gtz

Izdavač:

Nemačka organizacija za tehničku saradnju (GTZ) GmbH
Župana Vlastimira 6, 11000 Beograd
gtz@eunet.yu
+381 11 2 666 544

Autori:
Stanislava Vidović
Marija Radovanović

Lektor:
Ljubica Bojić

Dizajn i priprema:
Omnibus, Beograd

Štampa:
Dedraplast, Beograd

Tiraž:
500

ISBN
86-904125-1-4

gtz

Spremno u sukobe - recepti za bolje bavljenje sobom, drugima, međusobnim odnosima i konfliktima

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

gtz
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Beograd, 2004. godina

gtz

gtz

Zahvalnost

Pisanje neke knjige ili rad na nekom projektu uvek podrazumeva jedan duži period. To nikada nije koji dan ili nedelja, već su to meseci. Meseci koje provedete nad papirom i tastaturom razmišljajući o temi o kojoj želite da pišete, istražujući literaturu, čitajući je, razgovarajući sa kolegama i diskutujući o raznim sumnjama i idejama koje imate. Period koji je prožet raznim dešavanjima, pri čemu vi svesrdno pokušavate da ubedite druge da vam daju ''pet minuta mira'', i očajnički pokušavate da zaustavite i vreme i dešavanja oko vas.

Upravo zbog ovoga veoma je teško izreći pravu zahvalnost jer kako smanjiti spisak ljudi, koji su vam mesecima prolazili kroz život, na svega par imena koji će stati na stranicu jednog lista.

Zbog ovoga sam rešila da se ne zahvaljujem onima koji su mi pomogli u stručnom pogledu, savetima i preporukama, već prijateljima koji su mi održali duh i raspoloženje u ovom periodu koji je iza mene.

Tako je spisak kraći jer je malo ljudi koje zovemo ''značajni drugi'', a koji ostavljaju pečat na vama. A ostaviti pečat, u vremenima kada je sva pažnja usmerena na rukopis, nije nimalo lako.

Kao prvo, hvala mojoj drugarici *Branki Ristić*, na podršci koju mi je davala da nastavim posao koji sam započela, na savetima koji, na kraju ipak nisu našli mesta u ovoj knjizi ali su uticali na rađanje nekih drugih ideja i na snazi da ne zaustavim ceo proces u trenutku kada mi je to izgledalo kao jedino moguće rešenje.

Veliko hvala *Jeleni Vranješević* na vremenu koje smo provele zajedno pokušavajući da nadomestimo nedostatak nekih, meni dragih, ljudi koji više nisu tu, na divnim večerama i slušanju priča iz melanholičnih granica svesti.

Hvala *Matildi Janković* koja je svakodnevno uspevala da pomeri moju pažnju sa ovog rukopisa na dijete i ideje o mršavljenju, hraneći me pri tom redovno i obimno. Hvala na smehu koji je umnogome olakšao proces pisanja i koji je doprineo da ova knjiga ima mnogo manje strana nego što je to prvobitno zamišljeno. Nekim čitaocima će biti drago zbog toga.

I na kraju, hvala koautorki ovog dela i mojoj velikoj i dragoj prijateljici *Mariji Radovanović* na snazi koju je pronašla da napiše delove ove knjige. Snazi, umeću i ogromnoj požrtvovanosti koju je konačno i ona prepoznala u sebi. Čestitam joj na tome.

Stanislava Vidović

gtz

gtz

Uvod

Knjiga koja je pred vama rezultat je projekta Nemačke kancelarije za tehničku saradnju pod nazivom *Promocija modela posredovanja i pregovaranja u Srbiji*. Projekat se realizuje od 2002. godine u srednjim školama u Srbiji, omladinskim centrima i nevladinim organizacijama, a s ciljem promocije veština i načina medijacije i boljeg rešavanja konflikata.

Knjiga ''Spremno u sukobe - recepti za bolje bavljenje sobom, drugima, međusobnim odnosima i konfliktima'' daje osnove iz oblasti pregovaranja, posredovanja - medijacije, komunikacije i sukoba uopšte i namenjena je prvenstveno učenicima srednjih škola i njihovim nastavnicima ali i onima koji hoće da se upoznaju sa ovom temom ili da prošire znanje koje već imaju.

Zainteresovanim pojedincima koji žele da se ozbiljnije bave ovom temom preporučujemo priručnik: ''Vršnjačka medijacija - od svađe slađe'', autora Zorice Trikić, Dragane Koruge, Jelene Vranješević, Vesne Dejanović i Stanislave Vidović. Priručnik je izašao iz štampe prošle godine a izdavač je Nemačka kancelarija za tehničku saradnju (GTZ) GmbH i Kinderberg International e.V.

Pojedini delovi koji su našli mesto u delu o komunikaciji u potpunosti su preuzeti iz gore navedenog priručnika, a autori ovih delova u priručniku su Zorica Trikić i Dragana Koruga, psiholozi, zaposleni u Centru za interaktivnu pedagogiju i saradnici na projektu Nemačke kancelarije.

KONFLIKTI

O konfliktima i ulozi mladih u njima

U ovom priručniku predstavićemo teorijska, ali i praktična saznanja, predloge i savete za razumevenje konflikata, njihovo umanjenje i rešavanje, ali i kako ih iskoristiti za sopstveno dobro. Takođe, upoznaćemo vas sa načinima na koje možete da razvijate odnose sa drugima tako da zadovoljite potrebe svih u ovom procesu.

Konflikti su ponekad zdravi pogotovo ako naučimo da upotrebljavamo znanja, veštine i oruđe za njihovo mirno tj. adekvatno rešavanje.

Pokazaćemo vam na koje je sve načine moguće da se promoviše tolerancija i međusobno poštovanje u školi, kako da škola postane bezbedno mesto za život i rad. Ukazaćemo i na važne momente kada se konflikt desi u razredu, kako da se prepoznaju potencijalni problemi ali i moguće strategije za rešavanje takve situacije i kako da se unapredi proces rešavanja konflikata. Sagledaćemo ulogu mladih u procesu rešavanja konflikata i pokušati da ih ohrabrimo da se sami suočavaju sa problemima, da ih razumeju i rešavaju na svoje zadovoljstvo ali i na zadovoljstvo drugih, ali i da nauče da budu odgovorni za sopstvene postupke i odluke.

Predrasude i nepoznavanje veština za rešavanje konflikata i komunikaciju uzrok su brojnih neprijatnih sukoba sa kojima moraju da se svakodnevno suočavaju i nastavnici i učenici. Takvi konflikti se zasnivaju na faktorima kao što su različito mišljenje, generacijske razlike, loša komunikacija, etničke razlike i sl.

Konflikti kao sukobi na različitim nivoima nastaju iz raznih razloga i postojali su kroz istoriju. Pamte se veliki istorijski događaji, ali veoma često se zanemarivalo da su mladi od pamtiveka imali svoju značajnu istorijsku ulogu u tim velikim i sudbonosnim dešavanjima za ljudski rod. Konflikti se beleže još u najstarije doba ljudske vrste. U Bibliji i drugim istorijskim i religijskim dokumentima različitih kultura, nailazimo na konflikte koji su rešavani različitim procesima, uključujući pregovaranje, medijaciju, arbitražu, sudske procese.

Stoga možemo da zaključimo da različite kulture imaju različite pretpostavke i različite pristupe rešavanju konflikata.

Veliki događaji su bez sumnje veoma važni jer su bili prekretnica i odrednica budućih dešavanja i novih i drugačijih tokova u istoriji. Takvi događaji često su pogađali i pogađaju decu i mlade, a neretko su upravo deca i mladi bili, a često su još uvek, ciljevi takvih događaja. Samim tim, njihova uloga ne sme da bude zanemarena, a još manje zapostavljena i zaboravljena. Mladi ljudi neopterećeni društvenim konvencijama često su inspirisali ili potpomogli važne društvene procese, pokrete, često ali ne i uvek za dobrobit društva i budućih pokoljenja.

Brojni su primeri događaja u istoriji koji se upravo pamte po mladima koji su imali važnu ulogu. Ponekad ostaju zabeleženi pojedinci, ponekad grupe, često uključeni u dnevna događanja, ali i u događaje koji su ih podstakli da preuzmu stvari u svoje ruke

i da se ponašaju kao odrasli. Mladi su imali takve uloge od antičkog doba do danas. Neki se, međutim, pitaju da li su deca i mladi u modernom dobu u položaju da učestvuju u svetskim događajima poput mladih u prošlosti.

Na primer, u srednjem veku, dečaci su u Evropi započeli tzv. Dečiji krstaški rat inspirisani privrženošću Hristu i hrišćanskoj religiji.

Američka revolucija je započela Bostonskim masakrom koji su izazvali bostonski šegrti. Veliki broj dečaka se borio u Građanskom ratu u Americi. Crni dečaci na jugu Amerike su imali ključnu ulogu u pokretu za građanska prava. Mladi su pokrenuli antiratni pokret kojim je okončan Vijetnamski rat. Nemački dečaci su imali značajnu ulogu pod Hitlerom u Drugom svetskom ratu. Mladi, dečaci i devojčice uzeli su učešće u Narodnooslobodilačkom ratu u bivšoj Jugoslaviji u toku II svetskog rata. Deca i mladi u ratovima su postali simboli mnogih velikih istorijskih događaja.

U istoriji su brojni i primeri nenasilnog otpora kao vida borbe i načina za rešenje velikih sporova, kao na primer, 1960. pokret za građanska prava (King), u Indiji, početkom 20-og veka na čelu s Gandijem, Južnoj Africi, druga polovina 20-og veka i dr.

Šta je konflikt?

Šta je konflikt i šta se sve pod tim terminom podrazumeva?

U svakodnevnom životu konflikt je svađa, otvorena diskusija, sukobljavanje različitih mišljenja i ideja, raspravljanje iz raznoraznih razloga na različite teme, ali konflikt se javlja i u takmičarskim igrama, u sportu, prilikom odlaska u pozorište ili bioskop, prilikom gledanja televizijskog programa. Vrlo često pod pojmom konflikta podrazumeva se socijalni nemir, oružani sukob, teroristički akt i rat. Najkraće, svaki sukob ideja, potreba, želja, pozicija i interesa predstavlja u stvari konflikt.

On je prisutan u svakoj pori našeg života i prati nas svuda. Bilo da je reč o konfliktu unutar nas samih - intrapersonalni konflikt, ili između nas i drugih - interpersonalni konflikt, između grupa - međugrupni konflikt i sl. on je činjenica s kojom se suočavamo svakog dana.

Interakcija sa drugima neminovno vodi i sukobima kao komponenti samog odnosa. Ukoliko nismo u kontaktu sa drugima, mi nemamo konflikte, ali nemamo ni interakciju.

Od prepirke do rata

Kontinuum konflikta

Posmatrajući spor, sukob, konflikt kao proces, uviđamo da se on može grafički predstaviti kao kontinuum, posmatran kroz faktor vremena i intenziteta. Svaki konflikt ima svoj početak, potom se razvija, dobija na intenzitetu i zaoštrava se i, naravno, traje.

Ako i kažemo da je ovo nešto što može da bude zajedničko svim sukobima, razlozi zbog kojih oni nastaju su ono što ih međusobno razlikuje. Svakako je teško pronaći samo jedan razlog nastanka nekog konflikta, ali ova podela nam ipak pomaže, ne samo da razumemo suštinu sukoba, već i da razmišljamo o alternativnim načinima njihovog rešavanja. Ukoliko se vratimo na kontinuum sukoba tj. zaoštravanja odnosa među ljudima, možemo da primetimo da ga karakteriše više faza.

Različitost - jer smo po rođenju različiti, čini najširu osnovu za nastajanje konflikata. Različitost ne samo u ponašanju i shvatanjima, već i u potrebama, željama, prioritetima, vrednovanjima, emocijama i dr. Ovako navedene različitosti ulivaju bojazan sve dok se ne shvati da upravo te različitosti čine život interesantnim. Dovoljno je da pomislimo kako bi svet izgledao kada bismo svi jeli istu hranu, oblačili se isto, bavili se istim poslovima i sl. Različitost sama po sebi nije uzrok konflikta ali različitost može da bude izvor konflikta.

Neslaganje - počinje u trenutku kada ljudi izraze šta više vole ili čemu daju prioritet u poređenju s drugim ljudima. Neslaganje može da bude sasvim bezopasno i da ne daje nikakve posledice, bez izrazite potrebe da se nesporazum razreši. Međutim, neslaganje može i veoma lako da se produbljuje, da bude praćeno i nerazumevanjem i da doprinese da se konflikt zaoštri do krajnjih granica kada nastaje problem.

Problemi - se dese kada neslaganje ili drugi razlozi proizvode posledice za jednu ili obe ili više strana. Problemi se mogu izbeći, ali oni nam ne daju mira. Naš svakodnevni život je serija rešavanja problema. Nerešeni problemi su mogućnost za eskalaciju ali i za rešenje krize. Različiti ljudi na različite načine rešavaju probleme. Neko će ih izbegavati, neko će odmah hteti da ih rešava. Da bi se problem rešavao potrebno je da se stvore određeni uslovi. Ukoliko oni izostanu, dolazi do sledeće faze koja vodi u otvoreniji sukob odnosno svađu.

Svađa se dešava kada strane shvate razlike i probleme. U svađi bar jedna strana izražava želju da problem reši. Ali od druge strane i njene volje da se svađa reši, tj. prekine, i da se problem rešava u celosti zavisi da li će se ići dalje u konflikt koji polarizuje strane u sukobu, pozicionira ih na određena stanovišta, umanjuje komunikaciju i dovodi do otvorenog konflikta.

Konflikt - nastaje kada su sve strane spremne da šire svađu da bi pobedile ili izgubile. U stvari, ono što osoba prepoznaje u ovom trenutku jeste nepobedivost i nepokolebljivost, tj. moć u odnosu na drugu stranu. Obe strane osećaju da su njihovi ciljevi inkompatibilni. Strane ne biraju sredstva da bi ostvarile svoje ciljeve i često su spremne na radikalne korake da bi postigle zacrtano. Nekada takva rešenost za pobedom i tako snažna potreba za ostvarenjem svojih želja dovodi i do nasilja bilo psihičkog ili fizičkog koje može umnogome da ugrozi suprotstavljene strane.

Nasilje - javlja se kada strane čine štetu, povređuju ili koriste tuđe resurse da bi pobedile ili da ne bi izgubile. Nasilje, ne samo fizičko, već i emocionalno i psihičko, ostavlja posledice na sve strane u sukobu i ukoliko ono traje i postane deo svakodnevnice strana u sukobu tada govorimo o zlostavljanju. Na širem društvenom nivou nasilje je najčešće samo uvod u veće sukobe koji vode u rat.

Rat - nastaje kada su strane toliko nasilne da koriste nasilje da unište izvor moći drugoj strani. Na ovom stupnju strane obično zaboravljaju ili ignorišu osnovne principe čovečnosti i idu u rat.

U samo površnoj analizi navedenenih primera konflikata, očigledno je da se konflikti dešavaju stalno, svakodnevno, da se javljaju između pojedinaca ali i između grupa i da gotovo svaka međusobna komunikacija pruža mogućnost za konflikt. Upravo zbog toga što je konflikt sastavni deo našeg postojanja moramo naučiti kako da upravljamo njime da bismo predupredili da se širi i izazove destrukciju, i smisliti inovativne i kreativne ideje da bismo ga rešavali.

Priroda konflikta - konstruktivan konflikt, destruktivan konflikt

Prva i najčešće i jedina asocijacija koju imamo na pojam konflikta je negativna i lakše nam je da sagledamo konflikt sa njegove ''loše'' strane.

Vrlo često se dešava da ukoliko posmatramo konflikt samo s jedne tačke gledišta zaključimo da konflikt ukazuje na činjenicu da ili sa nama ili sa drugima nešto nije u redu kada smo dopustili da uđemo u svađe i sukobe. Takav konflikt se naziva destruktivnim i ima tendenciju da se širi i eskalira i često je praćen nasiljem. Nasilje pak samo po sebi ugrožava osnovne ljudske potrebe pa čak i život, ono ograničava i mogućnosti zadovoljenja tih osnovnih potreba.

Ali nasilje se može izbeći. Pretnja nasiljem je takođe nasilje.

Kada govorimo o sukobima u kojima se ugrožavaju ljudske potrebe, bilo bi dobro da pogledamo i koji je repertoar naših potreba. Veliki je broj teorija kojima se definišu osnovne potrebe čoveka. U stvari, broj potreba je prilično velik ali možemo da prepoznamo neke osnovne, tj. bazične potrebe. To su: opstanak, zdravlje, sigurnost, pripadanje, samoostvarivanje identiteta, sloboda. Kada su ove potrebe ugrožene dolazi do ekstremnih konflikata kao što su ratovi.

Sa toliko nasilja u svetu, možemo samo da pretpostavimo da su destrukcija i povređivanje kao deo konfliktata prirodan red stvari u svetu, da su ljudska bića po prirodi i nasleđu agresivna i da su ratovi neizbežni. Međutim, nasilje se ne javlja uvek čak i kada su interesi u potpunosti različiti. Nasilje nije neizbežno!

Kolikogod to nekima zvučalo neverovatno i kolikogod se kosilo sa našom percepcijom konflikta možemo da primetimo da konflikt ima i svoju pozitivnu stranu. Pozitivni konflikti se nazivaju konstruktivnim i pružaju nam priliku da kroz njih rastemo, razvijamo se, da kroz odnose sa drugima učimo, unapređujemo te odnose, spoznajemo sebe i druge, sagledavamo, razumemo i poštujemo razlike i sl. Bez konflikata ne bi bilo borbe za slobodu, demokratije, razvoja, različitosti.

