju ostale. Mogu biti odgovarajući u određenim okolnostima, ali uopšteno podrazumevaju mišljenje: 'Vi niste dovoljno dobri, dovoljno pametni, dovoljno jaki; ja znam bolje.'

**Savetovanje:** Govoriti govornicima kako da reše svoje probleme.

- 'Zašto ne biste samo...'
- 'Možda bi trebalo da...'
- 'Ja bih pokušao da se opustim i ne bih to primao tako ozbiljno.'

**Presuđivanje:** Negativno ocenjivanje govornika i/ili njihovog problema.

- 'Nemojte biti tako kruti po tom pitanju.'
- 'To nije vrlo konstruktivan stav.'
- 'Ja mislim da biste upravo vi morali da se suočite sa problemom.'

**Analiziranje/Dijagnosticiranje:** Govoriti govornicima o njihovim motivima, korenima problema itd.

- 'Ono što vas zaista muči jeste ...'
- 'Vaša nesigurnost izbija na površinu. Zato ste tako osetljivi.'
- 'Možda vas ona podseća na vašu majku, koja je ...'

**Zatvoreno ispitivanje:** Nametljivo traženje informacija o govornikovom problemu, koje često podrazumeva i presuđivanje.

- 'Zašto ste to uradili?'
- 'Da li ste vi ljubazni i obzirni onoliko koliko biste mogli biti?'
- 'Da li ste razmislili o tome da mu jednostavno oprostite?'

**Uveravanje/Minimiziranje:** Pokušavati učiniti da se govornici osećaju bolje minimiziranjem značaja njihovog iskustva.

- 'Nemojte brinuti zbog toga. Uspećete vi to.'
- 'Nije to ništa naročito. Svima nam se to događalo.'
- 'Glavu gore. Za mesec dana sve će izgledati drugačije.'

## **Vežba: Nesaslušane reči**

Najvažniji element dobre komunikacije jeste slušanje. Facilitator mora biti u stanju da dobro sluša, da bi pratio i razumeo šta se događa unutar grupe. Takođe je važno da facilitator modelira veštine dobrog slušanja, kako bi podstakao članove grupe da aktivno slušaju jedni druge.

Dobro slušanje je često prva žrtva eskaliranja konfliktne situacije. Kada smo povređeni, ili kada se snažno ne slažemo sa drugima, mi normalno prestajemo da slušamo i počinjemo da reagujemo odbrambeno na ono što mi *mislimo* da oni govore, umesto na njihove prave reči, pojačavamo pogrešnu komunikaciju i ulazimo u negativnu spiralu konflikta. Jedan od načina za prekidanje ovakvog modela ponašanja jeste vežbanje 'reflektivnog' slušanja: povratnog ponavljanja ili sažimanja svojim rečima sadržaja i osećanja komunikacije govornika, tako da oni znaju da smo saslušali i razumeli njihove poruke.

### **Ciljevi:**

- Dalje uvežbavanje veština aktivnog i reflektivnog slušanja;
- Učenje metode proveravanja da li ispravno čujemo ono što druga osoba govori, čak i ako se ne slažemo sa njom.

### **Metod:**

1. Podelite se u parove. Odredite osobe A i B.
2. Osoba A saopštava izjavu koja odražava njegova lična uverenja. Naprimer: 'Ja mislim da je sloboda kretanja svih ljudi najznačajnije pitanje u ovoj oblasti, i svi bi trebalo odmah da uložimo energiju u bavljenje ovim pitanjem'. Osoba B sumira ono što je rekla osoba A i nastavlja diskusiju novom izjavom. Čak i ako se lično slaže sa prethodnom izjavom, izjava osobe B trebalo bi da bude kontradiktorna izjavi osobe A. Kada osoba B saopšti svoju izjavu, osoba A sumira njenu izjavu i odgovara na nju. Diskusija između suprotstavljenih pogleda se nastavlja na takav način, uz sumiranje svake prethodne izjave pre nego što se izloži sledeći stav.

### **Diskusija:**

- Koliko vam je bilo teško ili lako da tačno rezimirate izjavu sa kojom se niste složili?
- Kakve efekte je na vas imalo reflektivno slušanje sopstvenih stavova?

### **Vežba: Debata sa reflektivnim slušanjem**

#### **Ciljevi:**

- Uvežbavanje veština unapređenog aktivnog slušanja u grupnim situacijama;
- Sticanje iskustva upotrebom korisnog sredstva za facilitaciju grupnih diskusija.

#### **Metod:**

- Smestite se udobno u grupi od 6 do 7 učesnika. Ovo će biti grupna diskusija o kontroverznoj temi. Upotrebite sat ili narukvicu jednog od učesnika kao indikator koji označava govornika. Možete govoriti samo ako vi držite indikator, i ne možete govoriti duže od 2 minuta svaki put.
- Prvi govornik će kratkom izjavom izraziti vrlo kontroverzno gledište (neka bude što skandaloznije - ovo je skeč koji se najbolje igra ako su prisutni izuzetno suprotstavljeni pogledi). Naprimer:
  1. Obrazovanje žena dalje od srednje škole je traćenje sredstava, jer će većina njih ionako zasnovati porodicu i ostati kod kuće.
  2. Ne postoje legitimni razlozi da bilo ko poseduje sredstvo za ubijanje. Svo oružje bi trebalo zabraniti.
  3. Bombardovanje Kosova i Srbije od strane NATO-a predstavljalo je užasnu grešku jer je njime uništeno više domova i života nego što bi međunarodna zajednica ikada mogla da opravda.



- Pre nego što bilo ko iznese sopstveni stav kao odgovor na prethodno iznet stav, mora da sumira šta je rekao prethodni govornik.
- Ukoliko prethodni govornik ne smatra da je saslušan na odgovarajući način, osoba koja izveštava mora ponovo da ga sasluša i sumira njegovu izjavu. Tek kada je sumiranje prihvaćeno, može preći na izlaganje svojih stavova.

## Izgradnja veština 2: PREFORMULISANJE I NEOKRIVLJAVANJE

Jedan od značajnih elemenata facilitacije (i posredovanja) jeste prevođenje emotivnih, dubokih osećanja zabrinutosti, u zajednički problem kojim će ljudi da se bave. To zahteva neutralizaciju stranačkog jezika koji ljudi koriste, kako bi sve strane mogle prepoznati neki problem bez zauzimanja odbrambenih stavova. Preformulisanje uključuje odgovaranje govorniku na način koji istovremeno potvrđuje govornikovo iskustvo i omogućava mu da odstupi od određenog stava prema prema potencijalno konstruktivnijem stavu.

Preformulisanje može biti konstruktivno u slučaju kada je cilj ovlastiti strane u konfliktu i otvoriti put ka obostrano prihvatljivim rešenjima. Ono je manipulativno u slučaju kada je cilj drugu osobu uhvatiti u vašu logičku zamku, i primeniti svoju moć bez obzira na druge. Preformulisanje može funkcionisati na različitim nivoima, od proste izmene reči do dubljih promena značenja.<sup>4</sup>

**Detoksifikacija:** Na ovom nivou, preformulisanje je u osnovi promena načina verbalne prezentacije jedne ideje, obzira, predloga ili pitanja, tako što intrest strane ostaje izražen, ali se otklanjaju neproduktivan jezik, emocije, zauzimanje stavova i optužbe. Najteži oblik ovog tipa preformulisanja jeste osiguravanje da ni osnovni obziri ni intenzitet njihovog doživljavanja ne budu minimizirani.

Ključ je u IMENOVANJU ponašanja, posledica ili pitanja, bez njihove KARAKTERIZACIJE. Čuvajte se ponavljanja izbora etiketiranja jedne strane. Recimo, u sledećem primeru, vi ne biste želeli da kažete: 'Jedno od pitanja je i nered u kancelariji'.

**Član grupe:** *Sramota je na šta liči njen radni sto!*

**Facilitator:** *Jedno od pitanja jeste i koliko bi kancelarija trebalo da bude uredna.*

**Definicioni:** U ovom slučaju, fokus je na redefinisaju pitanja ili konflikta, tako da strane razumeju da one dele problem i da ga treba zajednički rešavati. Ključ je u ugrađivanju osnovnih potreba ili obzira svih strana u zajedničku

---

<sup>4</sup> Ovaj deo potiče od Mayera (2000), pp. 135-138.

problemsku izjavu ili predlog. Ovo često uključuje menjanje nivoa opštosti ili posebnosti na kojem se neko pitanje ili ideja predstavljaju, a takođe i menjanje vremenskog okvira u kojem se razmatraju.

