

Партнерство базується на успішних комунікаціях

Для ефективного спілкування необхідно врахувати кілька моментів.

Повноцінне спілкування залежить від двох сторін, залучених до процесу.

Для повноцінного спілкування ми маємо об'єднати окремі форми спілкування (вербальні і невербальні) разом.

Слова необов'язково є найважливішими елементами послання.

Ми спілкуємося навіть тоді, коли мовчимо.

Нас вчать, що коли людина розмовляє, то вона говорить щось таке, що хоче повідомити (communicate) іншій. Звісно. Це необов'язково так. Як правило, людина має намір щось сказати, але те, що вона насправді повідомляє, може значно відрізнятись від того, що вона збиралася висловити. Наше судження про людину часто формується на базі того, чого вона не сказала, і в нашому небажанні обмежуватися в цьому випадку одним лише явним змістом мовлення може міститися велика мудрість. Читати між рядками слід навіть тоді, коли ці рядки не записані на паперовому аркуші.

Конфлікт, подібно органічним формам, має свій власний життєвий цикл. Він виникає, досягає емоційного, навіть насильницького кульмінаційного пункту, спадає, зникає і часто виникає знов.

Це логічно: окремі особи і групи (нації, держави тощо) мають цілі;

цілі можуть бути несумісними, виключати одна одну, наприклад, коли дві держави бажають мати одну і ту ж територію чи дві нації претендують на одну і ту ж державу;

коли цілі несумісні, народжується проблема, *суперечність*;

будь-яка особа чи сторона з нереалізованими цілями почувається розчарованою і невдоволеною; це почуття є тим сильнішим, чим більш фундаментальними є ці цілі (приміром, основні потреби і основні інтереси);

Розчарування і невдоволеність *може* вести до агресії, змінюючи внутрішнє ставлення обраних чи зовнішню поведінку у вигляді словесного чи фізичного насильства;

образи і насильство *можуть* бути спрямованими проти тих, чий цілі стоять на шляху, але необов'язково завжди;

насильство шкодить і ушкоджує (включно з тими, хто його застосовує) і *може* поширювати спіральне контр-насильство як захист чи помсту;

спіральне насильство перетворюється в *метаконфлікт* (подібно метастазам при онкологічному захворюванні), переростаючи цілі охорони і руйнації.

Таким чином, конфлікт може мати вічне життя, подразнюючи та завдаючи шкоди, зникаючи і виникаючи знов. Первинний глибинний конфлікт відходить на задній план, як, наприклад, під час "холодної війни" увага була зосереджена переважно на таких засобах знищення як атомна зброя.

Конфлікти можуть комбінуватися, серіями чи паралельно, в складні конфліктні формації з багатьма сторонами і цілями, бо залучені одні й ті ж сторони і цілі. Елементарна конфліктна формація з двома сторонами і однією метою зустрічається рідко; її швидше застосовують з педагогічною метою чи як поляризовані "продукти" тих, що постраждали, коли насильство веде до спрощених конфліктних формацій. Нормальний конфлікт має багато діючих осіб, багато цілей і багато проблем. Він складний, не легко вимальовується, але складання мапи конфлікту є дуже важливою справою.

Життєвий цикл конфлікту можна поділити на три фази - до насильства, під час насильства і після насильства, які відокремлюють одну від одної відкриття і припинення вогню. Але це не означає, що насильства не можна уникнути взагалі і що конфлікт неминуче супроводжується насильством і

руйнацією.

СТАВЛЕННЯ

ПОВЕДІНКА

СУПЕРЕЧНІСТЬ

КОНФЛІКТ = СТАВЛЕННЯ (ненависть) + ПОВЕДІНКА (насильство) + СУПЕРЕЧНІСТЬ (проблема)

ПРАКТИКА КОНФЛІКТІВ: ТРИКУТНИК "СПІВЧУТТЯ-НЕНАСИЛЬСТВО-ТВОРЧІСТЬ"

Діалог є засобом, що дозволяє рухатись уперед. Співчуття, ненасильство та творчість - ось підходи, які працівники та працівниці з розв'язання конфліктів мають протиставити трикутнику "ставлення-поведінка-суперечність". У необхідності застосування цих альтернатив вони повинні переконати сторони конфлікту. Саме ці альтернативи мають зайняти місце насильницьких культур, поведінки та почуття заблокованості. Цього не можна домогтися повчаннями - лише практикою.