Zbog ovoga bismo mogli da zaključimo da je potrebno pre svega sprečiti nasilje, a ne konflikt. Stoga, stvarni problem nije kako eliminisati konflikt, već na koji način aktivno rešavati sporna pitanja, kako stvoriti konstruktivan konflikt umesto destruktivnog.

Konstruktivan konflikt nam pruža mogućnost da ostvarimo svoje ciljeve. Destruktivni konflikt nam donosi nemoć, razočarenje, bol i suze.

Iz svega navedenog mogli bismo da zaključimo da po svojoj prirodi konflikt ne mora da bude ni dobar ni loš, zavisi od toga na koji način ćemo da mu pristupimo i kako ćemo ga rešavati.

Uzroci nastanka konflikta

Prema razlozima, tj. uzrocima zbog kojih konflikti nastaju teoretski određujemo i vrste konflikata.

Konflikti nastaju pre svega iz interesa, tj. pozicija, odnosno iz potreba, tj. želja[1] koji zauzimaju učesnici u konfliktu i naravno od situacije tj. okruženja u kojem se konflikt dešava.

U analizi konflikta uvek govorimo o željama pojedinaca za čije ostvarenje postoje realne i nerealne prepreke koje dovode do konflikta. Te prepreke su mnogobrojne i veoma raznovrsne i njihove klasifikacije su različite. Neke od njih mogu biti ekonomske, pravne, psihološke, intelektualne, emocionalne prirode itd.

Stoga i uzroci konflikta leže kako u samim pojedincima koji ulaze u spor tako i u sredini koja diktira svoje zahteve i postavlja svoje prepreke. Naravno, najčešće se dešava i interakcija između pojedinaca i sredine čija kombinacija u najvećoj meri i dovodi do velikih društvenih konflikata. Uticaj sredine i drugih ljudi naravno mogu da budu i sjajan izgovor za poricanje sopstvene odgovornosti pa se stoga krivica pripisuje drugima, njihovim postupcima, drugim autoritetima, pritiscima kako pojedinaca tako i grupe, institucijama, zakonima i propisima, tradicionalnim ulogama koje su dodeljene po polu, društvenoj ili starosnoj ulozi ili sopstvenim porivima nečem što je bilo jače od našeg racionalnog i sl.

Međutim, iza svakog interesa nalazi se potreba i to osnovna koja nagoni pojedinca da se bori za ostvarenje svojih želja čime se zadovoljava njegova materijalna, socijalna i emocionalna sigurnost.

Potrebe su osnovne jedinice našeg delovanja, fiziološki i psihološki zajedničke za sve ljude, a definisane su kroz samu ljudsku prirodu. Međutim, veoma često nije lako prepoznati potrebe i strahove koji ih prate.

[1] U domaćoj literaturi se češće upotrebljavaju termini potrebe i želje, u odnosu na termine interesi i pozicije koji su češći u stranoj literaturi da bi se objasnili i razumeli uzroci konflikata kao prvi korak ka njihovom rešavanju.

U teoriji najpoznatija i najčešće interpretirana je *Skala potreba* prema psihologu Maslovu.

Osnovne potrebe koje on navodi na svojoj skali su pre svega:

- potreba za hranom, vodom, vazduhom, odmorom, skloništem;
- potreba za sigurnošću;
- potom, potreba za ljubavlju, prijateljstvom, prihvatanjem od strane drugih ljudi;
- potreba za samopotvrdjivanjem, za osećanjem sopstvene vrednosti, potreba da budemo poštovani, prihvaćeni, cenjeni;
- potreba da budemo ono što je našom prirodom određeno, tj. potreba za samoostvarenjem.

Pored ovih osnovnih potreba prepoznajemo i niz drugih, kao što su potreba za saznavanjem, razvojem, izražavanjem i kreativnim izražavanjem, odmorom, mirom, spontanošću, potom potrebe za bliskošću, toplinom, iskrenošću, uživanjem, učestvovanjem, podsticanjem, poverenjem, itd. Zadovoljenje, odnosno nezadovoljenje potreba praćeno je emocijama zadovoljstva i tada kažemo da se osećamo radosno, ispunjeno, osveženo, rasterećeno, nadahnuto, srećno, tj. neraspoloženja i tada kažemo da se osećamo tužno, usamljeno, uplašeno, razočarano, žalosno, umorno.

U savladavanju veština razumevanja konflikta veoma je važno da se razumeju osnovne sopstvene, a potom i tuđe potrebe. Po sticanju izvesnog iskustva u analiziranju ljudskih potreba i njihovom razlikovanju od želja savladava se osnovna prepreka za sticanje komunikacijskih veština koje omogućuju da se razumeju osećanja koja te potrebe prate, mogućnost da se decentriramo i ''iz tuđih cipela'' čujemo, shvatimo i razumemo konflikt i nađemo prave reći da izkažemo ono što mislimo. Kroz savladavanje komunikacijskih veština uče se tehnike slušanja, tj. akcenat se stavlja na aktivno slušanje kroz potpitivanje i zapitkivanje radi razumevanja problema, parafraziranje, uči se ja-govor, ti-govor, uči se način izražavanja osećanja i potreba kroz jasno definisanje očekivanja od druge strane uz jedno uljudno i kulturno ponašanje koje će olakšati i eventualno priznavanje krivice i izvinjenje[2].

Klasična priča kojom se ilustruje razlika između želja i potreba, tj. pozicija i interesa je svađa dve sestre oko jedine narandže koja je ostala u posudi za voće kada su se deca vratila iz škole.

Svaka od sestara je želela pomorandžu za sebe jer se jednoj pio sok, a druga je želela da napravi puding od kore pomorandže. Ono što je svaka od njih želela je njihova pozicija (želja), zašto je svaka to želela je njihov interes (potreba) u ovom slučaju, rešenje sukoba je bilo veoma lako - pošto bi jedna iscedila sok od pomorandže druga bi upotrebila koru za svoj puding i interesi obe sestre bi bili zadovoljeni.

A kako je sve moglo biti:

[2] Detaljnije u delu o komunikacijskim veštinama

Ishodi konflikta

Koji su sve mogući ishodi ovog konflikta? Kada analiziramo sva moguća rešenja, dobićemo četiri tipa ishoda:

1. Dobija-Gubi: jedna strana nadjačava;

Samo jedna strana postiže svoj cilj, kroz verbalnu ili fizičku borbu i dominaciju. Mogući odgovori su:

- jača strana uzima pomorandžu i nameće svoju volju,
- jedna strana dobrovoljno odustaje od pomorandže,
- treća strana odlučuje na osnovu zakonskih pravila ili na osnovu slučajnog kriterijuma ko dobija a ko gubi pomorandžu.

Sestra koja je po svojoj prirodi jača izboriće se da dobije pomorandžu i to najverovatnije u svom takmičarskom stilu jer će insistirati da bude po njenom. Sestre će stupiti u konflikt i prepirati se koja ima više prava da prva uzme pomorandžu. Ona koja bude najupornija i koja prisili sestru da popusti biće pobednik. Druga će se sigurno povući, preusmeriti svoju pažnju i pošto neće videti izlaz iz koflikta prekinuće sukob da bi izbegla dalje nesuglasice i eskalaciju konflikta.

Razlozi da se odlučimo da pristanemo na ovakav ishod, a koji ga istovremeno opravdavaju mogu da budu:

- bitan nam je odnos sa osobom, a ne postizanje cilja,
- želimo da dobijemo na vremenu da bismo se spremili za nastavak u bliskoj budućnosti,
- želimo pred važnom ''drugom'' osobom da se prikažemo kao nepogrešivi i moralno čisti,
- očekujemo da će nam osoba u nekoj sličnoj situaciji učiniti kontrauslugu i sl.

2. Gubi-Gubi: povlačenje;

Obe strane izbegavaju konflikt odustajući od svojih ciljeva ili odlažući odluku. Mogući odgovori su:

- obe strane odu i ostave pomorandžu ili je stave u frižider,
- obe strane je unište ili je daju nekome,
- obe strane samo gledaju pomorandžu.

Strane mogu da se povuku ili jednostavno pokušaju da izbegnu konflikt. Obe sestre će shvatiti da je potrebno da popuste i da je lakše da zanemare sopstvene interese i da sačuvaju dobar odnos i mir u kući.

Razlozi da se odlučimo da pristanemo na ovakav ishod a koji ga istovremeno opravdavaju mogu da budu:

- razlog i uzrok konflikta je takav da će vremenom sam nestati,
- konflikt je nevažan za obe strane,
- postoji pritisak sa strane da se ne ulazi u konflikt, i sl.

3. Dobija/Gubi-Dobija/Gubi: kompromis;

Obe strane se odriču nečega i dobijaju nešto kroz pregovaranje. Mogući odgovori su:

- iseći pomorandžu,
- isceditи pomorandžu,
- podeliti na neki drugi način.

Za ovakav ishod konflikta obe strane su umerene u želji da zadovolje svoje potrebe i iznađu rešenje koje će zadovoljiti svakog. Na taj način sestre će doneti rešenje koje će biti prihvatljivo za obe, naći će se na pola puta i kompromisom će rešiti problem.

Razlozi da se odlučimo da pristanemo na ovakav ishod a koji ga istovremeno opravdavaju mogu da budu:

- strane su jednake moći i nijedna ne može da pobedi,
- postoji zajednička osnova na kojoj mogu da se prave dogovori,
- prisiljeni smo da napravimo kompromis - na primer, pritisak okoline, pritisak vremena, mesta, i sl.
- ponestaje nam energije ili resursa, i dr.

4. Dobija-Dobija: saradnja;

Obe strane dobijaju više nego što gube, koristeći nove prilike, redefinišu svoje ciljeve kroz pregovore, dijalog ili medijaciju. Mogući odgovori bi bili:

- naći još jednu pomorandžu,
- napraviti kolač od pomorandže,
- zasaditi seme i stvoriti plantažu pomorandže.

Ovakav ishod konflikta je u stvari najkonstruktivniji jer ne samo da će obe sestre zadovoljiti svoje potrebe već će stvoriti i priliku za zajednički napredak. Kroz saradnju i razgovor postićiće dogovor i iznaći će brojna konstruktivna rešenja problema. Konflikt je tada prirodan proces u okviru kojeg se promoviše i ceni različitost i posebnost svake osobe i kroz konflikt se strane zbližavaju i unapređuju međusobni odnos.

U svakodnevnom životu konflikti su kompleksni, sa velikim brojem učesnika, s mnogo ciljeva i interesa i mnogobrojnim mogućnostima za ishod. Već u ovom jednostavnom primeru možemo da sagledamo značaj komunikacije i koliko je eventualno njen izostanak poguban za ishod jednog konflikta, odnosno koliko komunikacija može da doprinese postizanju konstruktivnog rešenja konflikta.

Komunikacija omogućuje aktivno učešće svih strana u konfliktu, pomaže da se obe strane u konfliktu osećaju uvaženim i prihvaćenim, razmenjuju se informacije koje razjašnjavaju konfliktnu situaciju i u jednom takvom aktivnom procesu strane su motivisane da se konflikt reši na zadovoljstvo svih strana koje u konfliktu učestvuju čime sve strane ostvaruju svoje ciljeve.

Kada pogledamo ishode konflikta bitno je da primetimo to da ne možemo nikada reći da je samo jedan način ponašanja u konfliktu dobar.

Naprotiv, koji ćemo stil i rešenja konflikta izabrati zavisi od više faktora kao što su:

- zainteresovanost za postizanje cilja,
- važnost odnosa sa drugom osobom, tj. osobom s kojom smo u konfliktu i
- lični stil (postojanje straha od konflikta, pogrešne kognitivne pretpostavke o konfliktu i dr.)

U zavisnosti od ovih činilaca zavisi koji ćemo stil odabrati. Ponekada može da se pokaže da u situaciji kada odlučimo da gubimo, mi smo, u stvari, u prednosti jer je za tu situaciju bilo ''zdravije'' da ne ulazimo u sukob.

Ipak, i kada se odlučimo za situaciju u kojoj gubimo (ili napadamo, ili sarađujemo i sl.) to moramo da uradimo iz asertivne pozicije, odnosno svesni da se odričemo naših prava u ovoj situaciji i svesni posledica koje to može da prouzrokuje.

Vrste konflikata

Jedna od mogućih podela konflikata je:

1. Konflikt interesa
2. Konflikt informacija
3. Konflikt vrednosti
4. Strukturalni konflikt
5. Konflikt u odnosima
6. Konflikt prepoznavanja i prihvatanja
7. Konflikt resursa, tj. izvora
8. Etnički konflikt

1. Konflikt interesa - po definiciji reči interes, u stvari najšire bi obuhvatao svaku vrstu konflikta jer u svojoj osnovi svi konflikti mogu da se podvedu pod ovaj.

Naime, ako nas sopstveni interes nagoni da u određenom konfliktu zauzmemo određenu poziciju sa koje ćemo stupiti u konflikt i braniti svoje interese, jasno će nam biti da od vrste interesa zavisi da li će konflikt dalje da se razvija kao konflikt informacija, vrednosi, odnosa, prihvatanja, konflikt oko izvora vode, nafte ili drugih resursa.

Interesi uz sebe vezuju i našu brigu, potrebe, želje, a naravno i emocije kao što je strah na primer. Interesi su i najjači motiv da se zauzeme određena pozicija. Da bismo razumeli interese moramo se zapitati zašto upravo želimo to što želimo. Kroz

razumevanje pozicija i shvatanje interesa koji iza toga stoje razumećemo zašto proces rešavanja konflikta treba da se vodi s obzirom na interese a ne s obzirom na pozicije.

Mnogobrojne su i raznovrsne vrste izvora koje izazivaju konflikte. Oni mogu biti lični koji su najosetljiviji ali i najviše emocionalno obojeni, zatim mogu biti vezani za sam proces, tj. način na koji konflikt nastaje.

Interesi u odnosima bi trebalo da budu fer, korektni i etički.

Pozicija je ono što želimo, kao i na koji način problem treba rešiti i često može da bude na ekstremnom kraju. Da bismo dobili dobre rezultate u rešavanju konflikta potrebno je da razumemo potrebe i interese, da se fokusiramo na interese da razmislimo i ponudimo kreativne mogućnosti kao rešenja, da koristimo objektivne kriterijume, da međusobno ne gubimo komunikaciju i da se posvetimo iznalaženju alternativnih načina rešavanju konflikta.

Kada govorimo o konfliktu interesa u kojima učestvuju deca možemo da navedemo primere dece vojnika u nekim afričkim zemljama u kojima se deca i mladi koriste za velike ratne akcije dan danas. Veliki je broj takvih zemalja kao što su na primer Kongo, Siera Leone, Liberija, koje u svoje vojne snage regrutuju decu i mlade. Različiti su razlozi zbog kojih se ovakva regrutacija dešava ali interes ljudi koji koriste decu u vojne svrhe je primaran i toliko snažno motivisan kako od strane državnih i vojnih čelnika tako i mladih da svi napori međunarodnih organizacija ostaju bez rezultata u pokušajima da se zaustavi takva zloupotreba mladih koja se događa u 21. veku. Ono što postavljamo kao pitanje jeste interes dece u ovim sukobima. Nažalost to je najčešće želja da se dokaže samopotvrđivanje, pripadanjem grupi i samopoštovanje u smislu samoprihvatanja.

2. Konflikt informacija - nastaje usled nedostatka adekvatne komunikacije, kontradiktornim informacijama ili dezinformacijama, usled pogrešnih, starih, netačnih, lažnih, nepouzdanih informacija. Tu sagledavamo, pre svega, različito vrednovanje važnosti informacija, različite interpretacije podataka, različit pristup određenim procedurama. U konfliktnim situacijama dešava se da konflikt informacija bude skriven, odnosno da se ne sagledava, jer strane u konfliktu prekinu komunikaciju. Često ni ne znaju da u sukobu koriste potpuno različite podatke i činjenice. Ovakvi konflikti se obično brzo razreše čim se komunikacija obnovi i razmene stavovi i podaci. U nekim slučajevim nema potrebnih informacija i procedure za prikupljanje informacija nisu kompatibilne.

U takvim situacijama, razrešenje može da zahteva da se obe strane dogovore oko strategije za dobijanje informacija oko problema koji treba da se reši. Često ćemo čuti izraz ''da sam imao/la informaciju, verovatno bih razumeo/la i složio/la se''. U životu, često se desi da odgovarajuća informacija omogući razumevenje konflikta i potom pruža mogućnost da se nađe i rešenje.

Kao primer konflikta informacija navešćemo primer iz istorije krstaških ratova koji su se dogadjali tokom 12. veka. Jedan od njih se desio u 13. veku, tačnije 1212. godine. To je bio tzv. Dečji krstaški rat koji su započeli dva dečaka: Stefan iz Francuske i Nikolas iz Nemačke. Hiljade dece i mladih iz severne Francuske i zapadne Nemačke su pod jednom zastavom krenuli u pohod na Bliski istok. Dečaci su želeli da postignu ono što nije pošlo za rukom profesionalnim vojnicima pre njih. Smatrali su da verom u Boga mogu da postignu sve. Rezultati su naravno bili tragični. Neki su vraćeni u Rim, Marselj i druge gradove Evrope, dok su svi oni koji su stigli do Bliskog istoka bili ili ubijeni ili prodati u ropstvo. Hiljade dečaka koji su mislili da odgovaraju na poziv Boga završili su tragično i veoma malo njih se vratilo kući. Problem jeste bila i informacija. Podaci koji su imali o pohodu, mestu gde idu, ali i o svojoj snazi i moći, bili su pogrešni.