**Član grupe:** *Ta politika je seksistička.*

**Facilitator:** *Trebalo bi da pomognemo organizaciji da razmotri kako njena politika različito utiče na ženske i muške članove.*

**Metaforički:** Na ovom nivou, facilitator pokušava da pronađe nove ili izmenjene metafore za opisivanje situacije ili koncepta, menjajući tako i način na koji se na njih gleda. To zahteva osetljivost u naglašavanju značenja koje metafora ili govor imaju za ljude, naročito ukoliko radite sa ljudima različitog kulturnog porekla.

**Član grupe:** *Moja kancelarija je moje utočište, a on stalno upada u nju bez pitanja!*

**Facilitator:** *Organizacija je kao brod na pučini: svi moramo da radimo zajedno i da delimo svoje resurse, inače ćemo potonuti!*

## 'JA' IZJAVE

Drugi važan način preformulisanja u situacijama jeste korišćenje jezika koji nikome ne nameće odgovornost za vaša osećanja i opažanja. 'Ja' izjava je način jasnog izražavanja vašeg pogleda na situaciju. Ona uključuje izraz načina na koji ste vi pogođeni, i kako biste želeli da se ona promeni. Najbolja 'Ja' izjava je oslobođena očekivanja i okrivljavanja. Otvara prostor za diskusiju i prepušta sledeći korak drugoj osobi.

- Nastojte da vaše 'Ja' izjave budu jasne (što znači, precizne) i čiste (što znači, bez okrivljavanja i osuđivanja).
- Čuvajte se 'Vi' izjava koje krive druge, nameću im odgovornost, zahtevaju od njih promene ili sadrže pretnje. Naprimer: 'Kada namerno treskaš nogama po kući dok svi spavaju, ti se inatiš i ne poštuješ nas, i moraš prestati to da radiš pre nego što sizuacija izmakne kontroli'.

**Formula 'Ja' izjave: Kada vi ... ja osećam ...a ono što bih ja želeo jeste ...**

**Postupak:** Izjava činjeničnog stanja. Učinite je što objektivnijom i određenijom: 'Kada trčiš niz stepenice u tim čizmama' pre nego 'Kada treskaš nogama po kući'. Objektivna formulacija ne nosi okrivljavanje i dopušta mogućnost poricanja od strane druge osobe.

**Moja reakcija:** Trebalo bi da bude formulisana na takav način da priznaje subjektivnost vaših emocija ('Ja se osećam besno, povređeno, omalovaženo, ignosrisano') ili način na koji želite da postupite ('Dođe mi da dignem ruke').

Trebalo bi da bude jasno da ova osećanja ne nose nikakvu krivicu niti postavljaju bilo kakva očekivanja u odnosu na drugu osobu. Recite 'Osećam se povređenot' pre nego 'Osećam da si zao'. Dodajte razlog ako će pomoći pojašnjenju situacije obema stranama: 'Osećam se povređeno, jer mi je drago da te vidim'.

**Ono što bih ja želeo jeste:** Izjava željene promene ili preferiranog ishoda, ali bez očekivanja promene od druge osobe. U redu je reći šta želite, ali nije u redu to i zahtevati. Recite: 'Ono što bih ja želeo jeste da napravimo dogovor kojeg ćemo se oboje pridržavati' pre nego 'Želeo bih da prestanete da otkazujete sastanke sa mnom'.

**Primeri čistih 'Ja' izjava:**

1. Kada ste iritirani zbog toga što koristite dupli sto sa kolegom koji nije uredan: *'Kada se vaši papiri rašire po mojoj strani stola, osećam se zatrpamo, i ono što bih želeo jeste da odlučimo gde se nalazi granica razdvajanja, da bih ja znao koliki prostor mi pripada'.*
2. Kada sastanak stalno prekidaju druge osobe, koje ulaze jer im je potreban prostor: *'Kada vi uđete u prostoriju u sred sastanka, ja se osećam razočaranim što nisam u stanju da završim posao koji sam želeo da uradim, pa bih želeo da se dogovorimo o vremenu kada vi možete da koristite prostoriju za sebe'.*

## **Vežba: 'Ja' izjave**

### **Ciljevi:**

- Da se razume razlika između okrivljujućih 'Vi' izjava i neokrivljujućih 'Ja' izjava;
- Uvežbavanje izricanja nepresuđujućih izjava korišćenjem strukture koja može da otvori, pre nego da zatvori, diskusiju o teškoj temi.

### **Metod:**

1. Podelite se na parove i odredite osobe A i B. Stanite leđima okrenuti jedan drugom, dok slušate kratak scenario (koji čita trener). Partneri se okrenu, pa osoba A napadne drugu osobu okrivljujućom 'Vi' izjavom. Partner B bi trebalo da reaguje onako kako bi reagovao u 'stvarnom' životu. Kada se glasovi i tenzije pojačaju, prekinite vežbu.
2. Potom ponovite scenario, koristeći 'Ja' izjave. Usredsredite se na namere i osećanja koji stoje iza poruke, više nego na upotrebljene reči. Partneri mogu pomoći jedan drugom da bi svoje izjave učinili jasnim i čistim.
3. Zamenite uloge i dopustite partneru B da uvežba i 'Vi' i 'Ja' izjave.

### **Scenario:**

1. Kod vas dolazi građanin koji se žali da vi loše obavljate svoj posao. Kaže da ste mu dali pogrešan dokument pa nije mogao da završi posao koji je želeo i morao je ponovo da dođe i opet da čeka u redu. Vrlo je neljubazan, psuje, naziva vas raznim imenima i želi da vidi vašeg šefa.
2. Vraćate se u svoju kancelariju nakon pauze za doručak i vidite da je koleginica, sa kojom delite kancelariju, doručkovala na vašem stolu i napravila nered u celoj kancelariji. Njen sto je takođe u neredu i zatrpan papirima. Ovo nije prvi put a već vam se dešavalo da ne možete da nađete nešto što vam je bilo potrebno zato što je ona neuredna.

## **Diskusija:**

- Kako ste se osećali kada ste davali ili primali dve vrste poruka?
- Na koji način bi formula 'Ja' izjave mogla biti korisna facilitatorima kada se bave teškim ili osetljivim pitanjima u grupi?

## **Energizer**

### **Potreban materijal**

Jedna olovka i jedan list papira formata A-4 za svaki tim (po dve osobe). Takođe pripremite i male komade papira za svaku osobu. Na jednoj polovini ovh papirića treba da bude napisana reč **slon**, a na drugoj reč **kuća**.

### **Proces**

Zamolite učesnike da naprave timove od po dve osobe. Dajte svakom timu po jednu olovku i jedan list papira formata A-4, jednom članu tima papirić na kome piše **slon**, a drugome papirić na kome piše **kuća**.

Zamolite ih da na papiru formata A-4 nacrtaju obe slike prema sledećem uputstvu: Ne smeju da pokažu ili kažu drugoj osobi šta treba da nacrtaju. Ali, oba učesnika moraju držati olovku čitavo vreme. Međusobno ne mogu da razgovaraju. Ne mogu da podignu vrh olovke sa površine papira. Imaju pet minuta da nacrtaju obe slike. Korisno je napisati ova pravila na tabli kako bi svi mogli da ih vide.

### **Diskusija**

Po isteku pet minuta, prekinite njihov rad i zamolite ih da pokažu šta su uradili i objasne kako su radili. Neka podele svoja remek-dela.

## Izgradnja veština 3: ISPITIVANJE

**Otvorena pitanja** su pitanja na koja se ne može odgovoriti samo sa 'da' ili 'ne'. Ona imaju efekat otvaranja diskusije, proširenja pitanja, širenja vidika i podsticanja induktivnog mišljenja. **Zatvorena pitanja** (zahtevaju jasne, kratke odgovore) nekada mogu biti korisna ukoliko samo pokušavate da utvrdite određene informacije ili da ograničite opširnog ili dominantnog govornika, ali mogu zaplašiti stidljivog govornika ili prerano okončati diskusiju. Korišćenje bilo kog tipa pitanja mora se pažljivo proceniti u među-kulturnom okruženju. Ponekad, kao i u određenim okruženjima, pitanja mogu biti shvaćena kao nametljiva, omalovažavajuća i neprikladna. Budite svesni specifičnosti kulturnog konteksta u kojem delujete.