Співчуття це здатність до глибокого розуміння – емоційного та розумового – Іншого та Іншої, логіки, що рухає ними. Як приклад можна назвати актора, який вивчає роль, доки не зможе виконувати її на сцені.

Ненасильство це здатність опиратися спокусам вдатися до насильства (чи радити вдатися до нього) і водночас пропонувати конкретні ненасильницькі заходи щодо виходу з конфлікту.

Творчість це здатність виходити за рамки уявлень сторін конфлікту, відкривати нові способи осягнення соціальної природи конфлікту.

Партнерство базується на різноманітності

Різнманітність містить усі відмінності між індивідуумами, як очевидні, так і приховані.

Первинні категорії

Раса
Етнічність
Стать
Вік
Фізичні можливості
та характеристики
Орієнтації

Вторинні категорії

Освіта
Професійний досвід
Шлюбний статус
Прибуток
Переконання
Географічне положення
Інше

Комунікації (спілкування)

**Управління людьми і
завданнями**

**Основні
вміння**

Самоуправління

Мобілізація інновацій і змін

Використання техніки і технологій

Партнерство і взаємодія залежать від:

◆ **Впливу довкілля**

◆ **Індивідуальних процесів**

◆ **Групових і міжособистісних процесів**

◆ **Організаційних процесів**

Один з видів активного партнерства - мережа

Основні ключові положення мереж

Мережі універсальні і майже кожна людина належить до однієї чи більше мереж.

Мережі можуть бути приватними і професійними; офіційними і неформальними; тимчасовими і постійними. Вони можуть складатися з членів родини, шкільних друзів, колег, членів однієї релігійної організації тощо.

Член мережі має, бодай, щось спільне з іншими членами той же мережі.

Інколи мережа перетворюється в ядро групи, яка занепокоєна тим, щоби вжити або підтримати якусь конкретну справу чи дію.

Мережі можуть працювати ефективно тому, що їх організаційна структура дозволяє окремим особам і організаціям співпрацювати, взаємодіяти і спільно використовувати експертизу і ресурси для надання впливу на політику

Для того, щоби добре захищати ідеї, члени мережі повинні сформувані такі навички, які дадуть змогу їм включитися в діалог з політиками на всіх рівнях.

Успішні мережі добре організовані, розвивають навички групової роботи, функціонують на засадах узгоджених норм і процедур, створюють системну структуру прийняття рішень і підтримки зв'язків між собою, використовують навички і ресурси кожного члена мережі найефективнішим чином.

Які бувають типи об'єднань?

- з одного питання (наприклад, коаліції за збереження лісів);
- з багатьох питань (наприклад, координаційні комітети НДО різних країн);
- сформовані для досягнення однієї мети (мережі захисту і просування своїх прав і інтересів).

Які існують переваги при розбудові коаліцій?

- ◆ Тримає вас в курсі поточних подій.
- ◆ Надає готову аудиторію для ваших ідей.
- ◆ Забезпечує підтримку вашим діям.
- ◆ Забезпечує доступ до різноманітних і численних ресурсів і навичок.
- ◆ Досягає цілей, яких не можуть добитися поодиночі ані окремі організації, ані особи – сила в єдності.
- ◆ Формує ядро для дій і приваблює інші мережі.
- ◆ Розширює групу підтримки

Які можуть виникнути недоліки у процесі розбудови коаліцій?

- Відволікає від іншої роботи (потреби коаліції часто призводять до ігнорування власних програм організації; робота в коаліції потребує часу і ресурсів).
- Нерівномірне робоче навантаження (активніші і сильніші члени коаліції беруть на себе більше роботи, що може призвести до непорозуміння).
- Багато компромісів (збереження коаліції потребує консенсусу і багатьох компромісів, що може призвести до зміни цілей і завдань коаліції).
- нерівномірність влади (різниця в ресурсах, досвіді і можливостях призводить до дисбалансу влади в коаліціях, де, як правило, домінують декілька сильних організацій).
- Коаліція може отримати недостатньо визнання за зроблену роботу, бо не всі успіхи приписуються коаліції.
- Потенційний ризик для репутації (якщо в когось з членів коаліції є проблеми з довірою до нього з боку громадськості або схильність до скандалів, це може нанести шкоду репутації)

коаліції та її окремим членам.