3. Konflikt vrednosti - dešava se kada se ljudi ne slažu oko toga šta je dobro ili loše, tačno ili pogrešno šta je pošteno a šta nije, kako nešto treba da se radi. Ljudi mogu da žive sa sasvim različitim sistemima vrednosti, a konflikti vrednosti se dešavaju kad jedna strana pokušava da nametne ili veliča drugoj strani svoj sistem vrednosti koji ne trpi drugačije verovanje. Na primer, sopstveni stav o tome kakvi ljudi treba da budu, kako da se ponašaju i sl. Konflikt vrednosti se, ako nikako drugačije, vremenom rešava kada ljudi nauče više o osnovama tuđih verovanja. Verovanja o ekološkim vrednostima, na primer, veoma su se izmenila u poslednje dve decenije, bar delimično zbog novih saznanja i procesa njihovih primena.

Konflikti vrednosti se mogu rešiti kada ljudi prihvate saznanja i o drugim vrednostima, a ne da se koncentrišu na različitosti, ili kada se situacija strukturiše i onda nije neophodno da se različitosti razreše. Tada se i postiže cilj da se umanji nedostatak saglasnosti među pojedincima i u grupi. Takođe, priznavanje legitimnog prava da ljudi, u nekim okolnostima koje ni nas ni druge ne ugrožavaju, mogu da imaju različite vrednosti u odnosu na naše, značajno doprinosi smanjivanju situacija sukoba.

Brojni su primeri konflikata vrednosti koji se manifestuju kroz masovne proteste tzv. zelenih koji se bave ekološkim problemima, ili na primer antiglobalista koji sagledavaju negativne posledica globalizacije sveta.

Navešćemo primer dečaka Rajana Vajta koji je bio početkom osamdesetih među prvim žrtvama epidemije side u Americi. Već na samom rođenju ustanovljeno je da Rajan boluje od hemofilije, nasledne bolesti krvi za čije lečenje se u to doba pojavio novi lek koji je davao dobre rezultate. Dobijanje terapije je zahtevalo i mnogobrojne transfuzije krvi. Njegov organizam je vremenom slabio i obavljane su i brojne operacije. U to doba nije bilo odgovarajućih provera krvi za transfuziju i posle jedne od brojnih operacija ustanovljeno je da je Rajan zaražem hiv virusom. Doktori su mu davali još samo šest meseci života. Rajan je uprkos veoma mučnim terapijama insistirao da nastavi školovanje i živi kao sav ostali svet. U to vreme Amerikanci su živeli u paničnom strahu od side i brinuli su se ne samo za sebe već i za svoju decu. Tako je Rajan pored svoje bolesti bio suočen i sa ozbiljnom diskriminacijom. Mnogi roditelji nisu želeli da Rajan pohađa školu u koju su išla njihova deca. Stav roditelja je naravno uticao i na stav škole koja mu je potom zabranila pohađanje škole. Rajan i njegova majka su započeli borbu preko suda. Konačno, škola mu je odobrila pristup školi ali u odvojenim prostorijama izolovanim od ostale dece. Deca su bila još brutalnija u svom odnosu. Nazivali su ga pogrdnim imenima. U restoranima su bacali pribor i tanjire iz kojih je on jeo. □ivot je postao nesnosan. Porodica se preselila u drugi grad u državi Indijana gde su građani bili edukovani o bolesti, dečak je mogao da pohađa školu, naučio je da vozi, živeo je jedan kvalitetan život. Rajan je umro 1990. godine upravo u vreme kada su naučnici počeli primenu novog leka u borbi protiv side.

Verovanje, odnosno predrasude i njegova različitost doprineli su menjanju kvaliteta njegovog života.

4. Strukturalni konflikt - konfliktna situacija je strukturisana tako da je u nju konflikt ugrađen. Ta ”struktura” koja izaziva konflikt je način da se spoljašnjim faktorima definišu uloge i odnosi, ograničava nerazumno vreme, nejednaka snaga i autoritet tj. raspodela odgovornosti, nejednaka kontrola resursa, naglašavaju se geografska ili fizička ograničenja. Strukturalni konflikt se može razrešiti redefinisanjem uloga ili odgovovornosti, ponovnim regulisanjem sistema nagrađivanja i kažnjavanja ili prilagođavanjem podele moći i kontrolom resursa.

Kao primer strukturalnog konflikta naveli bismo primere iz poznatih romana za mlade od Marka Tvena: Doživljaji *Toma Sojera* i *Doživljaji Haklberi Fina*, dela iz 19. veka u Americi koja predstavljaju veoma značajno svedočanstvo o životu i uticajan glas za rasnu toleranciju u Americi u to doba.

U svom delu *Kraljević i prosjak* Tven ukazuje na mogućnost sagledavanja situacije u kojoj se najsiromašniji nalaze kada princ Edvard Tjudor zameni odelo sa dečakom iz sirotišta. Oba dečaka naučila su mnogo o životu jedan od drugoga a sama struktura sistema činila je da se konflikti šire i dobijaju sve više na svojoj okrutnosti. Strukturalno nasilje je bilo logična posledica strukturalnog konflikta.

5. Konflikti u međuljudskim odnosima su veoma brojni ako ne i najlakše prepoznatljivi i mogu da se odraze kao verbalni dueli, tj. svađe i da se otmu kontroli i izrastu do agresije, koja može da preraste i u kontinuirano i dugotrajno zlostavljanje. Konflikti u odnosima posmatrani kao deo konflikta interesa nastaju zbog slabe komunikacije, nerazumevanja, različitosti ličnosti, predrasuda i stereotipa o drugima. Ova vrsta konflikta izaziva veoma snažne emocije, koje je potrebno prethodno razumeti da bi moglo da se pređe na rešavanje konflikta. Ponekad, ova vrsta konflikta se rešava povećavanjem komunikacije ili boljim upoznavanjem strana, tj. boljim upoznavanjem i razumevanjem njihovih pozicija.

Ali ako je situacija sasvim polarizovana, povećana komunikacija može samo da ponovo ojača predrasude i stereotipe. U ovakvim situacijama, intervencija treće strane je često potrebna da bi se stvorila odgovarajuća atmosfera za bolju komunikaciju. Najbolje je da ta treća strana bude iz iste grupe kojoj i mi pripadamo jer se na ovaj način predrasudna verovanja lakše gase.

Kao primer konflikta u međuljudskim odnosima naveli bismo primer velikog broja dece koja su stradala u holokaustu u Drugom svetskom ratu. Neke od njih znamo i po imenu. Na primer Ana Frank je bila devojčica koja se sa svojom porodicom godinama krila u kući od Nemaca koji su u to doba progonili Jevreje. Stav prema Jevrejima u ovom periodu svima nam je dobro poznat. U njenom dnevniku čitamo o godinama njenog odrastanja, sazrevanja u izolaciji od spoljašnjeg sveta. Međutim, njena sudbina se završila tragično jer samo nekoliko dana pre završetka rata Nemci su otkrili sklonište i odveli Anu u logor gde su je i ubili.

6. Konflikt prepoznavanja i prihvatanja - konflikt nastaje u nedostatku mogućnosti da jedna strana prepozna i prihvati potencijal za rast i razvoj druge strane i u takvoj situaciji one se sukobljavaju. Ovakva vrsta konflikta se dešava na svim međuljudskim nivoima kada govorimo o sukobima oko želje za napredovanjem i učenjem u školi ili na poslu, u širem društvenom kontekstu gde je potrebno da se promoviše, prepozna i prihvati kulturna i etnička različitost ljudi u jednom savremenom društvu, do državnog i međudržavnog okruženja gde se promoviše multikulturalizam i tolerancija koji još uvek treba da se unapređuju, razvijaju i uče. Prepoznavanje je i važna ljudska potreba jer ako na primer mi ne priznajemo identitet jednog naroda ili manjine time vređamo njegovo dostojanstvo, ukoliko takvo stanje dugo traje dolazi do širih društvenih konflikata. Sadašnji trend globalizacije doprinosi sve češćem pojavljivanju ove vrste konflikata.

Kao primer konflikta prepoznavanja i prihvatanja pre svega različitosti i potreba navešćemo primer iz borbe crnaca za ljudska prava koji se dešavao polovinom 20. veka. Mnogi Amerikanci se nisu mnogo interesovali za pokret za ljudska prava pre svega jer nisu bili svesni nasilja i brutalnosti koji su se sprovodili prema crncima na Jugu. Četrnaestogodišnji crnac Emet Til iz Čikaga je 28. avgusta 1955. godine boravio u Misisipiju kod svojih rođaka u toku raspusta kada su ga dvojica odraslih muškaraca brutalno ubili samo nekoliko dana pre nego što je trebalo da se vrati u školu. Njegova majka je hrabro odlučila da se bori da nacija sazna za njegovo surovo ubistvo i za to šta se dešava crncima, pa čak i dečacima kao što je bio Emet. Ovo ubistvo kao i brojni primeri dece koja su bila prva u pokušajima da se rasno odvajanje u školama proglasi neustavnim bili su prvi koraci ka priznavanju ljudskih prava crnaca u Americi.

7. Konflikt oko izvora - dešava se iz suštinskih razloga kao što su vlast nad geografskim resursima, prirodnim bogatstvima, izvorima koji doprinose ne samo bogaćenju strane koja ih ima, već i sve većoj dominaciji i moći u određenim sferama života.

Da bi se ovakav konflikt rešio sve strane moraju da shvate i/ili zadovolje svoje potrebe predloženim rešenjem. Često je potrebno da se strane posvete razrešavanju međusobnog konflikta informacija ili konflikta odnosa pre nego se posvete konfliktu interesa oko resursa.

Najznačajniji konflikti oko izvora dešavali su se zbog izvora vode i izvora nafte kao derivata bez kojih moderan život ne bi mogao da se zamisli, kao i drugih izvora energije sa čijim nedostatkom se suočavaju upravo države koje su veliki eksploatatori tih prirodnih bogatstava. Na primer, pretnje ugrožavanjem izvora vode predstavljaju veoma snažno vojno i političko sredstvo koje dovodi do konflikata koji mogu da budu praćeni nasiljem i da dovedu do rata.

Kao primer konflikta oko izvora pomenućemo slučaj tzv. virtuelnog sajber terorizma u Americi, kada je 1998. dvanaestogodišnji dečak, kompjuterski haker ušao u kompjuterski sistem Brane Ruzvelt u Arizoni i držao u potpunosti pod kontrolom branu od koje energetski zavisi nekoliko velikih gradova u Arizoni. Srećom, nije bilo ozbiljnih posledica ali je svakako ugroženost izvora u ovom slučaju izazvala velikih strah i zebnju stanovništva koje živi u okolini brane i predstavljala je potencijal za nastanak sukoba.

8. Etnički konflikti - su konflikti između etničkih zajednica naroda. Različite kulture na različite načine gledaju na pripadnost etničkoj zajednici.

Etničku zajednicu čine ljudi sa zajedničkom istorijom, religijom, jezikom, tradicijom i kulturom. Pripadnost etničkoj zajednici je veoma važan aspekt ličnog identiteta svakog pojedinca i zato se u vreme velikih društvenih i istorijskih dešavanja u jednoj zemlji može desiti da bezbednost i solidarnost zajednice postanu izraženiji i da se zahteva da se potrebe pojedinaca identifikuju sa potrebama zemlje u kojoj živi ili grupe kojoj pripada. U takvim situacijama veoma je lako manipulisati pojedincima i grupama u koje se oni najčešće tada udružuju.

Pripadanje određenoj etničkoj zajednici je najčešće određeno rođenjem i svako od nas nosi izvesne karakteristike koje su specifične za određenu grupu, u zajednici se govori istim jezikom, razvija se zajednička kultura. Etnička zajednica ima često svoje neprijatelje, ponosna je na svoju istorijsku prošlost i kulturnu baštinu i ima svoje granice. Nažalost dešava se da etničke grupe u jednoj zemlji pored toga što mogu zajednički da žive i da se razvijaju mogu i da stupe u konflikte koji mogu da eskaliraju do te mere da se koristi sila da bi se oni rešili. Oni često veoma brzo prelaze u nasilje i retko se vidi mogućnost za rešenje konflikta na zadovoljstvo strana u sukobu.

Međutim, ljudi često ne pripadaju samo jednoj - etničkoj grupi, već se identifikuju sa više njih. To mogu da budu: porodica, mesto u kojem živimo, grupa ljudi iste profesije, ili globalno Evropa i svet.

Kao primer etničkog konflikta navešćemo konflikte nastale u poslednjoj deceniji 20. veka na prostoru bivše Jugoslavije. Za sve vreme postojanja zajedničke države Jugoslavije razvijali su se budući uzroci koji će dovesti do fatalnih posledica po narode koji su živeli na tim prostorima. Strane su počele da se osećaju ugroženo, njihov opstanak je doveden u pitanje, njihovo postojanje i njihova prava su bila ograničena, potreba za nezavisnošću je bila sve veća. S druge strane sve je bilo više problema, sve je više ljudi bilo uključeno u te procese na svim stranama, rasle su negativne emocije, pobeda je bila jedini cilj dok su se moralni principi rušili pred potrebom da se makar silom nametne tuđa volja. U ovim konfliktima veliki je broj žrtava, pre svega dece, mladih i žena, na svim stranama.

Kao zaključak priče o konfliktima istaći ćemo nekoliko činjenica koje o konfliktu ne smemo zaboraviti. To je pre svega činjenica da različite strane različito vide poreklo konflikta, malo je konflikata istog porekla, konflikte povezujemo sa činjenicama, idejama, interesima i odnosima i u takvim konfliktima pregovori su u principu lakši.

Konflikti se razbuktavaju ili utišavaju kao rezultat ponašanja strana uključenih u sukob. Različite veštine i tehnike se primenjuju za razrešavanje različitih tipova konflikata ali

pre svega prvi korak u razrešenju konflikta je da se on identifikuje, da mu se da legitimitet i prizna njegovo postojanje.

Kako mogu da se rešavaju konflikti?

Teorija prevencije konflikta kao i teorije o kreativnom razrešenju konflikta su postale aktuelne u poslednje tri decenije dvadesetog veka. To su široko primenjena znanja, gde se uče veštine i strategije za prevenciju ili razrešenje konflikata dok se promene u ubeđenjima dešavaju kroz treninge postizanjem samosvesnosti ali i upoznavanjem drugih i pokušajem njihovog razumevanja.

Prevencija konflikta je multidisciplinarna grana koja u sebi sažima psihološke, sociološke, socijalne, pravne, poslovne, antropološke, političke i dr. pristupe i teorijska znanja.

U okviru alternativnog rešavanja konflikata uče se različite, veoma korisne tehnike i veštine: komunikacija, različiti pristupi efikasnom upravljanju konfliktom, utvrđivanje potreba i želja, analiza konflikta sa pozicija želja u odnosu na poziciju potreba, suočavanje sa intenzivnim emocijama, parafraziranje, postavljanje otvorenih pitanja i sl.

U dvadesetom veku mnogi su se složili da su konflikti normalni u ljudskom društvu i nisu neizbežno destruktivni i ako se ne ispuste iz kontrole mogu u sebi sadržati potencijalni rast, sazrevanje za šire socijalne promene kao i mogućnosti za nove načine pristupa njihovom rešavanju.

Kroz istorijski razvoj čoveka i ljudske zajednice bilo je mnogo načina za prevenciju konflikta. U starim društvima, rešavanje konflikta je bilo isključivo na mudrima i starima u zajednici ili na verskom ili plemenskom vođi. Kasnije, prevencija je bila u centru interesovanja za sve tako da je to kao rezultat imalo sve raširenju primenu teorijskih znanja i praktičnih veština u praksi. Uostalom, svako društvo koje teži stabilnosti i harmoniji pokušava različitim instrumentima da reguliše odnose u zajednici kojima će pre svega onemogućiti pojavljivanje teških konflikata.

Naš stav u konfliktu

Konflikte možemo da rešavamo i tako što ćemo se osloniti na određene snage koje prepoznajemo u nama ili na dešavanja u okolini. Na osnovu ovog stava definišemo odnos prema drugima i naš odnos u samom sukobu.

Naša pozicija, ili pozicija druge strane u konfliktu može da bude:

- *zasnovana na snazi i moći*

Ukoliko svoje ''pravo'' u konfliktnoj situaciji zasnujemo na moći koju imamo u odnosu na drugu osobu, tj. na snazi, velika je verovatnoća da ćemo u situaciji sukoba ići čak do uništenja druge strane. Sebe vidimo kao jake i moćne a drugu stranu kao slabu. Na

osnovu ovakvog viđenja spremno ulazimo u konflikt bez ikakve sumnje da možda možemo i da izgubimo.

Ratovi i sukobi između zemalja ili grupa često nastaju na osnovu ovakve percepcije koje pojedine grupe imaju o sebi.

- *zasnovana na legitimnim pravima*

Naš stav u sukobu može biti da imamo legitimno pravo u odnosu na drugu stranu da nešto dobijemo ili da nam se nešto uradi. Ukoliko imamo ovu percepciju, sebe i dalje vidimo kao ''moćne'' te često svoje pravo branimo pred sudovima. Smatramo da je druga strana nelegitimno nešto uradila ili uzela i zahtevamo da se spor reši u našu korist. Sa ove pozicije i dalje vidimo sebe kao moćne i kao nekog ko ne može da izgubi u konfliktu. Predstava o tome da imamo prava ne mora pri tome biti zasnovana na realnim i objektivnim pokazateljima.

- *zasnovana na potrebama*

Naš stav u ovim situacijama sukoba je da imamo potrebe koje moramo mi ili druga strana da zadovolji. Pozicija nam se ogleda u priznavanju legitimnosti potreba kao opšteljudske karakteristike i na osnovu toga tražimo rešavanje sukoba u našu korist. To ne znači da sebe vidimo kao moćnije i snažnije u odnosu na druge. Naprotiv, često njih vidimo kao moćnije jer od njihove spremnosti zavisi zadovoljenje naših potreba. Naš odnos prema drugima je često takav da ne želimo da ih povredimo, naprotiv spremni smo i mi da udovoljimo njihovim zahtevima.