**Otvorena pitanja** mogu:

- otvoriti opcije kada izgleda da se grupa zaglavila.
- pomoći stranama da se pomere sa utvrđenih pozicija po nekim pitanjima.
- pomoći stranama da sagledaju stvari iz perspektive drugih.
- pomoći da se objasni širok kontekst u kojem je napravljen izbor ponašanje i time olakšati razumevanje ponašanja i povećati međusobno poverenje strana.
- poslužiti kao 'test realnosti', tako što ćemo od nekoga zatražiti da se osvrne na praktične efekte ili posledice svog izloženog pogleda.
- usporiti proces ako se ljudi uključe u zagrejano prepucavanje.

### Vrste otvorenih pitanja

**Istražujuća pitanja:** Ova pitanja traže više informacija. Nastoje da identifikuju šta je to što nešto čini značajnim za jednu stranu. Naprimer:

- Šta vas u ovom slučaju najviše brine?
- Kada ste shvatili koliko će čitava služba da košta?
- Kako ste došli do toga da izaberete drugo mesto za sledeći sastanak?
- Molim vas recite mi više o tome kako ste došli do toga da osećate/mislite da...

**Pojašnjajuća pitanja:** Ova pitanja nastoje da izoštre slušaočevo razumevanje onoga što je rečeno. Naprimer:

- Možete li mi pomoći da razumem zašto ... ?
- Malopre ste rekli da mislite da je moguće povratiti deo onoga što je izgubljeno. Možete li mi reći šta ste podrazumevali pod onim 'povratiti'?
- Da li biste mogli da mi kažete nešto više o jučerašnjim događajima?

**Opravdavajuća pitanja:** Ova pitanja postavlja govornik da bi predočio neke dokaze za izrečeni stav. Korisna su kada postoji određena nedoslednost između onoga što je rečeno i govora tela samog govornika. Pažljivo koristite ovakva pitanja kada radite sa stranama iz hijerarhijski strukturiranog društva ili organizacije: može se desiti da ona izazovu zauzimanje odbrambenih stavova ili otuđenost. Naprimer:

- Ranije ste rekli... , a upravo sada mislim da sam čuo da ste rekli da... Možete li mi reći kako vi mislite da nastavite dalje?
- Kada ste rekli da odlazite iz grada, mislio sam da čujem notu konačnosti u vašem glasu. Sada ste upravo upotrebili reč «možda» kada sam vas pitao o planovima za put van grada. Možete li mi pomoći da rešim ovu konfuziju?

**Posledična pitanja:** Ovo su pitanje za 'test realnosti'; postavljaju se u vezi mogućih rešenja; traže moguće posledice stava koji je zauzet ili rešenja koje je usvojeno. Naprimer:

- Kako mislite da će ova nova informacija promeniti planove koje ste imali ranije?
- Kakve bi bile posledice sprovođenja ovog plana?
- Kakve druge opcije imate ukoliko ne postignete dogovor danas?

## **Vežba: Otvoreno ispitivanje**

### **Ciljevi:**

- Da postanete uspešniji i komotni pri korišćenju otvorenih pitanja;
- Da podstaknete sebe da budete radoznali a ne isključivi u kontekstu emocionalnog naboja.



**Metod:**

1. Podelite se u grupe od po tri člana (Ispitivač, Govornik i Posmatrač).
2. Zadatak Ispitivača je da vam korišćenjem otvorenih pitanja pomogne da otkrijete interese (potrebe, želje, strahove, obzire, nade) druge strane.
3. Uloga govornika je da inicira vežbu čitanjem jedne od izjava stavova navedenih u listi koja sledi. Pokušajte da izaberete izjavu sa kojom se slažete, bar delimično, kako biste mogli Ispitivaču da objasnite razloge koji stoje iza nje (slobodno smislite sopstvenu izjavu ukoliko vam se nijedna od navedenih ne dopada). Ako Ispitivač reaguje na vašu izjavu postavljanjem otvorenih pitanja i dobro sluša, otkrijte svoje interese. Međutim, ukoliko Ispitivač postavi zatvorena, navodeća ili neprijateljska pitanja, reagujte odbrambeno, kao što biste uradili i u 'stvarnom životu'.
4. Uloga Posmatrača je da evidentira pitanja koja postavlja Ispitivač, vodeći računa o govoru tela i tonu, kao i o efektima pitanja na Govornika. Ukoliko Ispitivač koristi otvorena pitanja, evidentirajte koje su vrste (istražujuća, pojašnjujuća, opravdavajuća ili posledična).
5. Nakon 3-5 minuta, prekinite razgovor. Koristeći Posmatračev 'transkript', zajedno analizirajte interakciju.
6. Svaki član grupe trebalo bi da ima mogućnost da jednom odigra svaku ulogu.

***Kontroverzne izjave***

- Biblija jasno poručuje da homoseksualnost nije Božja volja. Prema tome, mi ne možemo da opraštamo homoseksualne odnose.
- Dovoljno je teško u ovo svetu naći nekoga koga volite. Ako ste dovoljno srećni da pronađete srodnu dušu, zašto bi bilo važno da li je ona istog ili suprotnog pola?
- Ponekad ja rat neophodan da biste odbranili sebe ili svoju naciju od agresije. Sili se može efikasno suprotstaviti samo silom.

- Nasilje samo vodi ka većem nasilju. Rat nikada nije opravdan, jer je nemoguće nasilnim sredstvima stvoriti mirno društvo.
- Marihuana je droga kao i sve ostale, sa neželjenim efektima, kako po zdravlje ljudi koji je koriste, tako i po društvo u celini. Jedini efikasan način za borbu protiv toga je odlučna primena zakona.
- Nema smisla stavljati marihuanu u istu kategoriju kao i teže droge, kao što su heroin i kokain. Bavljenje nedestruktivnim korisnicima marihuane predstavlja traćenje policijskog vremena i sredstava, zato bi bilo razumnije da se ona legalizuje.
- Prostitucija je najstariji zanat na svetu; možemo to prihvatiti kao činjenicu. Bilo bi mnogo lakše kontrolisati negativne efekte industrije seksa, ukoliko bi ona bila legalizovana i regulisana.
- Prostitucija eksploatiše žene i nemoralna je. Biće učinjen grozan presedan za naše mlade ukoliko se takva pojava legalizuje.

### **Diskusija:**

- Kao Ispitivaču, koliko vam je bilo teško da nastavite postavljanje otvorenih pitanja kada se niste slagali sa Govornikom?
- Kao Govornik, kako ste odgovarali na pitanja Ispitivača i zašto?
- Kao Posmatrač, kakvi su bili efekti različitih vrsta otvorenih pitanja po razgovor?

## **Vežba: SKEČ FACILITACIJA <sup>5</sup>**

### **Ciljevi:**

Pružiti učesnicima mogućnost da vežbaju i integrišu veštine facilitacije naučene tokom dana.

### **Metod:**

1. Formirajte grupe od po pet osoba: jednog Facilitatora i četiri Igrača.

---

<sup>5</sup> Adaptirano iz knjige „Exercise: ENABLER“ Andjle Mekej (Avgust 2000).

2. Svakom **Igraču** biće ukratko objašnjena njegova uloga i kako bi trebalo da se ponaša tokom sastanka.
3. Facilitator bi trebalo pažljivo da izabere stil(ove) intervenisanja sa napred navedene liste, u zavisnosti od potreba grupe.
4. Svi učesnici koji posmatraju skeč naizmenično će igrati ulogu **Facilitatora**. Kada svi učesnici budu igrali ulogu **Facilitatora** po nekoliko minuta, skeč je završen.

**Materijal:** leci za sa opisima uloga koji se dele igračima.

**Potrebno vreme:** jedan i po sat.

### **Opšte okolnosti:**

Velikodušni donator obezbedio je sredstva za izgradnju i rad novog Centra za dnevnu brigu o mladima namenjenog romskom stanovništvu. Međutim, lokalna škola zainteresovana je da se ta sredstva ulože u renoviranje škole i osnivanje Centra za Rome u okviru same škole, jer nju već pohađa veliki broj romskih učenika. U poslednje vreme bilo je dosta sporova, i romska zajednica i škola žalili su se gradonačelniku, pa je on sazvaio sastanak svih strana zainteresovanih za ovo pitanje. Sastanak se održava u prostorijama Skupštine grada. Facilitaciju ovog sastanka obezbediće profesionalni trener iz lokalne stručne grupe.