Що може заважати роботі коаліції?

- ексклюзивне (закрите) членство;
- відсутність чітко визначеного напрямку діяльності;
- відсутність реалістичного планування;
- надмірна обережність;
- розподіл на фракції;
- авторитарне керівництво;
- концентрація на недоліках і невдачах;
- недостатність зацікавленості;
- стурбованість тим, хто отримує визнання і нагороду.

Що треба зробити, щоби коаліція працювала успішно?

- ◆ обрати питання, які об'єднують групу, і відкинути ті, що її роз'єднують;
- ◆ підготувати загальний реалістичний бюджет, включно з матеріальними внесками учасниць і учасників, щоби не давати приводу для незадоволення;
- ◆ визначитися з персоналом кампанії (залучення волонтерів може бути складним, бо вони вимушені розриватися між різними завданнями і лояльністю) і, якщо дозволяють кошти, краще найняти фахівців;
- ◆ не забувати, що різні члени коаліції по-різному ставляться до вирішення різноманітних питань;
- ◆ не розглядати компроміс і пошук спільного рішення як утрату влади;
- ◆ ніколи не втрачати почуття гумору;
- ◆ тримати керованими масштаби діяльності;
- ◆ чітко визначати і розповідати про власні цілі і бачення;
- ◆ сконцентруватися на діяльності, яку членам коаліції важко буде здійснити самим;
- ◆ визнати, що внесок організацій може буде різним, і не чекати, що він буде однаковим;
- ◆ розподіляти визнання справедливо.

При створенні мережі важливо подумати над такими питаннями.

Що таке мережа?

Яка мета мережі?

Яка місія мережі?

Які організації або особи розділяють цю місію?

Скільки організацій ви запросите взяти участь у формуванні мережі?

Як ви їх запросите?

Який порядок денний ви запропонуєте для першої зустрічі?

Який результат ви хотіли би отримати від першої зустрічі?

Скільки організацій погодилися приєднатися до вас?

Який вклад вони готові внести?

Що буде потім?

Складові, необхідні для функціонування мережі:

- Чіткі норми
- Гнучка організація
- Система взаємозв'язку
- Спільне лідерство
- Довіра
- Широка участь всіх членів

Елементи, необхідні для створення мережі:

- Чітка мета
- Віддані члени
- Визначення місії
- Спільне бачення

Етапи становлення команди

Формування	Неспокій	Нормалізація	Робота
<ul style="list-style-type: none">• Дослідження меж• Перехід від індивідуального до командного статусу	<ul style="list-style-type: none">• Протистояння співпраці• Відчуття тривоги	<ul style="list-style-type: none">• Визначення командних правил• Рух по шляху до співпраці	<ul style="list-style-type: none">• Функціонування як команда• Виконання задач

Айсберг організації

Відкриті аспекти

Цілі

Технології

Структури

Фінансові ресурси

Відповідні уміння і навички

Приховані аспекти

Особистість

Ставлення (існування конфлікту чи його відсутність, тощо)

Комунікаційні особливості

Неформальні процеси в команді

Вимоги до “політичної коректності”

Глибинні вміння та навички

Мобілізація інновацій і змін – спроможність розглядати ідеї та стратегії в контексті сьогодення і майбутнього та спроможність ініціювати поліпшення, які базуються на систематичній еволюції ринку, пов'язаного з цими ідеями й стратегіями.

- ◆ **Концептуалізація** – можливість поєднувати інформацію з різних джерел, пристосовувати її до загальної ситуації та спроможність її використовувати (Хто? Що? Чому? Де? Як?).
- ◆ **Творчість** – здатність впроваджувати нововведення, пропонувати нові рішення проблем, виявляти ініціативу та пристосовуватися до змін, а також переосмислювати ролі у відповідь на вимоги організації. 17 18
- ◆ **Ризикованість** – прагнення користуватися нагодою шляхом розпізнання і виділення можливостей, а також розпізнання їх потенційних негативних наслідків, та висвітлення прогресу на шляху до мети. 14 17
- ◆ **Бачення** – здатність правильно оцінити потенціал організації та/чи одного або кількох підрозділів, а також знаходити інноваційні шляхи. 11 18

Управління людьми й справами інакше можна назвати менеджментом.