- *zasnovana na željama koje imamo*

Naš stav je: ''Želim to i to odmah''. Ovaj stav najčešće proizilazi iz egocentrične pozicije u kojoj želimo da nam se ispune želje, i da dobijemo nešto, ne vodeći pritom mnogo računa o drugoj strani.

Stilovi u rešavanju konflikata

Skoro svakodnevno dolazimo u situaciju da se sa nekim prepiremo oko neke stvari, nama više ili manje bitne. Ljudi imaju različite želje, potrebe, interese i pozicije i upravo oni čine da razlozi zbog kojih ulazimo u konflikte budu tako mnogobrojni.

Način na koji ćemo se ponašati u konfliktu određen je različitim faktorima i deo su naše prirode, a deo nečega što učimo kroz kulturu, veru i tradiciju u našoj sredini. Kao profesionalno polje za delovanje razrešenje konflikata se javlja u okviru radnog menadžmenta i ljudskih odnosa u kolektivima. Danas, ono se realizuje u svom najširem dijapazonu na tri osnovna nivoa: *interpersonalnom* - porodična medijacija, *lokalnom* - razrešenje konflikata u lokalnoj zajednici i u radnim odnosima i organizacijama, u okolini, javnim poslovima, školama i obrazovanju, *državnom i međudržavnom nivou* - u državi između većine i manjine i međunarodnom nivou između država, ali i između nacionalnih pokreta. U opisu stilova posmatramo način na koji se strane u sukobu bore za ostvarivanje sopstvenih potreba i u kojoj meri uzimaju u obzir potrebe suprotstavljene strane.

Nadmetanje

Ponekad zastupamo svoje stavove sa takvom žestinom i stalno se sukobljavamo da se dogodi da se naši odnosi sa drugima značajno menjaju i pogoršavaju. U beskompromisnoj borbi ishodište konflikta može samo da bude da jedna strana pobeđuje a druga gubi. Pri tom samo nam je važno da ispunimo sopstvene potrebe i u potpunosti zanemarujemo potrebe i želje druge strane. Međusobni odnos nam više ništa ne znači, važno je da samo nametnemo sopstvenu volju po svaku cenu i u tom cilju koristimo svu svoju snagu i ne interesuje nas drugo rešenje.

Koristimo takmičarski stil da bismo pobedili.

Konflikt postaje destruktivan, komunikacija je loša, potrebe su suprotstavljene, ne govori se istina, protivnik se obmanjuje. Zbog loše komunikacije strane razvijaju negativan stav jedna prema drugoj i pogrešno shvataju i tumače međusobne postupke.
Ukoliko i druga strana takođe koristi takmičarski stil, najčešće se ne postiže nikakav rezultat i tada nam je ishodište gubitak za obe strane.

U takvom slučaju obe stane se ipak osećaju loše i može da se desi da osoba od autoriteta, roditelj, nastavnik mora da bude u situaciji da iznese svoj stav i donese odluku koja se nama neće svideti.

Prilagođavanje

Nasuprot nadmetanju je prilagođavanje kojim jedna strana u potpunosti zanemaruje svoje ciljeve i koncentriše se na drugu stranu i odnos sa drugom stranom joj je bitniji od svega.

Druga strana je prijatelj od koga se traži saglasnost po svakom pitanju i čuva prijateljstvo po svaku cenu. Jedna strana veruje drugoj i biće otvorena i poštena prema ciljevima suprotstavljene strane. Ponekad postoji situacija kada ovakav stil ima svoje mesto u repertoaru ponašanja i verovanja. U takvim prilikama nam je do odnosa više stalo nego do naših želja i potreba, tada je i problem mnogo važniji drugoj strani nego nama, ili je zanemarivanje naših ciljeva bazirano na našem sistemu vrednosti, ili nam je to deo strategije: izgubiti bitku ali dobiti rat, možda kada želimo da druga strana nauči na osnovu svojih odluka, postupaka i izbora i podržavamo je da izrazi svoje mišljenje i kada želimo da istaknemo koji je stepen razumnosti (umerenosti). Međutim, ukoliko ovakvim stilom dugo vremena poričemo nerešene probleme tako što ćemo ih brzo opraštati i prilagođavati se tuđim interesima, nerešeni konflikti će trovati naš život i odnose.

Izbegavanje-ignorisanje

Može da se dogodi da izbegavamo svađu, tj. jednostavno ignorišemo postojanje konflikta. Međutim, nameću se pitanja da li to znači da će sam uzrok svađe nestati i kako se osećamo u takvoj situaciji. U takvim situacijama uopšte nismo skoncentrisani na međusobni odnos sa drugom stranom. Konflikt se izbegava ili se potiskuje njegovo postojanje čak i po cenu odricanja od želja i potreba ili uništavanja odnosa. Nijedna strana ne želi da se bavi problemom, niti da pokuša da ga reši.

Ponekad je veoma korisno da se konflikt izbegava: onda kada će vreme učiniti svoje, kada se zna da će sukobom mnogo više da se izgubi, kada konflikt nije dovoljno ozbiljan da se strane suprotstavljaju pa se dogovore da konflikt nije vredan sukobljavanja. Ponekad strane u sukobu mogu i da se dogovore da odlože sukobljavanje jer žele da dobiju na vremenu da bi možda prikupili bitne informacije ili se bolje pripremili za konfliktnu situaciju ili da daju sebi vremena da se ohlade od prvih, žestokih emocija. U mnogim drugim situacijama izbegavanje konflikta može da ima veoma štetne posledice jer konflikt se prenosi na druge segmente života, slabija strana se identifikuje sa agresivnijom npr. pretpostavljanjem šta druga strana misli, poričući sopstvene interese i ovakav slučaj se često dešava u odnosima između dece, ili između dece i roditelja.

Saradnja

Obe strane nastupaju kao saradnici, uvažavaju međusobne ciljeve i međusobni odnos. Obe strane se drže sopstvenih gledišta ali poštuju i tuđa, sagledavaju se i razumeju različitosti i ceni se posebnost pojedinca.

Ovo bi bio možda najbolji način ali i najteži pristup rešavanju konflikta.

Atmosfera koju obe strane stvore daje im prilike da prouče i razumeju jedna drugu.

U ovakvom pristupu potrebno je da postoji iskrena želja da se problem reši, da se ide u dubinu problema, da se poštuju osećanja i stanovišta obe strane, želja da obe strane budu otvorene i spremne da sagledaju problem sa više aspekata, kao i da ne žele da budu nasilne. Obe strane otvoreno komuniciraju, vode računa jedna o drugoj, čekaju odgovor i pružaju korisne sugestije, tenzija u odnosima i suprotstavljenim stanovištima se prihvata i prepoznaje. Ovakav prijateljski stil pruža mogućnost za jedan konstruktivni proces i samim tim konstruktivni konflikt.

Kompromis (kompromisno rešavanje konflikta)

Kompromisni stil, tj. kompromisno rešavanje konflikta u stvari uključuje razgovor između strana kao i razmenjivanje i veliku fleksibilnost svih strana u sukobu. Obe strane u stvari dobijaju nešto što su želele ali i gube ono čega su htele da se odreknu. U ovakvom načinu pristupa konfliktu važno je unapred odrediti koliko smo spremni nečega da se odreknemo, tj. postaviti granice do kojih se može dogovarati. Ovakvim stilom se izražava briga i o sopstvenim željama i potrebama, ali i o održanju veze. Ovaj stil je veoma koristan kada obe strane imaju jednaku moć, kada su ciljevi konkurentni (nadmetati se, konkurisati) pa obe strane traže zajedničku polazišnu tačku, kada je to samo stepen ka postizanju stabilnog dogovora ili kada je nastala kriza zbog vremena, energije i sl. Međutim, ovim stilom na primer, zbog tenzija, može da se dođe do rešenja pre vremena i tada dogovor neće trajati dugo i brzo će morati da se obnovi.

U ovom odeljku predstavili smo vam 5 stilova koji su opisani na osnovu procene značaja sopstvenih želja i potreba, ali i želja i potreba druge strane i na osnovu stava prema međusobnom odnosu. Svaki od stilova je u skladu sa specifičnošću situacije u kojoj se primenjuje, međutim generalno nadmetanje čini da konflikt bude destruktivan, dok saradnja omogućava da konflikt bude konstruktivan.

Alternativni načini razrešavanja konflikata - kao tehnike koje se koriste u procesima rešavanja konflikata, a u kontekstu stilova možemo da govorimo o sledećim načinima rešavanja konflikata.

Nerešavanje konflikta

Kao jedan od način rada i ponašanja u konfliktima, kao i istoimeni stil ne dovode do konstruktivnog i aktivnog pristupa i možemo govoriti samo o ignorisanju i zanemarivanju koji će vremenom eventualno učiniti da konflikt izbledi, da ga zaboravimo i da se nadamo da će i nestati. Ovakav način rešavanja, tj. pristupa konfliktima s jedne strane omogućuje da se ne posvetimo sasvim postojećem konfliktu koji može dugo da nas muči i tišti te, u stvari, ne možemo da govorimo o izbegavanju u pravom smislu reči jer nas ideja o sukobu stalno prati.

Razgovor

Po prirodi stvari sam razgovor predstavlja konkretniji i aktivniji pristup koji uz međusobno razumevanje može i najčešće da dovede do rešavanja problema. Izvesne tehnike razgovora olakšavaju razumevanje i čine da komunikacija bude konstruktivna i produktivna na zadovoljstvo obe strane koje učestvuju u konfliktu. Već prvi koraci u razgovoru omogućuju da na potpuniji način sagledamo konflikt i ukoliko smo svesni procesa razgovora i ukoliko naše slušanje bude usmereno na detalje iz kojih ćemo uspeti da sagledamo pozicije i interese druge strane već smo na dobrom putu da kroz razgovor nađemo rešenja naših sporova.

Posredovanje - facilitacija

Facilitator ili pomagač radi kao nezavisna treća osoba koja pomaže stranama u konfliktu da usmere svoju diskusiju u pravcu postizanja zadovoljavajućeg dogovora za obe strane, efikasno i prema prethodno ugovorenim pravilima. Latinska reč facilitare znači umiriti, ublažiti. Zbog toga je uloga facilitatora da omogući obema stranama takve načine i da im pruži uputstva za diskusiju koji će omogućiti njihovu komunikaciju, pregovaranje i opšte prihvatanje sporazuma. Uloga treće strane u takvim procesima treba da bude neutralna, nepristrasna, potpuno definisana i jasna.

Pregovaranje

Još jedan način za rešavanje konflikta je i da direktno pregovaramo sa osobom sa kojom smo ušli u konflikt. Ali kako doći do dogovora? Postoje veštine koje nam pomažu da dođemo do zajedničkih odluka, prihvatljivih za obe strane a koje nam pomažu da ne razbijemo energiju na neproduktivne konflikte i da izbegnemo osećanje mržnje i zlobe prema drugima, ali i sebi. Pregovaranje nam pomaže da izgradimo kooperativnije odnose - odnose saradnje sa drugom stranom upotrebom argumenata, razjašnjenjem potreba i želja da bi se postigao zajednički sporazum.

U stvari pregovaračke veštine mi bilo svesno ili nesvesno svakodnevno koristimo. U dogovorima sa drugovima, sa nastavnicima, sa roditeljima oko raznih stvari mi učestvujemo u pregovaranju.

Medijacija

Latinska reč mediare znači podeliti na pola ili stati između dve zavađene osobe. Zbog toga je medijacija aktivnija i strukturisanija intervencija od facilitacije.

Medijacija, tj. posredovanje, fokusira se na razvoj praktičnog sporazuma u nekom slučaju dok su dobri međusobni odnosi na drugom mestu, ali i dalje veoma bitni.

Unapređenje međusobnog odnosa dolazi posle uspešnog postizanja dogovora.

Medijacija je, dakle, način da se razreši konflikt uz pomoć medijatora koji je nezavisna i nepristrasna tzv. treća strana u konfliktu koji pomaže zavađenim stranama da identifikuju svoje potrebe, da ih podstakne da traže zajedničko praktično rešenje problema i pomažu im u pregovaranju oko rešenja koje će zadovoljiti obe strane. Medijacija se koristi u slučajevima kada su dve strane već u konfliktu i više nisu u stanju da ga reše bez pomoći trećeg. Jedan od uslova je da treća osoba nema interesa u konfliktu, a strane ne žele da rešenje konflikta nametne neki autoritet.

U vršnjačkoj medijaciji treća strana je medijator - vršnjak, đak koji pomaže drugu ili drugarici iz razreda da razreši konflikt ali sa neutralne pozicije. Medijator vodi i strukturira proces razrešavanja konflikta ohrabrivanjem drugova da pregovaraju o svojim potrebama na korektan način i postignu saglasnost za zajedničko rešenje. Medijator može biti i nastavnik ili neko drugi iz škole ko poznaje ove veštine i koristi ih tako da se đački konflikti rešavaju na neautoritativan način. Medijacija se takođe može koristiti i među nastavnicima i drugim osobama zaposlenima u školi.

Pomirenje

Posrednik u ulozi pomiritelja omogućuje zavađenim stranama da nađu obostrano razumevanje stavova, emocija i potreba. Kroz takvo razumevanje omogućuje se postizanje sporazuma i obostranog međusobnog poštovanja. Pomirenje, tj. conciliation nastalo je od latinske reči conciliare što znači dati, pozvati zajedno da se nešto zajednički prevaziđe. Za razliku od medijacije ono se fokusira više na kreiranje i obnavljanje dobrih međusobnih odnosa između strana nego na postizanje praktičnog dogovora. Ovim procesom se kao osnova uzima sporazum da se psihološki povežu strane.

Autoritarne metode za bavljenje i razrešavanje konflikata

Upotreba moći

Jača strana snagom zastupa svoje interese bez obzira na interese druge strane. U slučajevima upotrebe sile jedna strana gubi a druga dobija, ali strane ne dolaze do sporazuma već jedna strana nameće svoje interese drugoj bez obzira na sve. Suprotstavljenoj strani se izvori moći ograničavaju ili u potpunosti oslabljuju i na takvu akciju se, u svakom slučaju, može u dogledno vreme očekivati i reakcija. Vrlo često se

dešava da se takvi konflikti posle izvesnog vremena obnavljaju ali njihov intenzitet takođe posle svakog obnavljanja raste i nosi sa sobom drastičnije posledice.

Odluka autoriteta

Autoritet je treća strana koja se upliće u konflikt i donosi odluku baziranu na sopstvenim presudama, koristeći sopstvena pravila i kriterijum. Potrebe strana u konfliktu ne uzimaju se u obzir, već lična presuda autoriteta šta je bolje za njih. U mnogim slučajevima takva rešenja ne zadovolje ni strane u konfliktu ni autoritet. U nekim konfliktima je odluka autoriteta zaista prihvatljiva, ali je potrebno da obe strane imaju poverenje kako u osobu od autoriteta tako i u odluku.

Arbitraža-presuđivanje

To je proces u kojem strane u sukobu dobrovoljno pronalaze treću stranu koja će presuditi odnosno na osnovu izrečenog doneti odluku šta strane u sukobu moraju da urade. Arbitar čuje obe strane u konfliktu i iznalazi legalno korektno rešenje na osnovu zakona. Takva odluka se onda prenosi obema stranama u konfliktu.

Parnica-sudsko rešavanje spora

Sudija ili porota odlučuju u konfliktu na osnovu dokaza koje su podneli advokati obe strane u konfliktu. Strane u konfliktu koriste validne zakonske odredbe da potvrde da su u pravu. Sudija ili porota interpretiraju zakon i koriste ga kao osnovu za svoju odluku koju obe strane moraju da poštuju. Parnica je formalan proces koji ima svoju propisanu formu koja mora da se poštuje.

Faze konflikta

Teoretičari i teorijske škole na različite načine definišu faze konflikta pa tako govorimo o pet, šest ili više faza kroz koje se sa više ili manje detalja govori o nastanku sukoba i njegovom razvoju do postizanja vrhunca, a potom o njegovom slabljenju i periodu posle konflikta. O kojim god fazama govorili u životu, nijedan konflikt nije u stvari moguće predstaviti pravolinijski.

Uglavnom se govori o sledećim fazama:

- Nepostojanje konflikta ili latentni konflikt
- Pojavljivanje konflikta
- Eskalacija konflikta
- Pat pozicija, eventualno rat
- Pregovaranje
- Sporazum i postizanje rešenja
- Postkonfliktni period - pomirenje i građenje mira

Ove faze se često prikazaju grafički dijagramom koji objašnjava nastajanje i progresivan rast konflikta iz jedne u drugu fazu. Često se faze preklapaju ili

ponavljaju i po nekoliko puta u zavisnosti od toga kako se u određenoj fazi konflikta reaguje i da li se koriste sva raspoloživa sredstva da se konflikt razreši pre nego što eskalira u svom najdrastičnijem obliku.

Kao što je već napomenuto, mogućnosti da se konflikt pojavi postoji kadgod ljudi imaju različite potrebe, interese, vrednosti i to je tzv. latentni konflikt.

Konflikt može da ne bude očigledan sve do momenta kada se javi neki okidač koji vodi do pojavljivanja, tj. početka očiglednog konflikta. Odmah posle pojavljivanja može da usledi rešenje ili konflikt može da eskalira i onda već postoji velika mogućnost da to bude destruktivan konflikt.

Eskalacija ne može da traje beskonačno i umirivanje i opadanje ove faze konflikta može biti deo dogovaranja i rešavanja konflikta. Eskalacija može da dovede i do tzv. pat pozicije u kojoj nijedna strana ne može da pobedi. Moguće su svakakve kombinacije u fazama konflikta jer kao i svaki proces i proces razvoja konflikta ima svoj period napredovanja ali i nazadovanja i u najvećem broju slučajeva možemo da govorimo o nekoj od faza koje međusobno mogu da se smenjuju ali i da se prenebregnu i preskoče.