**Uloge:** gradonačelnik, predstavnik romske zajednice, direktor škole i nastavnik.

### **Gradonačelnik:**

Vi niste baš previše zainteresovani za ovo pitanje jer se bavite i drugim, mnogo važnijim stvarima, ali želite i da Romi prestanu svakodnavno da avm se žale. Vaš interes jeste da rešite ovaj problem ali želite i da vi odlučite o tome kako će novac biti potrošen. Takođe, želite i da zadovoljite romsku zajednicu i pokažete da ste zainteresovani za probleme manjina jer se približavaju izbori.

### **Predstavnik romske zajednice:**

Vi želite Centar samo za romsku decu, kojim će upravljati Romi. Ne želite da Centar bude u lokalnoj školi, jer pamтите da su vaši učenici imali dosta problema sa ostalim učenicima i želite da to prestane. Vi ne verujete direktoru i optužujete ga da želi sav novac za svoju školu i za sebe. Znaete da je nastavnik dobar prema vašim učenicima, ali ipak ne želite više da šalјete svoju decu u tu školu. Vaš potencijalni saradnik može biti gradonačelnik, ako insistirate na tome da problem mora biti rešen. Kažete da ćete mu se svakodnevno žaliti i da ćete obavestiti novinare da on ne brine o Romima.

### **Direktor škole:**

Vi ste praktičan čovek i želite da iskoristite postojeća sredstva i za osnivanje Centra za Rome ali i za rekonstrukciju vaše škole, jer ionako već imate puno romskih đaka. Podsećate gradonačelnika da vam je još davno obećao novac za rekonstrukciju škole i da mislite da je ovo prava prilika da to učini. Svesni ste mnogih problema sa romskom decom u vašoj školi, ali obećavate da ćete učiniti sve što je potrebno da ostala deca promene svoj stav prema romskoj deci (brošure, predavanja, zajedničke aktivnosti) i takođe, obećavate da ćete im obezbediti veću sigurnost. Vaš glavni adut je nastavnik sa dugogodišnjim iskustvom u radu sa romskom decom i on će biti zadužen za obrazovanje romske dece u Centru.

### **Nastavnik:**

Vi ste na direktorovoj strani ali razumete i predstavnika romske zajednice. Ističete svoje iskustvo u radu sa romskom decom i dobre odnose sa njima. Podsećate ga da bi bila velika sramota odvajati romsku decu od ostale dece i obećavate da ćete uložiti napor da promenite stav ostale dece prema romskoj deci.

### **Diskusija:**

- Koliko je bilo teško ili lako facilitirati ovaj grupni proces? Koji momenti su bili najlakši a koji najteži?
- Kako biste ocenili sebe kao facilitatora? U kojim veštinama mislite da ste dobri? Koje biste mogli poboljšati?

**Završna vežba:** Pravljenje kolača

**Materijal:** Papiri u boji (3-4 boje), izrezani u obliku parčeta kolača.

**Potrebno vreme:** 15 minuta

**Cilj:** sagledavanje i razmena poenti današnje obuke.

**Metod:**

1. Svaki učesnik dobija jedno „parče kolača“ u određenoj boji.
2. Na svom parčetu kolača svaki učesnik treba da napiše jednu značajnu poentu današnje obuke koju će pamti.
3. Kada svi završe sa pisanjem, potražite po prostoriji učesnike koji imaju parče kolača iste boje kao što je vaše. Svaki kolač ima 6 delova (učesnika).
4. Kompletirajte svoj kolač tako što ćete podeliti svoju poentu današnje obuke sa ostalim učesnicima u grupi.



---

## PREGOVARANJE: POSTIZANJE REZULTATA BEZ MEŠANJA TREĆE STRANE

### Energizer

#### Potreban materijal:

Mnogo slatkiša.

#### Proces

Zamolite učesnike da se podele u timove od po dve osobe. Objasnite in da će učestvovati u timskom zadatku u kojem će svi biti **pojedinačno** nagrađeni za svoje uspešno angažovanje. Uspešno angažovanje definišaćete brojem koliko puta će svaki član tima postaviti svoj palac iznad palca drugog učesnika u nadmetanju palčevima. Objasnite im kako da spoje ruke tako da im palčevi ostanu slobodni i spremni da ih postave preko palca drugog učesnika. Još jedno važno uputstvo: učesnici ne mogu međusobno razgovarati. Dajte im 15 sekundi da završe takmičenje.

#### Diskusija

Prekinite nadmetanje palčevima, prošetajte prostorijom i pitajte svaku osobu koliko puta je uspela da postavi svoj palac preko palca druge osobe, pa je nagradite odgovarajućim brojem slatkiša. Neki timovi će još u startu shvatiti prednost saradnje jer tako obo osobe pobeđuju. Drugi timovi će biti kompetitivniji pa će zato završiti nadmetanje sa ukupno manjim brojem slatkiša.

#### Uvodni skeč

**Materijal:** leci za učesnike sa opisom uloga.

**Potrebno vreme:** 30 minuta

**Metod:** Podelite učesnike u dve grupe od po tri osobe (prodavac, vlasnik bolnice i vlasnik kompanije koja proizvodi parfeme), podelite im uloge i recite

im da sami pročitaju svoje uloge ali da o njima ne govore ostalim učesnicima. Zatražite od učesnika da ostvare svoj cilj što bolje mogu.

**Cilj obuke:** Učesnici će verovatno pokušati da ostvare svoje ciljeve ne pitajući „protivnike“ o njihovim potrebama. Očekujte da će neki učesnici, postavljajući pitanje „zašto“, shvatiti da zapravo imaju različite potrebe za voćem. Poenta ove vežbe je da učesnici sagledaju razliku između pregovora koji uključuju i koji ne uključuju pitanje o potrebama drugih ljudi.

Ukoliko vam to bude odgovaralo, ovaj skeč možete igrati nakon vašeg predavanja o pregovorima.

**Igrači:** prodavac, vlasnik bolnice, vlasnik fabrike parfema.

### **Prodavac**

Vi imate tezgu na pijaci. Imate 17 komada Čudesnog voća, koje prodajete po ceni od 10 dinara po komadu. Voće je već potpuno zrelo i sutra (najverovatnije) više neće moći da se proda.

Voće ste nabavili za iznos od 80 dinara. Zabrinuti ste jer se pijaca uskoro zatvara i nećete moći da radite nakon zatvaranja. Morate voće prodati odmah.

### **Vlasnik bolnice**

Vi upravljate bolnicom za obolelu decu. Strašno vam je potrebno Čudesno Voće jer njegov sok ima lekovito dejstvo i neophodan je da deca koju lečite prežive. Baš pred zatvaranje pijace, napokon nailazite na tezgu na kojoj se prodaje 17 plodova po ceni od 10 dinara po komadu.

Vama je potrebno svih 17 plodova, ali morate da obavite i druge važne nabavke pa možete potrošiti samo 120 dinara. Pošto nemate dovoljno novca, za vas bi bilo najbolje da potrošite što je manje moguće.

### **Vlasnik fabrike parfema**

Vi upravljate fabrikom parfema. Hitno vam je potrebno da kupite retko Čudesno voće, pošto brod sa turistima pristaje za 2 dana. Kora ovog voća sadrži glavni sastojak za pravljenje vrlo skupog parfema, koji nameravate da prodate turistima. Ukoliko ne obavite ovaj posao, vaša fabrika mogla bi da bakrotira, a deset lokalni radnika mogli bi ostati bez posla.

Neposredno pred zatvaranje pijace, napokon nalazite tezgu na kojoj se prodaje 17 Čudesnih Plodova po ceni od 10 dinara po komadu. Vama je potrebno



svih 17 plodova ali, pošto morate da obavite i druge važne nabavke, možete potrošiti samo 150 dinara. Pošto nemate dovoljno novca, za vas bi bilo najbolje da potrošite što je manje moguće.