- ◆ **Планування** – здатність ставити цілі, визначати завдання, делегувати повноваження, висвітлювати прогрес у виконанні плану та переглядати план з урахуванням нової інформації. 7 16 18
- ◆ **Прийняття рішень** – здатність обирати ефективний курс дій на основі ретельної оцінки їх ефектів, здатність передбачати політичні та етичні наслідки й відокремлювати людей та групи, що підпадуть під цей вплив. 8 9 14
- ◆ **Організація** – здатність розвивати склад індивідуальних робіт та процесів, а також інтегрувати їх задля досягнення організаційних цілей. 15 16
- ◆ **Лідерство** – здатність створювати відчуття напрямку, вести інших в цьому напрямку та делегувати обов'язки таким чином, щоб це ефективно мотивувало людей. 5 6 8 10 11
- ◆ **Урегулювання конфліктів** – здатність виділити джерела відмінностей, що призводять до конфліктів, і конструктивно їх трансформувати у мирну фазу творчості. 8 12

Комунікації (спілкування) включає здатність ефективно надсилати та отримувати інформацію, а також здатність передавати та розуміти думки, почуття й ставлення.

- **Міжособистісне спілкування** – це здатність взаємодіяти з іншими. 13
- **Вислуховування** – це здатність ефективно слухати та реагувати. 13
- **Усне спілкування** – це здатність вербально надавати інформацію іншим.
- **Письмове спілкування** – це здатність ефективно передавати інформацію формально або неформально.

Використання техніки і технологій включає здатність застосовувати специфічні методи, процедури та техніку в спеціалізованій сфері.

Самоуправління – це усвідомлення себе та свого оточення, мотивації та управління собою та своєю кар'єрою, а також уміння справлятися з мінливими та двозначними ситуаціями і пристосовуватися до них.

- **Навчання** – здатність здобувати знання з повсякденного досвіду та йти в ногу з галуззю.
- **Управління власним часом** містить вирішення декількох завдань водночас шляхом ефективного встановлення пріоритетів та виділення часу задля їх вчасного виконання. 6 7
- **Особисті атрибути** складаються з різноманітних особистісних характеристик, які допомагають людям справлятися з повсякденними робочими ситуаціями (підтримка високого енергетичного рівня, самомотивація, оптимальний виконавський рівень, подолання стресових ситуацій, підтримка позитивного ставлення, спроможність незалежно працювати, адекватна реакція на критику). 2 3 5 7 12 13
- **Етичні стандарти** – це переконання та поведінка в ситуаціях, пов'язаних з цінностями й моральними судженнями. 9 11 14 16 17

База партнерства

Довкілля

Індивідуальні процеси:

- групова та командна поведінка 8
- влада та політична поведінка 9
- лідерство 10, 11
- конфлікт та переговори 12
- спілкування 13

Групові та міжособистісні процеси:

- особистість та ставлення 2
- сприйняття та атрибути 3
- навчання й удосконалення 4
- мотивація 5
- вмотивоване виконання: постановка цілей та система винагород 6
- стреси на роботі 7

Організаційні процеси:

- прийняття рішень 14
- склад роботи 15
- склад організації 16
- організаційна культура 17
- організаційні зміни 18

Міфи про управління часом

МІФ: Моє життя повністю контролюється зовнішніми обставинами.

ФАКТ: Ви можете контролювати багато аспектів свого життя, але лише ВИ можете почати цей процес. Вивчіть, що ви можете, а що не можете контролювати.

МІФ: Я маю все встигнути і всім догодити.

ФАКТ: Потреби і вимоги інших можуть бути неприйнятними для вашого стиля життя. Вони можуть не відноситися до ваших пріоритетів і перешкоджати їм. Але спочатку визначить свої власні потреби.

МІФ: Я не маю мати обмеження.