Na primer, eskalacija može da se javi i posle procesa sporazumevanja i pregovaranja, eskalacija i deeskalacija mogu da se smenjuju. U takvoj poziciji koja dugo traje i koja je po pravilu bolna i mukotrpna za obe strane nalazi se mogućnost za otpočinjanje pregovaranja i postizanja sporazuma. Pregovori mogu da se organizuju na primer i pre pat pozicije. Konačno kada se postigne sporazum, radi se na građenju mira, obnavljanju porušenih odnosa sa dugoročnim ciljem da se pomire bivši protivnici.

U svakoj od faza postoji određena dinamika dešavanja.

Strategije i taktike koje koriste kako učesnici u konfliktu tako i strane koje intervenišu razlikuju se od faze do faze i umnogome su određene i zavise od samih osoba koje su uključene u proces.

Moramo istaći da procesu nastajanja i razvoja konflikta doprinose i sami učesnici, sa svojom prirodom, karakterom, znanjem i veštinama koje poseduju i naravno svojim sistemom vrednosti. Neretko će neko videti da konflikt eskalira dok druga strana to ne vidi ili čak misli da se konflikt smiruje, jedna strana vidi sebe kao žrtvu, a druga je doživljava kao nasilnika i slično. U procesu upravljanja konfliktom i njegovom transformacijom i u procesu stvaranja strategije za rešenje konflikta bitno je da se predstave o fazi konflikta ujednače i jasno definišu da bi proces dao rezultate.

Fakti konflikata

- Konflikt nije neophodno loš i ne znači obavezno propast postojećeg sistema,
- Konflikt može da ima konstruktivne i destruktivne ishode po osobe koje se u njemu nalaze,
- Konflikt je deo naših svakodnevnih odnosa sa drugima,
- Konflikte izazivaju mnoge različite vrste događaja i situacija, ali i naša percepcija istih,
- Ljudi nisu problem i ne treba ih napadati,
- Jasna i eksplicitna očekivanja su deo procesa rešavanja sukoba,
- Konflikt može biti negativan, ali može biti i pozitivan,
- Ne treba se bojati konflikta već lošeg izbora strategije za njegovo rešavanje,
- Obično se konflikti završavaju odlukama koje definišu budućnost - bližu ili dalju,
- Konfliktom se može upravljati konstruktivno kroz komunikaciju i otvorenost,
- Ne vode svi konflikti do zajedničkog i dogovorenog kraja,
- Zajednički procesi u kojima sa drugom stranom radimo na sukobu mogu biti kreativni,
- Zajednički procesi mogu biti strukturisani tako da omoguće svima da rade zajedno i efikasno,
- Mnogi ljudi pristupaju konfliktima sa nekakvim očekivanjima,
- Važno je ispitivati da li je određeni pristup rešavanju konflikata onaj koji najviše odgovara situaciji,
- Veštine za rešavanje konflikata uključuju analiziranje konfliktne situacije, omogućavanje da se strane susretnu i da im se pomogne da se fokusiraju na zajedničko rešavanje problema, građenjem saradnje i poverenja, komunikacijske veštine, posmatranjem, slušanjem i izražavanjem,
- Osnova za rešavanje konflikata je rešavanje problema.

PREGOVARANJE

U procesu pregovaranja strane koje su u sukobu pokušavaju da dođu do rešenja tako što u direktnom kontaktu nastoje da prepoznaju međusobne razlike i sličnosti kao i uzroke konflikta. Pošto se govori o direktnoj komunikaciji, osobe koje su u sukobu, a koje uđu u proces pregovaranja imaju kontrolu nad celim tokom procesa.

Pregovaranje je tehnika koju svakodnevno koristimo, kako u formalnoj tako i u neformalnoj komunikaciji - u kontaktu sa članovima porodice, kolegama na poslu, prijateljima i sl. Pokušavamo da pronađemo rešenje koje će nas sve zadovoljiti i tada govorimo o tome šta je to što želimo, zbog čega, ali pokušavamo i da shvatimo stav druge strane.

U svakodnevnom životu sve je veći broj situacija u kojima koristimo pregovaranje. Ljudi žele samostalno da odlučuju i donose odluke koje ih se tiču, a pregovaranje je osnovni način ne samo da se iskaže sopstveno mišljenje već i da se dođe do onoga što se želi. Naravno, mi se između sebe razlikujemo po načinu na koji ulazimo u pregovore, po učestalosti ulaska, stilu pregovaranja i sl.

Kada govorimo o pregovaranju postavlja se pitanje da li su osobe spremne da uđu u proces ili ne. Ukoliko nisu, ostaje im ili da se opredele za neku treću osobu koja će im pomoći u procesu, za arbitražu, tj. presudu, ili da odustanu od prvobitnih namera i da ostanu u sukobu u kojem su se i nalazile.

Kao preduslov pregovaranja je postojanje spremnosti strana da se dogovore o:

- mestu i vremenu održavanja pregovaranja,
- samom procesu,
- prisustvu neke ''treće'' strane,
- jeziku koji će se koristiti,
- pojedinačnih i posebnih pravila kojih će se pridržavati tokom pregovaranja,
- redosledu izlaganja,
- cilju koji žele da postignu,
- načinu evaluacije postignutog cilja.

Pregovaranje se često koristi u situacijama kada je arbitraža nepoželjna i kada su strane dovoljno osvešćene da im neutralna - treća strana prilikom pregovaranja ne treba. Veća je verovatnoća da će se u početnim fazama konflikta pre javiti mogućnost za samostalnim pronalaženjem rešenja strana koje su u sukobu, nego kada dođe do eskalacije sukoba i kada konflikt uđe u neku drugu fazu. Ovo je i razumljivo ako imamo u vidu da je osnova početka pregovaranja uopšte postojanje poverenja. Ukoliko ne postoji poverenje među stranama, kao ni poštovanje, nećemo verovati ni u iskrenost tokom postupka te pregovaranja neće biti.

U nekim situacijama pregovaranje je moguće čak i ako početno poverenje među stranama ne postoji, a prilazi mu se usled prepoznavanja samog interesa ili pregovaranja kao jedine opcije.

Kada govorimo o poželjnom rešenju kojem težimo tokom pregovaranja imamo u vidu rešenje koje zadovoljava potrebe i interese svih strana uključenih u proces, znači rešenje u kojem svi dobijamo. Osnovni pristup koji imamo prema konfliktu u ovom slučaju jeste saradnja. Tokom razgovora strane treba da rade na pronalaženju zajedničkih osnova, verovanja i ubeđenja koji će im pomoći da pronađu zadovoljavajuće rešenje.

Ipak bitno je to da pregovarači treba da budu upoznati sa tehnikama nenasilnog rešavanja sukoba kao i tehnikama komunikacije da bi razgovor bio uspešan.

Osnovni koraci kojih se držimo prilikom pregovaranja jesu da:

- razgovaramo o problemu koji je pred nama,
  - pokušamo da analiziramo efekte i posledice koji su nastali zbog problema, kao i našu ulogu u njemu,
    - pokušavamo da predstavimo ali i shvatimo poziciju i interes (potrebe) druge strane / osobe sa kojom smo u sukobu,
      - pokušavamo da pronađemo zadovoljavajuće rešenje.

Mađutim, pregovaranje neće imati smisla ili se neće uopšte ni održati ukoliko:

    - je jedna od strana isuviše jaka, tj. ima moć u odnosu na drugu stranu i jasno prepoznaje postojanje moći,
  - postoji skriveni interes / manipulacija zbog koje se ulazi u proces,
- se ne držimo pravila pregovaranja (poverenje, poštovanje, opšta pravila i sl.)

Ukoliko uključimo u proces i treću, neutralnu osobu koja ima kontrolu nad procesom i koja definiše određena opšta pravila govorimo o medijaciji. Medijacija u pojedinim situacijama rešavanja sukoba može da bude izvodljivija ali strane mogu i da insistiraju da ostanu u procesu pregovaranja same, bez pomoći. Razlozi za ovakvu odluku su brojni. Ponekad nam zaista nije potrebna neka treća strana da nas vodi a ponekad je postizanje rešenja pitanje i naše umešnosti da se bavimo svojim konfliktima i želje da se razvijamo. Ukoliko prihvatimo nekoga sa strane ostajemo bez ovog iskustva.

Razlozi zbog kojih može da dođe do prekida pregovaranja su:

- osoba ima utisak da će njeno prisustvo u procesu pregovaranja, tj. prihvatanje rešenja, izgledati kao slabost pred drugima,
  - poverenje nije ni uspostavljeno, ili ukoliko je i postojalo, tokom procesa zbog postupaka jedne ili više strana, vremenom je izgubljeno,
    - iznenadna pojava drugih načina za rešavanje spora, arbitraža i sl., pri čemu raste verovatnoća da će ti načini doneti uspeh,
      - proces pregovaranja može da deluje riskantno u datom trenutku (ukoliko nas naša strana osudi zbog toga, i sl.)
        - pogrešna procena situacije - osoba je očekivala drugačiji sled događaja tokom pregovaranja i dr.

Pregovaranje je odličan način za prevenciju i bavljenje sukobima ali čak i kada osobe imaju želju da se čuju i reše problem, ponekad to može da bude neizvodljivo. Dolazi do zastoja i rešenje jednostavno nije na vidiku. Tada možemo da tražimo pomoć nekoga sa strane na primer medijatora, i da uđemo u proces posredovanja.

MEDIJACIJA

Medijacija je način rešavanja konflikta i prevazilaženje nesporazuma u kome se neutralna, treća strana ili strane pojavljuju u ulozi medijatora, tj. posrednika između sukobljenih strana. Medijacija olakšava proces komunikacije između strana koje pregovaraju i omogućava im postizanje sporazuma.

Medijacija nije veliko otkriće našeg vremena. Medijacija tj. posredovanje postoji onoliko koliko postoje i sami konflikti tj. onoliko koliko postoje zapisi o čovečanstvu i konfliktima između ljudi i većina nas poznaje neke od medijacionih veština, koje smo prihvatili i razvili u našim svakodnevnim odnosima sa ljudima. Medijacija označava određene tehnike posredovanja u poslednjih 40-tak godina. Međutim, ono što je novo jeste raspon situacija u kojima se medijacija primenjuje kao i jasno definisani uslovi i načini njene primene.

Cilj medijacije je da se konfliktu priđe na konstruktivan način i da se dođe do zajedničkog rešenja u kome sve strane u sukobu dobijaju. Umesto pozicije u kojoj jedna strana dobija a druga gubi, ili čak obe strane gube i gde imamo destruktivne postupke tokom samog sukoba, ovde pokušavamo da postignemo sporazum koji je prihvatljiv i zadovoljavajući za sve strane pozivajući se i prepoznavajući potrebe i interese koji leže u osnovi konflikta.

Medijacija je veoma slična pregovaranju. I u jednoj i u drugoj situaciji pokušavamo da dođemo do ishoda u kojem obe strane dobijaju, jedina je razlika u aktivnosti strana u sukobu i u nepostojanju, odnosno postojanju, treće neutralne strane - medijatora.

Uspešno pregovaranje i posredovanje podrazumeva, pored želje da se problemu priđe konstruktivno i postojanja analitičkih i komunikacijskih veština i poznavanje određenih koraka koji se moraju poštovati tokom procesa.

Medijator koji je pozvan da učestvuje u procesu konstruktivnog rešavanja sukoba ne sme da ima interes ili korist u sukobu kojim se bavi. On ima kontrolu tokom procesa medijacije ali nema kontrolu nad ponuđenim i odabranim rešenjima. Njega biraju strane koje su u sukobu.

Uloga medijatora je višestruka. Dobar medijator omogućava stranama u sukobu da problem sagledaju na drugačiji, kreativniji način, omogućava sukobljenim stranama da se čuju, da se pomere iz početnih pozicija u kojima se nalaze, tj. u kojima su ''učaurene'' i da čuju potrebe one druge strane, da se smanji mržnja i nepoštovanje koje postoje među stranama, da se razbiju stereotipi i predrasude koje postoje o onoj drugoj strani, i dr.

Medijacija je postala izuzetno važna i primenjiva tehnika u svetu. Ona se koristi kao alternativa pravnom sistemu u vansudskim postupcima (porodična medijacija), u firmama u biznis i komercijalnom sektoru, kao i u školi i porodici.

Uloga koju medijator ima je mnogostruka, i o njoj ćemo raspravljati na stranicama koje slede, međutim, na ovom mestu bismo mogli da naglasimo osnovne ciljeve koje posrednik treba da postigne tokom pregovora.

Ono čemu svaki medijator treba da teži tokom procesa jeste:

- podsticanje i podrška stranama koje su u sukobu,
- kontrola procesa i toka medijacije,
- omogućavanje stranama u sukobu da čuju jedna drugu i
- pokušaj pronalaženja rešenja konflikta.

Problem kojim ćemo se baviti tokom medijacije zavisi od samih strana koje su u sukobu i od njihovih ličnih interesa. One mogu da iznesu bilo koju stvar koja ih tišti, i medijator nema prava da vrši restrikciju tema, osim u slučaju da tema prevazilazi neformalni okvir i da je potrebno da se sam sistem uključi u proces (nasilje, droga i sl.).

Medijacija je korisna i u slučajevima u kojima ne uspemo da dođemo do pronalaženja rešenja. Ukoliko se tokom postupka ne postigne dogovor, medijacija može da pomogne stranama u sprečavanju daljeg nasilja i međusobnog povređivanja, a konflikt u koji prestajemo da ulažemo energiju svakako vremenom bledi.

Istorijat primene medijacionih veština i oblasti primene

Medijacija ima dugu istoriju na skoro svim kontinetima i kulturama koje danas postoje.

Setimo se starog Rima u kojem su ugledni plebejci imali ulogu posrednika u sukobima koji su nastajali između plebejaca i patricija.

Kristofer Mur (Christopher Moore) vidi čak i Isusa kao medijatora. On polaznu osnovu pronalazi u Bibliji i drevnim spisima i prepoznaje Isusa kao posrednika između naroda, kao i između naroda i samog Boga. U kasnijem periodu, ali još uvek i u današnje vreme, sveštenici dobijaju ulogu posrednika i pregovarača - onoga koji posreduje između čoveka i Boga, a do pojave nekih profesija u skorašnje vreme - poslednjih stotinak godina, možemo reći i da su bili jedni od retkih koji su imali ovu ulogu.

Isti autor navodi i primere iz srednjeg veka koji potkrepljuju verovanje u skoro permanentnu ulogu i postojanje medijacije, permanentnu u onoj meri u kojoj postoje i sami konflikti. Iz ovog perioda navode se primeri porodične, kao i primeri medijacije između žrtve i počinioca nasilja.

Takođe, nama je na primer blisko postojanje veća staraca ili seoskog veća, ili kako se to još naziva veća mudraca u islamskoj kulturi pošto su ga obično činili najmudriji ljudi u zajednici. Naime, u islamskim zemljama ovo veće staraca ima ulogu posrednika, doduše u nešto drugačijem obliku nego što danas praksa nalaže. Veće staraca, koje su činili najstariji stanovnici nekog mesta a koje je imalo najjaču i najbitniju ulogu u ruralnim sredinama, saslušalo bi sve strane u sukobu a nakon toga pokušalo da donese odluku koja bi mogla da zadovolji sve zavađene strane. Ovu odluku su svi poštovali i povinovali su joj se jer se verovalo u pravednost i mudrost članova samoga veća.

Kao što se vidi, ovde se već naziru počeci jedne tehnike, koja će u skorije vreme dobiti jasnije obrise i biti, nadasve, preciznije definisana i određena. To vreme - vreme iskonske primene, pre svega u međunarodnim odnosima, obeležiće početak prošlog veka.

Mur takođe navodi i primer hinduizma i budizma, koji po njemu imaju dugu tradiciju posredovanja. Hinduistička sela u Indiji imaju pravni sistem kojim upravlja pet članova koji istovremeno obavljaju i posredovanje ali i samu arbitražu.

Takođe, tokom kolonizacije Amerike, tadašnji hodočasnici imali su, pored uloge pokrštavanja i prekrštavanja i ulogu da posreduju prilikom sukoba koji su često nastajali između lokalnog stanovništva i kolonista.

U poslednjih pedesetak godina medijacija se široko primenjuje. Ona je pre nekoliko desetina godina ušla i zvanično u pravosudni sistem pojedinih američkih država, u formi vansudskog poravnjanja da bi danas ušla u poru skoro svakog sistema. Pored priznavanja od strane samih sudova razvili su se i centri odnosno timovi za medijaciju koji svoje usluge slobodno reklamiraju i nude.

Danas je medijacija postala profesija, a medijatori, po mišljenju mnogih, sve traženiji pojedinci u međunarodnim sukobima. Sve više se traži da menadžeri raznih firmi, pored dosadašnjih edukacija koje su se uglavnom ticale raznih oblika upravljanja, prođu i medijacione, tj. pregovaračke, posredničke i komunikacijske veštine.

Oblasti u kojima se danas primenjuje medijacija su brojne, a najčešće se koristi:

- porodična medijacija,
- vansudska poravnanja,
- školska medijacija,
- medijacija u firmama,
- medijacija na međunarodnom nivou i dr.

Što se tiče naše zemlje, možemo primetiti da se edukacija, ali i prepoznavanje značaja komunikacijskih veština, iskristalizovalo u poslednjih nekoliko godina. Početkom 90-tih godina započelo se sa programima komunikacijskih veština, najčešće su to bili seminari iz nenasilne komunikacije i rešavanja sukoba.