**Diskusija:** Pitajte učesnike kako su se osećali za vreme skeča, da li im je bilo lako/teško da pregovaraju i zašto?

## **Šta je pregovaranje?**

Mi pregovaramo kada postoji „nešto što želimo“ i spremni smo da ustupimo nešto drugo da bismo to postigli. Jedna od dobrih definicija pregovaranja mogla bi da glasi: interakcija između dve ili više strana koja vodi postizanju obostrano prihvatljivog sporazuma i jača odnos poverenja i voljne saradnje između učesnika. Mi želje izražavamo u relativno širokom (interesi) ili relativno uskom (pozicije) smislu.

### **Poziciono pregovaranje**

Pozicije su stvari koje želite, zahtevi, stvari za koje kažete da ćete ili da nećete uraditi ako oni sa kojima pregovarate urade nešto drugo. Ova vrsta pregovaranja je vrlo rasprostranjena. Ona je praktična jer drugoj strani govori šta vi želite (i ništa više) i može stvoriti uslove za prihvatljiv sporazum.

Međutim, karakteristike ovakvog pregovaranja su suprotstavljanje i agresivnost, pa ono može da vas dovede u pat poziciju. Ono obično dovodi do pobeda/poraz ishoda, koji ne podstiče dugoročne dobre odnose. Ovakvo pregovaranje dovodi ljude u čvrstu poziciju (žrtvovanje odnosa zbog pobede) ili u slabu poziciju (očuvanje odnosa po svaku cenu) i razvija dugoročne antagonizme.

### **Principijelno pregovaranje**

U pozicionom pregovaranju vi kažete šta vi hoćete; u principijelnom pregovaranju vi pre svega postavljate pitanje „zašto?“. Šta leži iza pozicije koju je iskazala druga strana a i vi sami? Koji su osnovni interesi koji učvršćuju pozicije?

Glavna snaga ovakvog pristupa jeste to što u većini pregovora postoje zajednički interesi i potrebe koji predstavljaju osnovu i koji su često prikriveni zauze-

tom pozicijom. Na primer: ostati živ, ostati u poslu, ostati u boljem komšiluku. Takodje ćete ustanoviti da vaši interesi mogu biti zadovoljeni i na način koji ne podrazumeva da druga strana „izgubi“ bilo šta značajno.

Da biste otkrili interese, stavite se u položaj druge strane i postavljajte „zašto i zašto da ne“ pitanja u vezi svoje pozicije i pozicije druge strane.

### **Smernice za principijelno pregovaranje**

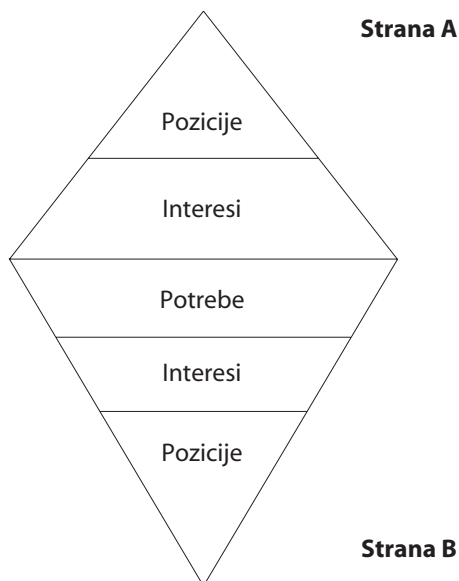
- Odvojite ljude od problema. Budite strogi prema problemima i blagi prema ljudima.
- Usredsredite se na interese, ne na pozicije.
- Razradite široku lepezu mogućih sledećih koraka.
- Primenjujte objektivne kriterijume kada god je to moguće (kakav je propis, zakon, norme).
- Zapamtite da je pregovaranje deo dugoročnog odnosa.
- Unapred se pripremite za važne pregovore. („Propustiti pripremu znači pripremiti se za propust“).
- Unapred razradite svoju „najbolju alternativu za dogovoreni sporazum“ (BATNA). Tako sebi možete obezbediti dodatnu fleksibilnost.

### **Veštine za uspešno pregovaranje**

Sledeći kriterijumi se preporučuju za postizanje sporazuma sa uspešnim ishodom. Trebalo bi da sporazum:

- bude trajan;
- zadovolji legitimne interese/potrebe svih strana, koliko god je to moguće;
- ne kvari odnose između strana;
- bude izvodljiv, odnosno da strane mogu da ga podnesu;
- pripada svim stranama, odnosno da im ne bude nametnut odnosno izmanipulisan;
- potvrde odgovarajuća tela svih strana i da on nema nepovoljne političke posledice po lidere;
- bude pošten, jasan i potpun;
- bude realizovan u prihvatljivom vremenskom roku;
- promoviše primenu procesa pregovaranja.

## POTREBE, INTERESI I POZICIJE



**POTREBE:** Osnovni zahtevi življenja u grupi, među kojima se odsustvo nasilja smatra kritičnim uslovom koji vodi ka nasilnom konfliktu, uključuju Identitet, Bezbednost, Zajednicu i Vitalnost. Obe strane često imaju iste ili slične potrebe koje se uzajamno dopunjuju. O njima se ne može pregovarati, ali mogu biti zadovoljene na pobeda/pobeda način.

**INTERESI:** Strateški obziri koji se posmatraju kao načini zadovoljavanja osnovnih potreba. Mogu biti komplementarni, ili mogu delovati kao međusobno isključivi. Određeni prostor za fleksibilnost i kreativnost. O njima se može pregovarati na pobeda/pobeda način.

**POZICIJE:** Ukopana stanovišta koja se koriste kao način za skretanje pažnje na hronično nezadovoljene potrebe ili na održavanje postojećeg stanja. Skoro uvek su uzajamno isključive i nefleksibilne, i dovode u pat poziciju ili do eskalacije konflikta. Mogu biti osnova za pogađanje, obično kao pobeda/poraz način.

## **PROCES PREGOVARANJA PUTEM SARADNJE**

### **1. Dogovorite se o pregovaranju:**

- Izrazite interes i spremnost da razgovarate o problemu;
- Dogovorite vreme i mesto za razgovor;
- Utvrdite i dogovorite osnovna pravila.

### **2. Ustanovite gledišta:**

- Dogovorite se ko će prvi govoriti;
- Naizmenično iskažite problem koristeći JA-izjave i jasna objašnjenja, dok ostali pažljivo slušaju koristeći tehnike aktivnog slušanja, postavljaju otvorena pitanja i pokazuju interes neverbalnom i verbalnom komunikacijom;
- Identifikujte potrebe i interese drugih, razdvajajući pozicije od interesa;
- Usredsredite se na problem, sadašnji i budući;
- Formulišite problem na neutralan način.

### **3. Pronađite zajedničke interese:**

- Prodiskutujte i identifikujte moguće zajedničke interese;
- Tražite oblasti u kojima ste saglasni;
- Izrazite zajedničke interese kao zajednički cilj.

### **4. Razvijte pobeda-pobeda opcije:**

- Pitajte sve osobe šta im je potrebno;
- Razmislite o mogućim rešenjima bez pravljenja procene;
- Razvijte što je moguće više ideja, naglašavajući kreativne i neobične, kao i očigledne;

### **5. Procenite opcije:**

- Razmotrite sve ideje i opcije sa aspekta pojedinačnih potreba svake osobe;
- Razgovarajte o tome šta je verovtno izvodljivo, a šta verovatno nije izvodljivo;
- Razradite i usavršite ideje razvijene u 4. koraku;

- Razgovarajte o mogućim ishodima ili posledicama željenih opcija;
- Definišite pogodbe, ukoliko će one biti deo sporazuma;
- Odlučite o tome šta će ko da radi.

## **6. Napravite sporazum:**

- Pripremite ugovor, pisani ili usmeni;
- Utvrdite vreme i dinamiku kontrole izvršenja ugovora.