ФАКТ: Всі мають обмеження... Люди, які прагнуть досконалості, більше інших відкладають справи на потім, бо досконалого досягти неможливо. Жоден документ не може бути досконалим. Якщо ви відкладаєте його, то короткостроковими наслідками може бути лише те, що хтось розсердиться, а довгострокові наслідки можуть сказатися і на вашій кар'єрі в цілому.

Слід розвивати власний стиль управління часом і роботою в цілому. Цьому можуть допомогти деякі техніки.

Розкладайте карти на свою користь

- Використовуйте власні біологічні ритми як перевагу. Визначить, коли протягом дня у вас найвища працездатність і плануйте в цей час найважливіші справи.
- Оптимізуйте робоче середовище – воно має бути не лише комфортним, але й сприяти концентрації. Світло, музика, хаос, порядок, простір, тощо по-різному впливають на різних людей під час виконання різних справ.
- Захищайте свій робочий час, говорячи “ні” різним перериванням, діям, вимогам, особам, тощо. Переривання має дві сторони – саме по собі переривання, а також очікування переривання. Обидві знижують ефективність роботи.

Це може вам допомогти:

- Облаштуйте своє робоче місце, щоби бути спиною до руху.
- Закривайте двері – відкривайте їх вибірково.
- Знайдіть і використовуйте місце, в якому друзі і подруги не зможуть вас знайти.
- Відключіть телефон чи встановіть автовідповідач, відповідаючи лише на запитання, на які обов'язково треба відповісти, роблячи це під час перерв.

Розставляйте пріоритети того, що збираєтесь робити

1. Зробіть огляд всього, що вам треба зробити. Визначить час, коли вам це треба зробити (рік, місяць, тиждень, день). Пам'ятайте, що перелік має містити не лише службові, а й особисті і громадські відповідальності. Напишіть кожне завдання на окремій картці.
2. Розташуйте завдання за пріоритетами. Стівен Ковей пропонує використовувати два виміри – терміновість і важливість. Розкладіть картки на термінові і нетермінові, після чого розкладіть на важливі і неважливі спочатку термінові, а потім нетермінові.

	Терміновість	
Висока		Низька
	Важливість	
Висока		Низька

Плануй згідно пріоритетів

- Визначить довгострокові цілі, а потім визначить завдання, які допоможуть цього досягти.
- Пам'ятайте, що деякі справи, якщо їх не робити щодня, викинуть вас з колії (їжа, сон, тощо). Включайте це в планування.
- Плануйте кожен день і перевіряйте, щодня, як це виконується.

Уникайте понадпланування

І ще!

- Не забувайте про мотивацію.
- Переглядайте цілі і завдання.
- Зробіть два списки “Мені подобається робити” й “Мені треба робити”, а тоді перемежуйте завдання з обох списків.
- Розписуйте завдання на якомога менші частки.
- SMARTER тут теж важливі.
- Позначайте різні рівні терміновості і важливості різними кольорами.

Як допомогти пам'яті:

- Придумайте собі нагадування несподіваного типу.
- Повторюйте – хто, коли, де.
- Рими і пісні – добре нагадування.
- Залишайте нотатки.
- Робіть візуальні асоціації.

Як допомогти собі бути вчасно:

- Ставте годинник вперед.
- Ставте два будильник чи два дзвоники на будильниках.
- Купіть будильник без кнопки виключення.
- Подумуйте про здоров'я.

How to get the most out of your time

Time Management - how to achieve more with your time

How much is your time worth?

How effectively do you use your time?

Choosing what to achieve

How to plan effective use of time

- Using goal-setting for personal planning

- Informal planning

- Formal planning for complex tasks

Using time more effectively

- How to improve the quality of your time

- Getting the most out of meetings

- Using waiting time well

- How to work effectively while travelling

- Saving time reading documents

- Dropping unnecessary tasks

- Avoiding procrastination

- Using delay positively

Creating more time

- How to delegate effectively

- Getting up early and making your own time

Controlling distractions

- Getting rid of unnecessary jobs

- Handling casual visitors

- Avoiding distraction from the phone

Summary of time management skills

Specific Time Management Tools

Action Plans

Activity Logs

Time Estimates

Prioritised To Do Lists