Sama medijacija počela je da se intenzivno primenjuje u pojedinim srednjim školama sa početkom 2002. godine, a počev od 2004. godine na Pravnom fakultetu su se razvile specijalističke studije - medijacija i porodična medijacija.

Preduslovi medijacije

Postavke koje nam omogućavaju da pretpostavimo da je medijacija uspešna tehnika u posredovanju i prevenciji konflikta su brojne. Osnova na kojoj počiva ideja medijacije jeste poštovanje, bilo to samopoštovanje, poštovanje koje postoji ili se razvija između samih učesnika u sukobu, između učesnika i medijatora, kao i poštovanje samog procesa posredovanja.

Postavke na kojima počiva ideja o posredovanju su sledeće:

- svaka osoba ima potrebu za pozitivnom promenom i snagu da ovu promenu izvrši,
- svaka osoba ima mogućnost da probudi ono najbolje u sebi,

- svaka osoba ima mogućnost donošenja odluka,
- svaka osoba ima sposobnost stvaranja sopstvenog mišljenja i donošenja odluka baziranog na ovom mišljenju.

Ove postavke nam omogućavaju eksperimentalni karakter i fleksibilnost procesa koji se prilagođava potrebama učesnika.

Medijacija u školi

Školski medijatori su trenirane odrasle osobe i deca/mladi koji pomažu da se konstruktivno reše konflikti u školi/odeljenju odnosno koji omogućavaju bolju komunikaciju među sukobljenim stranama.

Oni pomažu svojim kolegama, učenicima i vršnjacima da:

- sagledaju probleme koje imaju,
- otkriju razloge zbog kojih dolazi do konflikata,
- shvate načine prevazilaženja i izlaska iz konfliktnih situacija,
- rastu i razvijaju se učeći na neposrednom iskustvu,
- da žive zajedno uprkos međusobnim razlikama.

Kada razmišljamo o primeni medijacije u školi obično razmišljamo i o edukaciji samih učenika. Tada se postavlja logično pitanje - kako odabrati učenike, buduće medijatore koji će se baviti posredovanjem u sukobima?

Pojedinci smatraju da je za buduće medijatore najbolje da i sami imaju interpersonalne probleme. Po njima samo na taj način se mogu razumeti problemi, osećanja, projekcije i dr. koje neko može imati u konfliktu. Drugi smatraju da ovo nije dobar kriterijum za izbor budućih medijatora, jer preterano bavljenje sobom i sopstvenim problemima može da oteža osobi razumevanje drugih.

Naša preporuka je da nije loše ukoliko za medijatore odaberete učenike koji imaju problem u komunikaciji jer zaista njihovo iskustvo može da im pomogne u razumevanju drugih.

Predlog koji daje CRU Institut je da grupa budućih medijatora u jednoj školi okupi mlade koji imaju interpersonalne konflikte, zatim mlade sa problemima kontrole agresivnosti u sukobima, one koji imaju problem sa samopouzdanjem ili su stidljivi, one koji uvek koriste izbegavajući stil u konfliktu i na kraju one srednjoškolce koji imaju odlično razvijene socijalne veštine i isto tako odlično izlaze na kraj sa konfliktima.

Ukoliko uzmemo u obzir da se medijacija najčešće radi u paru i da je obavezno postojanje medijacionog i tima u školi, ova različita iskustva koja učenici imaju pre edukacije i bavljenja medjacijom može da im olakša budući rad u školi i da im omogući razumevanje i jasnije sagledavanje prirode pojedinačnog konflikta.

Takođe, kada pravite školski tim medijatora ne zaboravite polnu, socijalnu i etničku raznolikost.

Primena medijacije u školi daje više pozitivnih rezultata.

Dobit za školu

- razvoj alternativa tradicionalnim načinima uvođenja discipline i rešavanja problema u školi,
- svi učesnici u životu i radu škole preuzimaju odgovornost za dešavanja u njoj,
- menja se opšta atmosfera i odnosi koji u školi vladaju.

Dobit za nastavnike

- učenje novih načina rešavanja konflikta,
- međusobno poštovanje i uvažavanje,
- smanjuje se tenzija između odrasli i dece/mladih,
- manje vremena provode vodeći računa o disciplini u školi,
- dobijaju partnere - učenike u odlučivanju,
- bolji uslovi za rad, atmosfera i samim tim rezultati koji se odnose na obrazovnu i vaspitnu funkciju škole.

Dobit za decu/mlade

- postaju aktivni u procesu rešavanja problema,
- usvajaju konstruktivne modele ponašanja,
- preuzimaju veću odgovornost za rešavanje problema koji postoje među njima,
- shvataju da intervencije odraslih nisu uvek neophodne,
- razvijaju participativne obrasce ponašanja.

Brojne su situacije u kojima možemo da primenimo tehniku medijacije za rešavanje školskih problema. Neki od problema su svakodnevni a neki su specifični i retko se javljaju. Doduše, medijacija ne može da se primeni u svim situacijama, niti je to i potrebno.

Kada medijacija u školi ima smisla - kada su u pitanju uobičajene situacije:

- lični i profesionalni odnosi u školi (ogovaranje, koškanja, svađe i sl),
- generalno poboljšanje života u školi,
- konflikti u kojima nema ozbiljnijeg ugrožavanja ličnosti ili života jedne od strana,
- interes celokupnog kolektiva u školi.

Medijacija ima smisla kada strane u sukobu žele da sačuvaju svoje odnose, tj. kada su im bitni odnosi sa stranom sa kojoj su u sukobu. Pored ličnih, medijacija je primenjiva i u profesionalnim odnosima i ovde je njena moć prilično velika.

Medijacija je korisna kada strane u sukobu:

- imaju konflikt u koji su snažno emotivno uneseni i koji im smeta u svakodnevnom funkcionisanju,
- kada troše i ulažu dosta energije u održavanje konflikta,
- kada se osobe koje su u sukobu poznaju i kada im je stalo do njihovog međusobnog odnosa,

- kada se osobe koje su u sukobu poznaju i kada im nije bitan njihov odnos, ali je bitan kolektivu u kojem se nalaze (na primer, zajednički rade na nekom zadatku ili projektu koji je bitan za školu),
- kada su druge osobe ugrožene zbog konflikta i kada ga je potrebno rešiti zbog funkcionisanja drugih u zajednici,
- osobi ili osobama je neprijatno da samostalno rešavaju sukob i otvoreno pričaju o osećanjima, ali to mogu uz prisustvo neke neutralne osobe,
- kada je kratak vremenski rok i kada je potrebno da se brzo pronađe rešenje konflikta u kome se strane nalaze.

Kada medijacija u školi nema smisla - kada su u pitanju situacije koje zahtevaju koordiniranu, širu društvenu akciju i kada škola nije u stanju ni svojim kompetencijama ni humanim resursima da pokrije problem:

- nasilje,
  - fizičko ili psihičko zlostavljanje,
    - droga,
      - kriminal i sl.

Medijacija nije korisna u svim slučajevima u kojima je:

- sukob isuviše velik i emocije su isuviše jake na obe strane, te je rano da se govori o pregovoru,
  - jedna strana želi da manipuliše procesom, da dođe do informacija, da pridobije medijatora za svoju stvar i sl.,
    - problem nerešiv,
      - odnos između strana koje su u sukobu nije bitan, a sam sukob im ne smeta u njihovom svakodnevnom funkcionisanju,
        - strane ili strana nije sposobna za decentraciju, ne može da se suzdrži od vređanja druge strane, ne može da se uzdrži od agresivnih ispada, verbalnog napada i sl.,
          - bitno da se uključi sistemska podrška u rešavanje problema (direktor, nastavnici, psiholog, pravnik i dr.).

Opšte koristi i prednosti od primene medijacije u školi su mnogobrojne. Medijacija nam daje mogućnost za izgradnjom kvalitetnijeg odnosa nakon završenog sukoba u koji smo ušli sa nekom osobom. Prednosti medijacije su:

- *Fleksibilnost* - medijacije je, u odnosu na uobičajene procese presude ili suđenja, prilagođena potrebama učesnika, u smislu da oni mogu da biraju mesto gde će se medijacija održati, vreme kada će se održati, mogu da budu opušteni jer vremenski pritisak ne postoji i strane mogu da razgovaraju u skladu sa potrebama koje imaju, ne postoje nametnuta pravila - osim par opštih koja nam olakšavaju sam proces medijacije.

- *Neformalnost* - medijacija je neformalan proces u smislu da se prilagođava potrebama samih učesnika u medijaciji. U procesu stranama se omogućava da iznesu svoje stavove, ali i emocije i osećanja. Dijalog se vodi neformalno omogućavajući stranama da se pri tome izraze i čuju jedni druge.

- *Poverljivost i iskrenost* - medijacija omogućava stranama u sukobu da budu iskrene i govore otvoreno o svojim razmišljanjima i osećanjima, i upravo ova otvorenost i doprinosi uspešnosti ovog postupka. U isto vreme ovo je poverljiv proces, bez poverenja ne bi ni bilo iskrenosti, jer sve ono što je izgovoreno ostaje između sukobljenih strana i medijatora.

- *Trajnost postignutog dogovora* - rešenja koja se postignu između sukobljenih strana tokom procesa medijacije teže da traju duže upravo iz razloga što su dobrovoljno donešena i što zadovoljavaju potrebe svih strana u sukobu.

- *Ušteda sredstava,* tj. izvora - za razliku od drugih postupaka rešavanja konflikta, medijacija je postupak koji stranama u sukobu štedi razne resurse, bilo da je to energija koja se ne ulaže u dalje razigravanje konflikta, bilo da je to vreme, finansijska sredstva ili drugi vidovi sredstava koji se ulažu.

- *Lični razvoj i razvoj međusobnih odnosa* - proces medijacije omogućava drugačiji pristup konfliktim situacijama, omogućava da se decentriramo i čujemo potrebe i interese druge strane čime ne samo da se razvijamo mi kao ličnosti nego se razvijaju i naši međusobni odnosi sa sukobljenom stranom.

- *Edukacija učesnika u konfliktu* - kroz proces medijacije, učesnici osvešćuju njihove sopstvene potrebe, upoznaju se sa potrebama druge strane, ali se isto tako upoznaju i sa različitim - ''novim'' tehnikama komunikacije, sa novim pristupima problemu, tehnici decentralizacije i sl. Na ovaj se način strane u sukobu upoznaju i sa nekim novim tehnikama i modelima koje kasnije mogu da koriste u svakodnevnim situacijama.

Kada imamo konflikt u školi, ono što se najčećše dešava jeste ili da se konflikt izbegava, ili da jača strana odnese pobedu ili, u slučaju eskalacije sukoba, da se obratimo nastavniku ili nekom drugom odraslom autoritetu za pomoć, koji donosi odluku o ishodu ne vodeći računa o željama ili potrebama strana u sukobu. U ovom poslednjem slučaju govorimo o arbitraži, tj. donošenju presude od strane trećeg lica, vodeći računa eventualno o pravednosti a ne i o osećanjima osoba u sukobu kao ni o nastavku njihove dalje komunikacije i odnosa.

Korist koju imamo primenom medijacione tehnike u odnosu na uobičajene postupke koje koristimo u školi kada smo u konfliktnoj situaciji je:

Tok i efekti	*Tokom konflikta*	*Presuda od strane trećeg lica, arbitraža*	*Medijacija*
Ko odlučuje?	Jača strana u sukobu nameće pravila, odluke ne postoje i ne poštuju se	Odluku donosi osoba od autoriteta, najčešće nastavnik, direktor ili roditelj	Osobe koje su u sukobu, uz pomoć medijatora koji usmerava proces
Ko kontroliše proces?	Kontrola skoro da ne postoji, ili možemo reći da sam konflikt kontroliše proces	Osoba od autoriteta koja se nameće kao arbitrar	Strane koje su u konfliktu, uz prethodno definisanje zajedničkih pravila
Tok procesa	Konfluzni	Formalan	Neformalan
Vreme posvećeno procesu	Neograničeno, stalno vraćanje u prošlost bez mogućnosti izlaza iz situacije	Najčešće kratko, koliko da treće lice shvati problem i izrekne presudu	Onoliko koliko je potrebno stranama koje su u sukobu. Najčešće od par dana do par nedelja
Koncentracija pažnje	Na konflikt	Na ishod	Na proces
Rezultat	Obično je jedna od strana povređena, najčešće obe strane gube	Najčešće nezadovoljstvo jedne ili obe strane - obe strane gube, ili jedna strana dobija a druga gubi.	Obe strane zadovoljne, obe strane pobednici
Emocije	Nastavljena tenzija	Nastavljena tenzija	Smanjenje tenzije i olakšanje
Odnosi među stranama, komunikacija	Prekinuta ili blokirana	Prekinuta po - nekada na površini deluje O.K. ali sa jakim potencijalom za nastavak novog konflikta	Poboljšana
Završetak konflikta	Neizvesno	Naglo	Postepeno, kada su obe strane spremne za to

Veštine potrebne za medijaciju

Medijator pomaže stranama u sukobu da u prijateljskoj i opuštajućoj atmosferi pristupe procesu pregovaranja i međusobnom razgovoru. Medijator planira proces i pomaže stranama da dođu do korena tj. suštine problema, odnosno da otkriju nezadovoljene ili ugrožene potrebe koristeći pri tome različite tehnike.

Skoro svaka osoba može da nauči tehniku medijacije i da je uspešno primenjuje. Ono što niukom slučaju ne određuje buduću uspešnost osobe kao medijatora jeste uspeh u školi i fakultetska diploma, poslušnost na časovima i nesuprotstavljanje autoritetu. Bitno je da osoba poseduje, tj. razvije veštine komunikacije i da završi edukaciju iz ove oblasti, ali je u svakom slučaju najvažnije da pokaže zainteresovanost za bavljenje medijacijom i ljubav, tj. želju za rešavanje sukoba i empatijom, tj. pomaganjem drugima.

Veštine komunikacije, pregovaranja i posredovanja neophodne u medijaciji su:

- veština aktivnog slušanja,
- posedovanje asertivnosti u ličnom repertoaru,
- veštine redefinisanja i preformulisanja izjavljenog,
- posedovanje analitičkih veština,
- veštine postavljanja pitanja, otvorenih ili zatvorenih, sužavajućih i pitanja za navođenje,
- veštine izražavanja svojih potreba bez optuživanja, kritikovanja i etiketiranja drugih,
- čvrstina i nepokolebljivost da se održi kontrola nad procesom ali bez stavljanja u autoritarni položaj i nametanja stava sukobljenim stranama,
- veštine stvaranje poverenja među sukobljenim stranama,
- posedovanje veština kreativnog i racionalnog tj. svrsishodnog razmišljanja, empatije, strpljenja, istrajnosti,
- veštine pregovaranja kojima se proces usmerava ka pozitivnom ishodu uz ponovno uspostavljanje poverenja,
- procedure i pravila kojima se uvodi red u ponašanje i odnose među stranama u procesu medijacije.

Uloga medijatora tokom procesa posredovanja:

- definisanje mesta i vremena održavanja sastanka,
- definisanje i koordinacija održavanja samog sastanka,
- upoznavanje strana u sukobu sa pojmom posredovanja i načina na koji će sastanak teći, upoznavanje sa pravilima rada,
- stvaranje poverenja među stranama u sukobu, olakšavanje procesa komunikacije, omogućavanje stranama u sukobu da se čuju međusobno,
- prikupljanje informacija, razumevanje dešavanja tokom sukoba, eventualno uzroka nastanka,
- omogućavanje stranama da razmene osećanja, da razumeju trenutne pozicije, da shvate potrebe koje leže u njihovoj osnovi,
- omogućavanje stranama da izlistaju sva moguća rešenja, da evaluiraju izlistana rešenja i da se na kraju odluče za jedno - najrealnije po njima.
- pomaganje učesnicima u stvaranju dogovora o budućim aktivnostima.

Bitno za medijatore:

- *Učešće* u medijaciji je dobrovoljno za obe strane.
- Strane u sukobu mogu u svakom trenutku da *napuste proces medijacije*, ukoliko to žele. Takođe, sam medijator može da odluči da prekine medijaciju u slučaju da smatra da dalje nastavljanje medijacije nema koristi za strane koje su u sukobu ili ukoliko misli da su prezentovani problemi nerešivi.
- Medijator/i pomaže/u stranama u sukobu da reše problem. On ne rešava problem umesto njih.
- Razmena tokom medijacije je poverljiva, tj. ono što je rečeno ostaje između medijatora i strana u sukobu.
- Medijator/i se usmeravaju na ono što može da se uradi (konstruktivno rešenje), a ne na ono što je bilo, optužujući jednu ili drugu stranu.
- Medijator ne sme da iznosi svoje lične stavove i viđenja, on kontroliše samo proces i ništa više od toga.
- Čak i kada u toku medijacije strane u sukobu govore isključivo o onome što je bilo, medijator/i to prevodi/e na jezik ”sada i ovde”:

    - šta je to što obema stranama treba (potrebe) i
    - na koji način možemo sada da ih zadovoljimo (zahtevi i moguća rešenja).

Medijator u stolici - 4 koraka celog procesa

Ukoliko pogledamo proces medijacije, od trenutka kada se strane obrate za pomoć pa do trenutka dok se medijacija u potpunosti ne završi, možemo da primetimo da postoje 4 osnovna koraka.

1. Dijagnoza

U ovoj fazi medijator analizira, na osnovu početnih podataka, problem u kojem se strane u sukobu nalaze s ciljem definisanja početne strategije. Kako će doći do početne dijagnoze zavisi naravno od načina na koje će osobe prići medijatoru. Ukoliko su strane poslate na medijaciju (na primer, od strane nastavnika ili direktora) tada medijator od tih osoba može da prikupi osnovne informacije i da proba da razume situaciju konflikta.