## **FAZE PREGOVARANJA**

Postoji pet glavnih faza pregovaranja:

### **1. Pripremanje za pregovaranja**

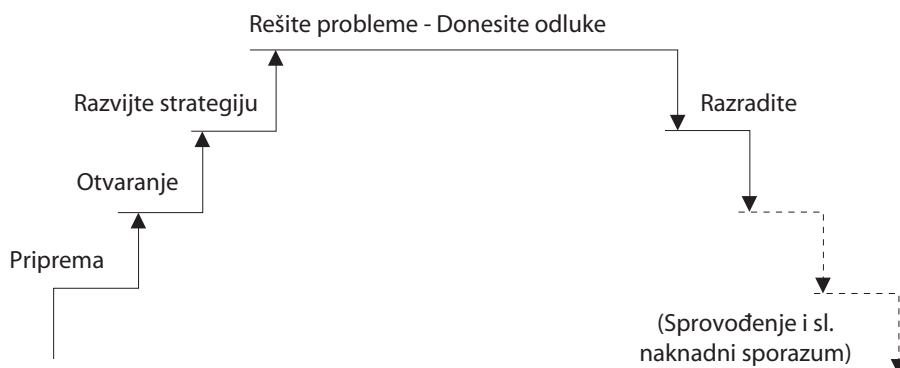
### **2. Otvaranje pregovaranja**

### **3. Razvijanje strategija**

### **4. Donošenje odluka / rešavanje problema**

### **5. Sprovođenje**

Ove faze procesa pregovaranja mogu se predstaviti sledećom ilustracijom, kao penjanje uz planinu jednom stranom i silaženje niz planinu drugom stranom.



## UMETNOST DOBROG PREGOVARANJA

- Pokušajte da promenite igru iz konfrontacije licem u lice u rešavanje problema rame uz rame.
- Ukoliko želite da vas druga strana sasluša i prihvati vašu poentu, saslušajte je i prvo prihvatite njihovu poentu;
- Nagrada u pregovaranju nije postizanje svoje pozicije već zadovoljenje svojih interesa;
- Uspešni pregovarači slušaju daleko više nego što govore;
- Pravite razliku između osoba i njihovog ponašanja;
- Da bi ste postigli da se druga strana složi sa vama, počnite od toga da se vi složite sa njom koliko je to moguće;
- Uvek počinjite time što ćete zajedničke osnove;
- Pružite drugoj strani pozitivne povratne informacije;
- Pokušavajte da izgradite dobre odnose pre nego što nastanu problemi;
- Umesto da kažete „ALI“, recite „Da i“;
- Predstavite svoje poglede kao dodatak a ne kao suprotnost;
- Koristite 'JA-izjave' umsto 'VI-izjave';
- Prihvatajte poglede druge strane ali branite svoje;
- Modeliranje dobrog ponašanja je dobar način uticanja na druge;
- Postavljajte 'šta ako' i otvorena pitanja;
- Formulirate 'vi i ja' kao to 'mi';
- Tražite pogodbe tipa mala cena - velika dobit;
- Pomažite drugoj strani da sačuva obraz;
- Težite obostranom zadovoljstvu a ne pobedi;
- Najbolja garancija trajnog sporazuma jeste dobar odnos u radu;
- Vaš cilj nije da pobedite drugu stranu, već da je ubedite;
- Eliminirate svoje neprijatelje tako što ćete ih učiniti svojim prijateljima;
- Ako vas druga strana napadne, ne uzvraćajte napadom, pokušajte je naterati da nastavi pregovore;
- Formulirate odstupanje od svoje pozicije kao korak ka nalaženju boljeg rešenja.

## **PET OSNOVNIH PRAVILA**

1. Kada želite da uzvratite udarac, **SUZDRŽITE SVOJU REAKCIJU;**
2. Kada poželite da odgovorite, **SLUŠAJTE;**
3. Kada poželite da im kažete odgovore, **POSTAVLJAJTE PITANJA;**
4. Kada poželite da insistirate na svom načinu, **PREMOŠĆAVAJTE RAZLIKE;**
5. Kada osetite da je to potrebno, **OBUČAVAJTE.**

## **KARAKTERISTIKE...**

### **POZICIONIH PREGOVORA**

- Cilj je pobediti - poraziti suprotnu stranu;
- Strane se obično doživljavaju kao suparnici;
- Strane su obično sumnjičave prema motivima onih drugih;
- Strane retko slušaju ono šta je važno sa gledišta druge strane.

### **INTERESNIH PREGOVORA**

- Cilj je raditi zajedno da bi se postigao sporazum koji zadovoljava interese svih strana;
- Strane slušaju i pokušavaju da razumeju međusobna gledišta;
- Strane rade zajedno da bi identifikovale sve relevantne interese;
- Strane traže mogućnosti da izgrade sporazum na osnovu zajedničkih interesa.

## **TAKTIKE KOJE SE PRIMENJUJU U ...**

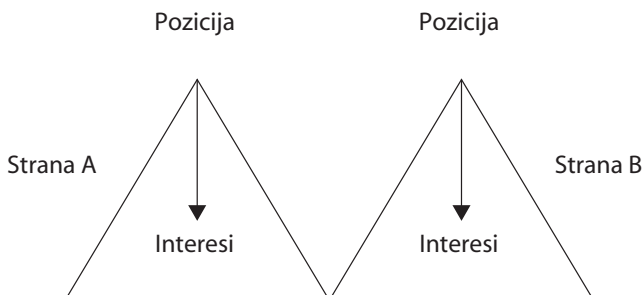
### **POZICIONIM PREGOVORIMA**

- Prikrivajte informacije i pogrešno navodite;
- Zahtevajte više od onoga što očekujete da ćete dobiti;
- Merite uspeh prema onome što vi dobijate a oni gube;
- Nikada ne postavljajte pitanja na koja ne biste želeli da odgovorite.

### **INTERESENIM PREGOVORIMA**

- Identifikujte interese koje bi trebalo zadovoljiti rešenjem;
- Identifikujte zajedničke interese kao polazište;
- Radite zajedno na rešenjima koja zadovoljavaju sve interese.

## PRELAŽENJE OD POZICIJA KA INTERESIMA



**Pozicija:** rešenje koje zadovoljava **MOJE** interese.

**Interesi:** potrebe, želje, strahovanja, obziri, vrednosti. Interesi motivišu ljude da zauzimaju pozicije, naročito ukoliko se ustežu da javno obznane svoje interese.

Čak i strane na snažno suprotstavljenim pozicijama mogu imati zajedničke interese na kojima se može graditi sporazum. Razmotrite spor između bespravno naseljenih u blizini gradskog rezervoara i gradskih vlasti zaduženih za održavanje rezervoara.

---

### Pozicija grada

Bespravno naselje je nelegalno. Stanovnici bi trebalo da budu preseljeni.

---

### Pozicija bespravno naseljenih

Grad bi trebalo da obezbedi punu nadoknadu u zemljištu i novcu.

---

### Interesi grada

Obezbeđivanje bezbednog vodosnabdevanja, stanovanja i zapošljavanja stanovnicima koji poštuju zakon

---

### Interesi bespravno naseljenih

Bezbedno vodosnabdevanje, prihvatljiva cena stanovanja, mogućnost zapošljavanja

---

### Oblasti od zajedničkog interesa

Obezbeđivanje smeštaja, vodosnabdevanja i zaposlenja

---



4.7.

**UOBIČAJENE PREGOVARAČKE GREŠKE**

Razmislite o sopstvenom iskustvu u pregovaranju.  
Razmislite i iznesite, prvo pojedinačno a onda u parovima, neke „greške“ koje pregovarači često prave.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## UOBIČAJENE PREGOVARAČKE GREŠKE

- **Ne sluša** - i ne registruje interese druge strane;
- **Ne postavlja dovoljno pitanja** - i ne dozna vredne informacije;
- **Obelodanjuje sve odjednom** - i daje protivniku informativnu prednost;
- **Pokušava da se bavi prevelikim brojem stvari** - i uglubi se u detaljima;
- **Kruto se drži pozicija** - i propusti prilike da ispuni interese;
- **Ponaša se superiorno** - i odbija druge stranu;
- **Ponaša se ratoborno** - i diže temperaturu rasprave;
- **Shvata sve lično** - i dozvoljava da pregovori padnu na nivo prepucavanja;
- **Donosi odluke na blic** - i ne stigne da pažljivo proceni predloge;
- **Ne razmišlja kreativno** - i ograničava moguće opcije;
- **Skriva svoja osećanja** - i sprečava da se emocije razmotre i reše;
- **Pokazuje rascep u timu** - i izgleda kao da ne postoji zajednička vizija;
- **Negativizam** - ubeđuje sebe i protivnika da se nikakav sporazum ne može postići;
- **Ponaša se arogantno** - i čini da druga strana ne bude voljna da saraduje;
- **Laže** - i rizikuje svoj kredibilitet;
- **Preti** - i primorava samog sebe da pretnju sprovede u delo;
- **Suviše je nejasan** - i dobija sporazum koji se ne može sprovesti.

Adaptirano iz knjige  
Ričarda Sejmlema, 1990.