Ukoliko strane same priđu medijatoru i zamole ga za pomoć, medijator će prilikom zakazivanja sastanka imati prilike da prikupi osnovne informacije.

Faza dijagnoze je veoma bitna iz razloga što omogućava medijatoru ne samo da razume problem i njegovu težinu, sa kojom će se suočiti, već i da definiše svoje korake i strategiju u procesu medijacije. U ovoj fazi on razume okvire problema, emocije učesnika u sukobu, delimično njihov pogled na celu situaciju u kojoj se nalaze i eventualno svoju ulogu.

2. Strategija

Kada razvije početnu dijagnozu problema medijator pokušava da definiše strategiju. On predviđa moguće probleme sa kojima će se suočiti u procesu medijacije, zatim

način na koji može da ih prevaziđe, razmišlja da li mu je potreban komedijator u ovoj situaciji ili je bolje da medijaciju vodi sam, da li su mu potrebne još neke informacije i sl. Takođe razmišlja o načinu komunikacije sa stranama i sl. Znači ovde treba voditi računa i pokušati da se predvidi sve što može da se desi tokom medijacije a na osnovu početne dijagnoze koju je postavio.

U ovoj fazi medijator vrši analizu i procenu samog sukoba kao i strana koje se u njemu nalaze.

U toku faze definicije i izrade strategije treba voditi računa da se sa stranama ne započne diskusija o samom problemu i načinima za njegovo rešavanje. Treba razmišljati samo o prirodi problema (na osnovu početnih informacija koje su dobijene) mogućem toku pregovaranja, poziciji medijatora i samim okolnostima.

3. Implementacija[3]

Faza implementacije podrazumeva samu medijaciju - sastanak sa stranama koje su u sukobu i pokušaj zajedničkog razumevanja problema i definisanje mogućeg rešenja u kojem su obe strane dobitnici.

Tokom faze implementacije medijator može da definiše četiri cilja koja želi da postigne tokom procesa:

- primarni cilj svake medijacije jeste da se strane međusobno čuju i da shvate da se na problem može gledati sa različitih pozicija. Ponekad tokom medijacije nije moguće pronaći prihvatljivo rešenje, ali možemo reći i da je uspeh samo to ako strane saslušaju jedna drugu;

- sekundarni cilj jeste pronalaženje kratkoročnog rešenja, nakon što strane saslušaju jedna drugu i razumeju različite pozicije u kojima se nalaze. Ideja je da se konflikt zaustavi i da se na osnovu ovoga pokuša sa razvojem pozitivnih emocija koje bi zamenile trenutne, nastale usled samog konflikta. Nekada je nemoguće naći rešenje za problem ali je moguće pronaći neke dodirne tačke oko kojih se možemo složiti da su nam zajedničke;

- tercijalni cilj jeste da se pronađe dugoročno, tj. trajno rešenje problema u kojem se strane nalaze pri čemu razmišljamo i o samom odnosu koji postoji između sukobljenih strana sa željom da se strukturalno poboljša njihova buduća interakcija;

- četvrti cilj koji možemo da postignemo tokom medijacije je ne samo rešavanje problema i pronalaženje adekvatnog rešenja nego i razvoj komunikacijskih i drugih veština kod strana koje nam se obraćaju. Na ovaj način im pomažemo da razviju modele ponašanja u budućim konfliktima u kojima se mogu naći i načine izlaska iz njih.

[3] Faza implementacije može da se podeli na 5 etapa i one će biti predstavljene na sledećim stranicama.

Cilj koji ćemo postići tokom procesa zavisi od samih strana koje su u sukobu i njihove zainteresovanosti da reše problem, od vremena koje nam je na raspolaganju, od spremnosti i otvorenosti samih strana, njihove spremnosti ka razbijanju predrasudnog ponašanja i sl.

Ne smemo, svakako zaboraviti da su strane u sukobu te koje donose rešenje, a medijator je samo lice koje im pomaže da se čuju i artikulišu predložena rešenja.

4. Evaluacija

Tokom faze evaluacije proveravamo rešenja koja smo postigli u fazi implementacije. Naime, svaka medijacija koja se završi donošenjem nekog zajedničkog dogovora mora da prođe i kroz proces evaluacije. Proveravamo da li se rešenje sprovodi, da li se strane, pojedinačno, pridržavaju dogovora i ponašanja o kojima su postigli sporazum, da li postoji neka opasnost da se dogovor prekine i sl.

Ovo je takođe veoma bitna faza, pogotovo u slučaju da primetimo da se jedna od strana ne pridržava postignutog dogovora. Tada, ukoliko su strane zainteresovane, možemo da zakažemo novi sastanak i da vidimo koji je razlog ovog nepridržavanja i da li postoji potreba za donošenjem nekog novog, prihvatljivijeg rešenja.

Način na koji ćemo vršiti evaluaciju procesa zavisi od iskustva koje medijator ima, ali i od dogovora postignutog sa sukobljenim stranama.

Modeli medijacije

Postoji više modela posredovanja, tj. više načina na koje medijacija može da se radi.

Osnovni načini rada su:

- rad u kojem učestvuje jedan medijator,
- rad u kome učestvuju dva, ili više medijatora;

ali i

- rad sa obe strane u sukobu istovremeno,
- odvojeni rad sa stranama u sukobu.

Prednosti medijacije u kojoj ima više od jednog medijatora mogu da budu mnogostruke. Na primer, pored toga što mogu da dopunjuju jedan drugog oni mogu i da podele uloge u toku samog rada, zatim ukoliko se jedan medijator blokira, tu je drugi koji može da preuzme proces. Takođe, oni mogu da evaluiraju i superviziraju pojedinačni rad, mogu da porede individualnu percepciju slučaja i izloženog problema, i dr. Jedna od prednosti ovakvog načina rada je i različitost u načinu i stilu rada, kao i razlike u samoj veštini koju medijatori poseduju. Jedan medijator može posedovati izvanredne veštine slušanja, a drugi može biti odličan u definisanju problema i decentraciji. Ukoliko medijatori imaju malo iskustva i tek započinju sa

svojom ''karijerom'' posrednika bilo bi dobro da koriste ovaj model. Ovo je veliko olakšanje u smislu da medijator može da bude opušteniji tokom procesa.

Ponekada je neophodno koristiti više medijatora. Ukoliko imamo konflikt u školi u kojem je veliki broj strana u sukobu, tada je neophodno da se strane odvoje i da se prvo pojedinačno sa svakom stranom započne medijacija i priđe problemu.

Prilikom izbora partnera ili čak tima za izvođenje medijacije treba voditi računa o nekoliko stvari:

- ukoliko radite u multietničkoj sredini vodite računa da su medijatori iz različitih etničkih grupa, takođe vodite računa i o jeziku kojim govore, posebno u situacijama kada je reč o nacionalnim manjinama;
- vodite računa i o polnoj i uzrasnoj podeli;
- treba voditi računa i o odnosu koji postoji između samih medijatora: da li poznaju jedan drugog, da li su prethodno sarađivali, da li možda postoji kompeticija između njih i sl.
- koje je predznanje, iskustvo, ili slabost medijatora;
- koji tip konflikta se radi i između kojih strana. Da li imamo konflikt između učenika, ili između nastavnika i učenika, i kako se osećamo u rešavanju ovakvog konflikta.

Naravno, postoje i prednosti sprovođenja medijacije u kojoj imamo samo jednog medijatora, pogotovo ukoliko se medijatori međusobno ne poznaju. Tada izbegavamo zabune, preklapanja, a ponekada i kompeticiju i nesporazume koji mogu da nastanu. Na ovaj način proces se odvija brže jer samo jedna osoba kontroliše i vodi proces, takođe broj održanih medijacija izvedenih u istom trenutku je veći jer u isto vreme mogu da se održi veći broj medijacija, i dr.

U toku procesa medijacije preporučuje se da se strane u sukobu odmah ''suoče'' jedna s drugom i da se od samog početka radi zajedno sa obe strane. Ukoliko uzmemo u obzir da je osnova medijacije omogućavanje komunikacije između sukobljenih strana, da ponalaženje rešenja zavisi isključivo od njih, a da je sam medijator osoba koja im olakšava ovaj proces, onda je jasno zašto se u većini slučajeva insistira na ovakvom načinu rada.

Kada imamo odvojeni sastanak sa sukobljenim stranama - stranke pričaju indirektno jedna sa drugom, preko medijatora, pretpostavljamo da u prvom trenutku ne možemo ili ne smemo da sukobimo strane, da smo naišli na zastoj u procesu medijacije, da smo naišli na ličnu blokadu i da nam je potrebno da odvojimo strane ili zbog samog konflikta u kojem se ispoljava isuviše jakih emocija koje bi se teško kontrolisale na prvom sastanku. Takođe, u situacijama kada primetimo da je održavanje zajedničkih sastanaka kontraproduktivno usled naraslog nepoverenja među stranama možemo da predložimo održavanje odvojenih sastanaka.

Takođe, postoje i drugi razlozi zbog kojih želimo da radimo odvojeni proces sa stranama. Na primer, jedna strana je povučenija i treba joj vremena da se opusti, otvori i progovori i tada možemo u početku da joj pružimo šansu da iznese svoje viđenje, radeći sa njom, tj. sa svim stranama odvojeno.

Ili, ukoliko želimo da se konsultujemo sa medijatorskim timom a pri tome ne želimo da napravimo samo pauzu između dva susreta.

Takođe, situacije redirekcije procesa mogu da nas navedu da zakažemo sa stranama odvojene susrete. Ukoliko proces krene drugim tokom nego što smo mi očekivali ili želeli, možemo na odvojenim sastancima da se vratimo na prvobitnu direkciju.

Ono što je bitno naglasiti kada koristimo ovaj način rada jeste da strane moraju od samog početka znati da sa njima radimo odvojeno, zatim da je privatnost podataka potpuno zagarantovana - što znači da nećemo prenositi stranama u sukobu šta je rečeno tokom medijacije (strane će biti u prilici da razmene stavove i gledišta već na prvom zajedničkom sastanku), osim u slučaju da se strane slože da tako učinimo. Odvojeni rad sa stranama ne mora da se primenjuje samo na početku procesa medijacije. Naprotiv, ponekada možemo da započnemo rad sa obe strane ali da kasnije primetimo da postoje teškoće u radu, pa da privremeno odvojimo strane i radimo sa njima pojedinačno.

Kada strane vratimo za zajednički sto treba da vodimo računa da počnu da razgovaraju direktno jedna sa drugom a ne preko medijatora kao kada smo imali odvojene sastanke.

Međutim, ne treba uvek instistirati na ovakvom načinu rada - pojedini medijatori ga često koriste iz razloga lakšeg pristupa i rada sa sukobljenim stranama, jer mogu da se jave sumnje i nepoverenje, pogotovo u slučaju bazičnog problema vezanog za nepoverenje između sukobljenih strana.

I još jednom da napomenemo da ukoliko mislite da postoji mogućnost da odlučite da držite odvojene sastanke napomenite to još na početku prvog sastanka, kada budete radili upoznavanje sa procesom medijacije i pravilima rada. Ukoliko još tada spomenete da postoji mogućnost za ovakvim načinom rada lakše ćete posle i raditi na odvojenim sastancima. Može da se desi, ukoliko ne date objašnjenje na početku, da kada naknadno predložite ovakav način rada da se jedna, ili možda čak obe strane osete loše, u smislu da pomisle da je to kazna za nešto što su uradili tokom procesa i da se osete krivim ili neadekvatnim, nesposobnim i sl.

Proces medijacije - o čemu treba voditi računa pre nego što započnemo proces?

Pre nego što započnete s procesom medijacije potrebno je voditi računa o nekoliko bitnih stvari:

- kako se osećaju učesnici? Kada strane koje su u sukobu dođu po prvi put na medijaciju najverovatnije je da se osećaju anksiozno, da su nervozni, napeti, besni usled svađe u kojoj se nalaze i verovatno uplašeni zbog celog procesa koji im je još uvek nejasan. Veoma je bitno zbog toga da im na samom početku date neophodna objašnjenja, da ih uputite u sam tok medijacije i da im ispričate šta je to što mogu da očekuju od samog procesa. Takođe, bitno je da im se na samom početku objasne pravila rada da bi se izbegle sumnje oko eventualnih manipulacija, kao i da bi se objasnila uloga medijatora, a time i razjasnila očekivanja učesnika;

- vodite računa o vašem početnom tonu i stavu prilikom upoznavanja i davanja osnovnih informacija. Ovaj ton veoma često određuje ton i način na koji će se odvijati razgovor tokom celog procesa medijacije;

- vodite računa o izboru mesta i vremena održavanja medijacije. Mesto treba da bude tiho, udaljeno od eventualne znatiželje posmatrača, da bude opuštajuće za učesnike, a isto tako vreme treba da bude pažljivo odabrano da učesnici ne bi bili pod pritiskom da nemaju dovoljno vremena;

- dogovor sa komedijatorom. Ukoliko izvodite medijaciju u saradnji sa kolegom/koleginicom veoma je važno da na početku razmislite o nekoliko stvari:

  a. koji problemi evetnualno mogu da vas očekuju tokom ove medijacije,
  b. kako ćete podeliti zadatke tokom medijacije. Ko će da vodi, ko će da da osnovne informacije, na koji način ćete davati znak jedan drugom da želite da se uključite ili da eventualno još nešto dodate, i sl.
  c. da li ćete praviti pauze, da li ćete dozvoliti pušenje, da li ćete doneti sendviče i dr. Ova pravila bi trebalo da donesete zajedno sa učesnicima medijacije;

- kako ćete sedeti u prostoriji? Najbolje bi bilo da, ukoliko je to moguće, sedite u krugu. Na ovaj način će oba učesnika imati osećaj ravnopravnosti. Ponekad se pravi greška i medijator zauzme mesto na čelu stola. Međutim tada učesnici imaju osećaj autoriteta i umesto da komuniciraju između sebe obraćaju se samo medijatoru. Takođe, učesnici treba da sede ''ravnopravno'' u odnosu na medijatora, znači na istom rastojanju, isto okrenuti i sl. inače mogu da imaju osećaj neravnopravnosti u samom procesu.

  Postoje tri vrste odnosa, a u skladu s njima različiti odnosi u prostoru koji mogu da postoje između strana. Ti odnosi su: lični, profesionalni i socijalni. Ukoliko imamo lični odnos s nekim, blizina između nas, način na koji sedimo i sl. će se razlikovati od onoga kada s nekom osobom imamo profesionalni odnos;

- neverbalni znaci su veoma značajni. Vaš neverbalni odnos ukazaće stranama šta mogu da očekuju i kako da se ponašaju tokom medijacije. Vodite računa da ne favorizujete nijednu stranu - budite što svesniji svog ponašanja, kako komunicirate, da li se osmehujete samo jednoj strani, da li klimate glavom samo na iskaze jedne strane i sl.

Šta treba uraditi u prvih pet minuta?

Jedna od najvažnijih stvari prilikom započinjanja procesa jeste pozdravljanje strana. Ukoliko vam obe strane dođu istovremeno, vodite računa kako ćete ih pozdraviti, koga ćete prvo pozdraviti, da li ćete pružiti ruku i sl. Greška koju ponekada činimo jeste da samo jednoj strani upamtimo ime, a ovo ne sme da nam se desi. Čak i ukoliko strane dolaze kod vas po preporuci dobro se raspitajte ko su strane, koji je problem u pitanju i eventualno o još nekim pojedinostima koje mogu da vam pomognu u početku.

Ukoliko se desi da vam strane dolaze odvojeno, ne smete dopustiti da vas strana koja dolazi kasnije zatekne u isuviše prijateljskom ćaskanju sa onom ''drugom'' stranom jer može da pomisli da ste stali na suprotnu stranu. Strahovi koje ljudi razvijaju su brojni a i veoma lako nastaju. Ali, ovo ne znači da sa stranom koja prva dođe ne smete ni po

koju cenu da započnete razgovor, niti treba da je izbegavate. Najbolje bi bilo da joj date neke opšte informacije i pripremljeni obrazac na kojem je objašnjen proces medijacije.

Takođe, bilo bi dobro da prvo započnete neobavezni razgovor, da biste opustili učesnike, ali nemojte da ovaj razgovor traje isuviše dugo. Učesnici nisu uvek upoznati s procesom medijacije, te ukoliko neobavezni razgovor traje dugo, oni mogu da produbе strahove vezane za proces koji ne poznaju i da potom dobijete suprotne efekte od onih koje ste očekivali.

Treba da vodite računa i o tonu i o tome koliko ste ozbiljni na samom početku. Kao što smo već rekli, trebalo bi da opustite učesnike, ali nemojte ni da preterate sa šalama, jer učesnici mogu da steknu utisak da je medijacija isuviše neozbiljna i da zbog toga dobiju pogrešnu predstavu o svemu.

Uvek pitajte učesnike kako žele da ih oslovljavate, a ukoliko vas učesnici procesa ne poznaju obavezno se predstavite. Recite ko ste, odakle ste, šta vam je hobi, čime se još bavite pored medijacije, iz kojeg ste razreda i sl.

Pre nego što započnete sam proces proverite sa učesnicima da li im je sve jasno i da li eventualno imaju još neko pitanje. Takođe, čestitajte im što su se zainteresovali i prihvatili da učestvuju u medijaciji. Ohrabrite ih zbog ovoga i podržite njihovu odluku.

Kada završite, možete započeti sa predstavljanjem problema.

Na samom početku pokušajte da pronađete neke osnovne, jednostavne stvari oko kojih bi obe strane mogle da se slože. Počnite sa pravilima rada, a zatim polako pređite na situacije ili događaje koji se tiču samog konflikta. Na ovaj način će strane koje su u sukobu prepoznati da bez obzira na trenutni konflikt i međusobne razlike postoje i sličnosti između njih. Bitno je da na samom početku krenete malim koracima i dobijete prvo slažemo se i da. Na ovaj način gradite početnu atmosferu poverenja i prihvatanja samog procesa.