4.7.

**PREPREKE POSTIZANJU SPORAZUMA**

Organizovani u grupe, navedite što veći broj prepreka postizanju sporazuma:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## PREPREKE POSTIZANJU SPORAZUMA

**Prepreka: Nedostatak konsenzusa o stvarnom razlogu oko koga postoji spor**

**Šta možete da učinite:**

- nagovorite strane da se usredsrede na probleme
- ispišite probleme oko kojih postoji spor na tabli i zamolite strane da se dogovore

**Prepreka: Nedostatak poverenja**

**Šta možete da učinite:**

- razmotrite početnu meru kojom se gradi poverenje (tj. sporazum o sporednom pitanju koji, ukoliko se poštuje, može da dovede do rešenja glavnih pitanja)
- razmotrite mere za nadzor i sprovođenje
- razmotrite moguću naknadu u slučaju kršenja sporazuma

**Prepreka: Preuska ovlašćenja**

**Šta možete da učinite:**

- pošaljite delegate po šira ovlašćenja
- osigurajte da su lideri koji odlučuju o politici unutar strane za stolom

**Prepreka: Nedostatak koncentracije**

**Šta možete da učinite:**

- pretresite dnevni red i potom ga se pridržavajte
- eventualno se rasporedite u radne grupe ili timove da bi se razmotrila specifična pitanja
- razmotrite da li se problemi na stolu mogu ograničiti ili odrediti prema prioritetu

- procenite da li je grupa prevelika i razgovarajte sa grupom kako da se postavite prema tom pitanju

**Prepreka: Nedostatak entuzijazma ili zamaha**

**Šta možete da učinite:**

- da pređete na drugo pitanje, i potom da se vratite na mrtvu tačku zbog koje je grupa ostala bez zamaha
- pokrenite spontanu diskusiju u cilju zajedničkog traganja za novim idejama i rešenjima

**Prepreka: Neizražena osećanja**

**Šta možete da učinite:**

- održite odvojene sastanke i podstaknite strane da kažu šta osećaju - ukoliko je prikladno, zamolite ih da izraze svoja osećanja na otvorenom forumu, i da traže reakciju druge strane
- pitajte strane da li postoji još nešto što žele da kažu o tome šta se do sada dešavalo ili kroz šta su prošle, pre nego što se krene u fazu rešavanja problema

**Prepreka: Nemoguće ličnosti**

**Šta možete da učinite:**

- razmotrite moguće načine da strani sugerišete da delegat koga su poslali možda nije baš najkonstruktivniji učesnik pregovora - izbegavajte da kritiku učinite ličnom

**Prepreka: Teški odnosi**

**Šta možete da učinite:**

- predočite stranama da odvoje ljude od problema, i da se usredsrede na dotičan problem
- sprovedite normu obostranog poštovanja

**Prepreka: Skriveni dnevni red**

**Šta možete da učinite:**

- održite odvojene sastanke da ispitajte skriveni dnevni red strana
- zamolite strane da identifikuju ono što zadržava ceo proces

**Prepreka: Strah**

**Šta možete da učinite:**

- održite odvojene sastanke i dozvolite stranama da izraze svoja strahovanja i da raspravljaju o načinima da se oni prevaziđu

**Prepreka: Jednostrani postupci izvan pregovaračkog procesa**

**Šta možete da učinite:**

- postavite proceduralno pravilo kojim se zabranjuju jednostrani postupci u toku trajanja pregovora
- podstaknite strane da razmotre uticaj jednostranih postupaka na pregovarački proces, i zamolite ih da se ponovo obavežu da traže dogovor, odnosno da shvate da njihovi postupci pokazuju da oni nisu iskreno predani rešavanju spora

**Prepreka: Prednosti nastavljanja spora u očima strana\***

**Šta možete da učinite:**

- ispitajte da li strane imaju realno shvatanje ovih prednosti
- naglasite nasuprot tome gubitke ukoliko se spor nastavi

**Prepreka: Prednosti BATNI strana u sporu\***

**Šta možete da učinite:**

- sprovedite test realnosti da bi strane shvatile koliko su zaista dobre njihove BATNE
- sprovedite test realnosti da bi strane shvatile da li će im se BATNE realizovati ukoliko se ne postigne sporazum

**Prepreka: Nedostatak stručnosti i poverenja u pregovore**

**Šta možete da učinite:**

- razmotrite da li postoji mogućnost pružanja stručne obuke

**Prepreka: Neadekvatne informacije**

**Šta možete da učinite:**

- identifikujete koje potrebne informacije nedostaju i zajedno sa stranama smislite strategiju kojom bi se dobile

**Prepreka: Potreba da se sačuva obraz**

**Šta možete da učinite:**

- koristite odvojene sastanke da razmotrite moguće mere kako bi se sačuvaio obraz

**ALTERNATIVE PREGOVARAČA NA MRTVOJ TAČKI**

- Naglasiti obostrane interese
- Naglasiti negativne posledice u slučaju nepostizanja sporazuma
- Rezimirati
- Razmisliti o učinjenom napretku
- Napraviti pauzu
- Spontano diskutovati u cilju zajedničkog traganja za novim idejama i rešenjima
- Okrenuti se drugom, lakšem pitanju
- Načelno se složiti da se kasnije nastavi sa traženjem rešenja
- Koristiti hipotetične situacije radi istraživanja mogućnosti
- Ponovo razmotriti pretpostavke i proveriti ih sa drugom stranom
- Pozvati facilitatora ili posrednika
- Učiniti nešto zajedno u cilju izgradnje poverenja (npr. obedovati zajedno)
- Promeniti proces (npr. delegirati pitanje zajedničkom komitetu)

Preradjeno iz knjige  
Henri H. Kalero, 1979.

## SKEČ PREGOVARANJE

### Cilj vežbe

Sticanje praktičnih veština u procesu pregovaranja.

### Potrebno vreme

Jedan do jedan i po sat.

### Potrebni materijal

Kopije scenarija za sve učesnike; kopije odgovarajućih uloga za one učesnike koji žele da ih igraju; kontrolne liste za učesnike koji će igrati ulogu posmatrača i pripremne liste za igrače.

### Proces

Ovaj pregovarački scenario je zamišljen tako da učesnicima omogući da se angažuju u pregovorima koji se zasnivaju na interesima, ali i da ih podstakne da u datoj situaciji postignu najbolji mogući dogovor.

1. Podsetite učesnike na neke od ključnih pitanja u principijelnom pregovaranju. Naglasite razlike između **interesnog** pogađanja i **pozicionog** pogađanja.
2. Ukoliko želite da obezbedite mogućnost većem broju učesnika da steknu iskustvo u direktnom pregovaranju, možete celu grupu podeliti u podgrupe od po tri člana, pa dvema grupama dodeliti uloge dve pregovaračke strane a trećoj grupi ulogu posmatrača. Podelite učesnike u podgrupe od po tri člana i zamolite ih da sami odluče ko će igrati ulogu Upravnog odbora Centra za dnevnu brigu o deci, ulogu tri brata - vlasnike lokalne kompanije, a ko će igrati ulogu posmatrača. Podelite im kopije sa opisom pregovora i dajte im par minuta da ih pročitaju. Proverite da li su im potrebna dodatna pojašnjenja.



3. Podelite uloge i upitnik za posmatrače, pa predložite učesnicima da nadju neko mirno mesto na kojem će pregovarati. Zamolite ih da pročitaju opis svojih uloga i dajte im 20-30 minuta da dovrše proces pregovaranja.
4. Sakupite podgrupe i zamolite posmatrače da predstave svoje izveštaje o sporazumu postignutom između pregovarača, kao i eventualna zapažanja koja žele da iznesu u vezi procesa pregovaranja.
5. Zaključite sastanak tako što ćete zatražiti od učesnika da predstave kvalitete koji opisuju principijelan pristup pregovaranju. Budite spremni da ukažete na ona pitanja koja su učesnici eventualno propustili.

## Primer

### **OPSTANAK CENTRA ZA DNEVNU BRIGU O DECI U NASELJU**

#### Primer za usavršavanje pregovaračkih veština

Upravni odbor upravlja Centrom za dnevnu brigu o deci u gradskom naselju u kome žive stanovnici sa nižim prihodima. Usluge centra su vrlo popularne među korisnicima, a cene ih i gradska vlada i Privredna komora zbog doprinosa oživljavanju lokalne privrede. Roditelji više od 70% predškolske dece koja koriste usluge Centra rade u fabrici obuće koja se nalazi pet blokova od sadašnje lokacije centra.

Nažalost, centru uskoro ističe ugovor o zakupu, pa Upravni odbor mora pronaći novu lokaciju u naredna četiri meseca kada ističe ugovor o zakupu prostora. Članovi Upravnog odbora imaju određene ideje o tome kako bi mogli ponuditi veći obim usluga stanovnicima ovog naselja, ali im je za to neophodan veći prostor. Osim toga, nisu baš spremni da ulažu novac u renoviranje iznajmljenog prostora koji će ionako jednog dana morati da napuste. Tokom proteklih godina, uspeali su da uštede oko 5.000 dolara nadajući se da će možda biti u stanju da kupe neku zgradu.

Tri brata, vlasnici lokalne kompanije, saznali su da će Centar morati da se seli kroz nekoliko meseci i da je Upravni odbor zainteresovan za kupovinu zgrade u istom naselju. Kada su se raspitali o interesovanju Upravnog odbora, vlasnici kompanije su rekli članovima: „Mi upravo imamo jednu staru, napuštenu poslovnu zgradu koja je udaljena samo tri bloka od vašeg sadašnjeg centra. Ona savršeno odgovara vašim potrebama. Naravno, trebalo bi malo poraditi da se ona dovede u odgovarajuće stanje, ali smo sigurni da se oko toga možemo dogovoriti“.

Nekoliko dana kasnije su se sastali da bi obišli zgradu. Članovi Upravnog odbora su odmah bili zainteresovani ali su, kao pametni poslovni ljudi, prikrili svoj entuzijazam pred vlasnicima kompanije. Na pitanje koliko cene svoju imovinu, vlasnici kompanije su odgovorili: „Mi hoćemo da je prodamo za 50.000 dolara“. Članovi Upravnog odbora su odmah reagovali: „Mora biti da se šalite! Pa mi upravljamo Centrom za dnevnu brigu o deci a ne kazinom“. Na to su vlasnici kompanije odgovorili: „Sigurni smo da možemo postići nekakav dogovor“. Pre no što su napustili zgradu, dogovoreno je da se sastanu za nekoliko dana i vide da li bi mogli postići nekakav sporazum o kupoprodaji zgrade.

## Uputstva za Upravni odbor Centra za dnevnu brigu o deci

Razgovarali ste sa lokalnom bankom i ona će vam pozajmiti samo 45.000 dolara za kupovinu zgrade. Osim toga, razgovarali ste i sa lokalnim preduzi- mačem o renoviranju zgrade koje bi trebalo izvršiti pre useljenja Centra i on je troškove procenio na približno 7.000 dolara. Troškovi selidbe nameštaja i opreme sa stare lokalcije na novu procenjeni su na 3.000 dolara. Kada saberete cenu zgrade, troškove renoviranja i selidbe, dolazite do iznosa od 60.000 dolara. Uzimajući u obzir vašu ušteđevinu od 5.000 dolara i zajam koji možete dobiti od banke, ipak vam nedostaje 10.000 dolara. Nemate načina da nadok- nadite razliku, ali takodje ne želite ni da propustite priliku da kupite zgradu za koju verujete da bi zadovoljila vaše potrebe.

U zadnjem delu placa postoji i mala zgrada koja vam nije potrebna, a veru- jete da biste mogli da je izdajete u zakup, međutim, vi ne želite takvu odgov- ornost. Takođe, ste saznali da ova lokalna kompanija takodje poseduje i malo transportno preduzeće. Na bazi procenjenih prihoda koje biste mogli ostavari- ti prihvatanjem dodatnog broja dece, vi biste mogli platiti kompaniji 50.000 dolara, ukoliko bi vlasnici prihvatili da se iznos od 4.000 dolara plati u mesečnim ratama u roku od dve godine. Ali, vi niste sigurni da će vlasnici spremno prihvatiti da ne dobiju odmah ukupan iznos. Čak i ukoliko oni prih- vate da im iznos od 4.000 dolara bude plaćen u ratama, vama će i dalje nedostajati 6.000 dolara, na bazi procenjenih troškova renoviranja i selidbe. Vi ste spremni da pregovarate o opštem ugovoru koji bi vam omogućio da pre- selite svoj Centar u novi prostor na po isteku sadašnjeg ugovora o zakupu. U svakom slučaju, vi ste rešeni da postignete najbolji mogući dogovor.

## Uputstva za vlasnike lokalne kompanije

Vi niste spremni da smanjite svoju cenu zgrade. Međutim, iz ličnih razloga vrlo ste zainteresovani da ovu imovinu prodate Centru za dnevnu brigu o deci. Vaša majka bila je rođena u maloj kući koja se nalazila na ovom placu pre no što je izgrađena poslovna zgrada. Ona je provela detinjstvo u ovom kraju pre no što se odselila u drugi deo grada. Bile je i veoma aktivna u pomoći programima zajednice namenjenim deci roditelja sa niskim prihodima, sve do smrti pre nekoliko godina. Pomislili ste i da bi bilo lepo da Centar dobije ime u znak sećanja na vašu majku, ali niste baš sigurni kako da pokrenete to pitanje pred članovima Upravnog odbora centra.

Pre donošenja odluke o prodaji ove imovine, razmišljali ste i o tome da malu zgradu u zadnjem delu placa pretvorite u kancelarije svog transportnog preduzeća, ali do toga nikada nije došlo. Tražili ste drugu lokaciju u istom kraju, jer ste mislili da bi se poslovna zgrada mogla lakše prodati ako je prodajete zajedno sa malom zgradom.

Ovo nije prva imovina koju prodajete u ovom kraju. Prilikom prodaje druge dve zgrade, saglasili ste se da da se manji deo ukupne cene plati odloženo, u nekoliko mesečnih rata. U oba slučaja, kupci su više puta kasnili sa uplatama i morali ste da potrošite mnogo vremenno potražujući sopstvene pare. Nedavno ste vas trojica postigli međusobni dogovor „Nikada više nećemo prodati neku imovinu a da nam se prodajna cena ne uplati u celosti unapred. Nije nam potrebna takva sekiracija“. Vi smatrate da Centar za dnevnu brigu o deci daje značajan doprinos ovom kraju, ali niste spremni da učinite sve što je potrebno da biste ga tu zadržali. Rešeni ste da dobijete prvobitno traženu cenu za svoju imovinu.

## Kontrolni list za posmatrača:

1. Da li je svaka strana bila jasna u onome što želi da postigne pregovorima?

.....

.....

.....

.....

.....

2. Oko čega je bilo najteže postići dogovor tokom pregovaranja?

.....

.....

.....

.....

.....

3. Da li je tokom pregovaranja postojao momenat u kome je došlo do jasnog napretka, kada su sve strane krenule ka obostranom rešavanju problema? Ako jeste, opišite koji je to bio momenat?

.....

.....

.....

.....

.....

4. Da li su interesi obe strane zadovoljeni kao rezultat njihove diskusije?  
Opišite konačni sporazum:

.....

.....

.....

.....

.....

	<b>INTERESI</b>	<b>PRISTUPI PREGOVARAČKOM PROCESU</b>	<b>ALTERNATIVE</b>
<b>POGLEDAJTE SEBE</b>	Koji su vaši interesi? ..... ..... .....	Koje ćete pozicije zauzeti u kontekstu ovih pregovora? ..... ..... .....	Koja je vaša najbolja alternativa dogovoru putem pregovora (BATNA)? ..... .....
<b>POGLEDAJTE DRUGU STRANU (STRANE)</b>	Koji su mogući interesi druge strane? ..... .....	Koje su moguće pozicije druge strane? ..... .....	Koja pitanja vezana za odnos se ovde postavljaju? ..... .....
<b>POTRAŽITE REŠENJE</b>	Da li postoji mogućnost za stvaranje vrednosti? ..... ..... ..... .....	Da li ima relevantnih objektivnih kriterijuma da vas usmere u traženju rešenja? Koji strategiju ćete se potruditi da sledite (uključujući uloge ljudi u vašem timu) da biste postigli željeno rešenje? ..... ..... .....	Koje prepreke rešenju pregovora mogu da iskrstu? Kako ćete da ih prevaziđete - da li ste dovoljno ozbiljno uzeli u obzir interese druge strane? ..... ..... .....