Pohvalite osobe kada uspeju da prihvate neko rešenje na početku ili se slože oko nečega.

Ukoliko jedna strana vidi da druga prihvata neke ideje i stavove i sama će ''omekšati'' i izaći iz uloge nepopustljivog pregovarača.

Pet koraka u procesu medijacije ili anatomija samog procesa

1. Uvod - započinjanje procesa medijacije

Ova faza podrazumeva pripremu medijatora pre početka sastanka, kao i uvođenje učesnika u sam proces. U ovoj fazi treba da upoznate učesnike sa osnovama medijacije, sa osnovnim pravilima koja moraju da se poštuju, da razvijete početnu atmosferu - atmosferu prihvatanja i poverenja, da odgovorite na neka početna pitanja koja bi učesnici mogli da imaju u vezi sa samim procesom i dr.

Vodite računa da prilikom objašnjavanja same tehnike koristite razumljive i poznate reči, one koje nisu suviše komplikovane i koje mogu dovesti do toga da se učesnici osećaju glupo ili nesigurno. Ideja nije da vi zvučite pametno i da se predstavite kao ekspert za medijaciju i rešavanje problema. Vi ste tu da pomognete stranama u sukobu da se razumeju i čuju, i samo zbog toga. Prvi korak je veoma bitan i od načina na koji započnete proces zavise i svi ostali koraci i njihova uspešnost.

Delujte sigurno i ohrabrite učesnike što su odlučili da prisustvuju medijaciji.

2. Izlaganje problema

Ovo je važan korak pošto od definicije problema i njegovog adekvatnog shvatanja zavisi koliko i da li ćemo ga uspešno rešiti.

U ovom koraku koristite veštine aktivnog slušanja i JA poruka da biste pomogli stranama u sukobu da:

- jasno definišu situaciju, bez interpretacije,
- izraze svoje potrebe,
- naprave razliku između potreba od želja (načina zadovoljenja potreba), koje se u situacijama sukoba često mešaju.

Ako je konflikt složen i obuhvata nekoliko nezadovoljenih potreba sa obe strane, možete da ih ispišete na tabli da budu vidljive i vama i stranama u sukobu. Ovo raščlanjivanje problema je veoma bitno u ovoj fazi i uopšte prilikom razumevanja same situacije.

Ukoliko se sam sukob sastoji od više problema, što se obično dešava u situacijama dubljeg i dugotrajnijeg sukoba, treba da odlučite kojim ćete se problemom prvo baviti. Naravno da u prvom trenutku ne možete da sagledate sve probleme zato je najbolje da se konsultujete sa samim stranama i da njih pitate šta je ono čime bi prvo voleli da se pozabave tokom medijacije, odnosno na prvom sastanku. Najčešće se uzimaju hitni problemi kao nešto čime se prvo bavite.

U okviru ovog koraka strane treba da definišu problem u kome se nalaze.

Vodite računa i o tome koja će strana prva početi da izlaže problem. Bilo bi dobro da izbegnete situaciju u kojoj vi određujete ko započinje. Umesto toga otvoreno pitajte učesnike o tome ko bi voleo prvi da počne.

Razlozi zbog kojih izbegavamo da medijator presuđuje ko počinje prvi sa izlaganjem su brojni. Kao prvo, ukoliko vi to odredite učesnici mogu da steknu pogrešnu sliku da niste neutralni i da favorizujete jednu stranu. Zatim, sam redosled započinjanja, način izlaganja i odbrana, koja verovatno sledi nakon toga, mnogo govore o odnosu između strana, znači vi već na osnovu ove slike, redosleda izlaganja, možete stvoriti prvu pretpostavku o njihovom odnosu.

U slučaju da obe strane žele da počnu prve sa izlaganjem, pitajte ih zbog čega im je to bitno. Ponekada ovo pitanje može biti i bitnije od samog predstavljanja problema jer takođe vidimo relaciju između njih.

Ukoliko vam se desi da nijedna strana ne želi da počne prva možete se obratiti, na primer, osobi koja vas je pitala da se zakaže sastanak za medijaciju i pitati je otvoreno da li možda želi da počne prva.

Takođe, pošto prva strana završi sa izlaganjem, često druga strana krene u kontranapad ili odbranu u odnosu na ono što je čula, tj. na osnovu informacija koje je druga strana iznela. Tada je podsetite da se sada bavimo problemom i da vas zanima kako svaka strana vidi problem u kojem su se našli, i da umesto kritike ona izloži svoje viđenje. O ovome vodite računa jer u protivnom možete da uđete u situaciju optuživanja i kontraoptuživanja umesto da usmerite energiju na početni korak.

Ovaj korak se završava kada su potrebe obeju strana jasno definisane.

Kako ovo može da izgleda:

kada | kako | zašto | gde | ko

priča iz ličnog ugla

definicija problema koji je pred nama

istraživanje problema

osećanja | potrebe | skrivene potrebe | želje | pozicija koju smo imali

3. Rad na procesu i osmišljavanje rešenja

- Shvatanje suštine problema

Nakon izlaganja problema, ili čak tokom izlaganja bitno je da omogućite stranama da se pomere iz pozicije u kojoj se nalaze i da prepoznaju potrebe koje se nalaze u osnovi problema, bilo da su nerealizovane ili potrebe koje nam neko drugi ugrožava. Proces prepoznavanja potreba je stoga karakterističan ne samo za ovu fazu, već ponekada i za prvu, kada se upoznajemo sa samim problemom. Ponekada je ovaj proces veoma jednostavan i osoba prilično lako, nekada i sama prepoznaje o kojoj potrebi je reč, a ponekada je ovo prilično složen proces i ceo sastanak možemo da provedemo u pokušaju definisanja istih.

- Smišljanje mogućih rešenja

Posle jasno definisanih potreba, medijator podstiče obe strane u sukobu da smisle različita rešenja koja bi mogla da zadovolje i jednu i drugu stranu. U ovom koraku se može koristiti tehnika brainstorminga (mozgalice) u kojoj se sukobljene strane podstiču da daju što više različitih rešenja, ne procenjujući potencijalnu vrednost i uspešnost pojedinih rešenja.

- Procenjivanje rešenja

U ovom koraku procenjujemo moguća rešenja, neka odmah eliminišemo, oko nekih se dogovaramo imajući u vidu koliko su adekvatna za rešenje problema.

Prilikom procene predloženog rešenja treba voditi računa o sledećim pitanjima:

- da li vam rešenje izgleda realno i jasno definisano?
- šta su prednosti a šta mane predloženog rešenja?
- moguće posledice predloženog rešenja za jednu i za drugu stranu kao i na druge ljude u okruženju?
- da li je ovo zaista prihtatljivo rešenje za obe strane, tj. da li se obe strane nalaze u pobedničkoj poziciji?
- da li se ovo rešenje može sprovesti i da li eventualno jedna od strana može imati poteškoća prilikom realizacije dogovorenog?
- šta ako...? Vodite računa o teškoćama koje mogu eventualno da utiču na realizaciju predloženog rešenja;
- definišite faktore koji mogu da olakšaju ili otežaju realizaciju predloženog rešenja. Kako iskoristiti ove faktore, tj. kako ih izbeći?

4. Faza dogovora

- Donošenje odluke

Ukoliko su prethodni koraci pravilno sprovedeni, ovaj korak nije težak. Često se najbolje rešenje samo nametne. Ukoliko se svi slože, ovaj korak se završava. Ukoliko se pojavi nekoliko prihvatljivih rešenja, potrebno je ponovo razmotriti svako od njih. Trudite se da postignete potpunu saglasnost, važno je da to bude rešenje oko kojeg se i jedna i druga strana slažu da je najprihvatljivije i da će zadovoljiti njihovu potrebu.

Ponekad se posle ovog koraka potpisuje neka vrsta ugovora kojim se strane obavezuju da će isprobati predloženo rešenje.

- Određivanje načina sprovođenja rešenja

Često se dešava da se donete odluke ne sprovode. To se dešava onda kada se precizno ne utvrdi način na koji će se odluka sprovoditi (ko radi, šta radi, kada i kako?).

- Procena uspešnosti rešenja

Osnovna ideja je da se proceni efikasnost postignutog dogovora i da svi učesnici u medijaciji, uključujući i medijatore, kažu svoje mišljenje.

Vodite računa da niukom slučaju ne požurujete strane da se slože sa nekim od ponuđenih rešenja. Ostavite im vremena da dobro razmisle o svemu i da nakon toga budu potpuno sigurni u odluku koju su doneli. Ukoliko nisu sigurni u predloženo rešenje i imaju neke sumnje u vezi njega, ostavite im svo vreme koje im je potrebno. Možda će nakon tog vremena doći do nekog novog rešenja koje prvobitno nije ni bilo predloženo.

- Neuspela rešenja

Tokom procesa može da se desi da nijedno predloženo rešenje ne bude prihvatljivo i da strane ne mogu da se slože oko izlaska iz samog sukoba. Tada razmislite o alternativnom rešenju koje bi zamenilo posredovanje i proverite sa stranama koje alternativne predloge oni sami imaju. Zajednički razmislite o ovim predlozima i izaberite najpodnošljivije i najrelanije za strane u sukobu.

Kao što smo već rekli, kada smo govorili o ciljevima medijacije, ponekada je dovoljno da se strane saslušaju i to već dovodi do redukcije snažnih emocija i promeni percepcije same situacije, a ne mora nužno da dovede do prestanka sukoba. Nekada naša odluka može da bude i da treća osoba - arbitrar, presudi. Ovo se radi u situacijama kada se bavimo samom strukturom konflikta i kada je potrebno da se kakvo-takvo rešenje pronađe.

5. Završavanje procesa medijacije

U ovoj fazi treba da se dogovor koji je postignut tokom medijacije stavi na papir, i nakon toga obe strane treba da ga potpišu. Takođe, u ovoj fazi se sve strane uključujući i samog medijatora dogovaraju o fazi evaluacije, tj. o načinu na koji će se procenjivati postignuto rešenje odnosno njegovo sprovođenje i uspešnost.

Akcenat u ovoj fazi i jeste na dogovoru procesa evaluacije a kasnije na njegovom sprovođenju.

Vodite računa o tome da definisanje rešenja, a zatim njegovo zapisivanje na papir nisu potpuno isti procesi. Prilikom definisanja rešenja mnoge stvari se ''podrazumevaju'' tako da, na primer, ne vodimo računa o definisanju same rečenice, redosledu ko i kada radi i sl.

Zbog ovoga kada dogovor stavljate na papir, tj. kada imate pisani sporazum vodite računa o sledećem:

- jasno naglašeni detalji - ko radi (ime i prezime), šta radi, kada radi, na kom mestu, ko će evaluirati proces (ime i prezime) i sl.
- koristite jezik pozitivne akcije, tj. izrazite sopstvene zahteve, očekivanja u odnosu na sebe i druge u afirmativnoj formi, ne šta ne želim da se uradi i šta ne želim ja da uradim, već šta želim da druga strana uradi i šta želim da ja uradim povodom toga;
- koristite jasne i jednostavne rečenice koje obe strane mogu da razumeju. O ovome posebno treba voditi računa u situacijama u kojima imamo sukobe na nacionalnoj osnovi gde strane ne govore istim jezikom, ili ukoliko imamo razliku o obrazovnom nivou, uzrastu i sl.
- vodite računa o svim drugim uslovima koji omogućavaju, tj, sprečavaju realizaciju dogovorenog i njih takođe stavite na papir;
- šta će se dešavati u budućnosti ukoliko ponovo upadnemo u isti problem, tj. sukob? Kako ćemo reagovati, razgovarati, šta će biti čija odgovornost i sl.

Budite spremni da ćete ponekad naići na otpor kod strana da postignu i potpišu pismeni dogovor nakon medijacije. U školskom okruženju ovo zaista može delovati pomalo formalno i kruto, a pogotovo zbog našeg tradicionalnog okruženja u kojem se najčešće samo ugovori stavljaju na papir. Ipak, bez obzira na to bilo bi dobro da tražite da se zapiše postignuto rešenje.

Razlozi zbog kojih insistiramo na pismenom a ne samo usmenom dogovoru koji je postignut tokom medijacije su višestruki:

- na jasan način završavamo sa samom medijacijom,
- daje jasan i potkrepljujući znak da su strane postigle nešto zajedno, što pripada i jednoj i drugoj strani,

- stranama je jasno ko šta treba da uradi u vezi sa rešenjem oko koga su postigli saglasnost,
- ukoliko neko zaboravi pojedine elementa iz dogovora može uvek da se vrati na njih i da se podseti,
- smanjuje se mogućnost greške i pogrešnog razumevanja dogovorenog,
- osoba koja je od autoriteta, a koja je poslala strane na medijaciju ima pismeni dokaz da je dogovor postignut.

Kada zapišete dogovor koji je postignut, fotokopirajte ga, a zatim dajte obema stranama da ga potpišu.

Kako ovo može da izgleda:

razumevanje problema

razumevanje želja | potreba | pozicija | interesa

predlaganje rešenja | brainstorming

odabir rešenja

evaluacija | procena | analiza i pregovaranje oko jednog rešenja

postizanje konačnog dogovora

obe strane dobijaju

Obavezno vodite računa da proces medijacije ima svoje uspone i padove, tj. da nije proces koji se uvek odvija horizontalno. Ponekada moramo da se vratimo na početak i da, na primer, dođemo u situaciju da shvatimo da predoženo rešenje nije izvodljivo. Tada se vraćamo na prethodni korak i listamo ponovo sva moguća rešenja. Isto je i sa drugim koracima u medijaciji. Ponekad se vraćamo na prvi korak i ponovo moramo da objašnjavamo pravila ili sam način rada. Na primer, da nismo mi ti koji nudimo gotova rešenja već da su same strane te koje treba da pronađu obostrano prihvatljivo rešenje.

Takođe, napomenite učesnicima da mogu da imaju onoliko vremena koliko žele i da medijacija ne mora da se završi tokom jednog sastanka. Ukoliko pomisle da imaju malo vremena ne samo da je verovatnoća dolaska do dogovora otežana već i sam sporazum može da bude sumljiv iz razloga što bi se posvetilo nedovoljno vremena razmišljanju o mogućnosti njegove realizacije.

Isto tako medijacija ne bi smela da traje isuviše dugo i da ide u beskonačnost jer tada može da se istroši sva energija učesnika i da zainteresovanost za pronalaženje adekvatnog rešenja nestane.

Proces medijacije - 5 koraka u praksi

I korak: započinjanje procesa medijacije

Na samom početku započinjanja procesa medijacije imamo uvod u proces u kojem se radi priprema i predstavljanje medijatora.

Predstavite se

Zdravo, ja sam_____a ovo je _____. Mi smo školski medijatori.

Pitajte osobe koje su u konfliktu da li bi želele da im pomognete da reše problem, objašnjavajući im istovremeno šta je to medijacija i kako izgleda sam proces. Ukoliko postoji neki promotivni materijal, možete da ga date.

Razgovor možete započeti na više načina. Na primer:

Da li biste želeli da vam pomognemo da problem rešite?
Da li vam je potrebna pomoć u rešavanju problema?
Da li ste čuli ranije za posredovanje u sukobima, tj. za medijaciju i da li znate šta je to?

Pronađite mirno mesto za medijaciju. Nakon ovoga upoznajte se sa stranama koje su u sukobu. Pitajte ih kako bi voleli da ih zovete, da li imaju neki nadimak i sl. Objasnite im ukratko šta je medijacija:

Medijacija je jedna od tehnika rešavanja konflikta. U našoj školi postoje medijatori, koji su prošli obuku i koji su aktivni već godinu dana. Ponekad, kada dođe do sukoba i svađe u našoj školi, oni koji su u njemu ne vide izlaz i čini im se da se moraju posvađati, potući ili povući. Tada se uključuje neko sa strane, medijator. Medijator je osoba koja pomaže stranama u sukobu da reše problem, ali ga ne rešava umesto njih. Učešće je dobrovoljno i ne može se raditi ako to ne žele obe strane. Takođe, rešenje do kojeg ćemo doći treba da bude prihvatljivo za obe strane. Znači ne treba da se bojite da će vas neko naterati da prihvatite nešto što ne želite.

Kako vam sada zvuči ideja da se zajednički pozabavimo vašim problemom?

Kada im date osnovne instrukcije i objašnjenje, objasnite im šta su pravila koja se donose u procesu i zbog čega se uopšte donose.

Zatim tražite saglasnost oko pravila:

Pre nego što počnemo, voleli bismo da imamo vašu saglasnost oko sledećih pravila: ...(navodite pravilo po pravilo i pitate ih da li su saglasni).

- Obe strane se trude da reše problem.
- Obe strane se slažu da neće prekidati dok druga strana ne završi priču.
- Obe strane se slažu da neće etiketirati ili omalovažavati drugu stranu (obavezno proverite da li osobe znaju šta znači etiketirati).
- Obe strane se slažu da postoji i drugi ugao gledanja na problem koji nije uvek u skladu sa načinom na koji oni vide problem. Strane će dozvoliti sebi da saslušaju i tu drugu stranu.

- Obe strane se slažu da će sve što bude rečeno u toku medijacije ostati između njih.
  - Obe strane se slažu da će sve što izgovore biti istinito. Ukoliko nešto ne žele da podele sa drugom stranom to mogu da prećute ili da traže odvojene sastanke sa medijatorom.

Neka od eventualnih pravila o kojima medijator može i treba da se dogovori sa učesnicima procesa tiču se korišćenja pauza odnosno kada učesnici, a kada sam medijator mogu da zatraže pauzu.

Zatim obavezno proverite da li se učesnici slažu sa pravilima u celini:

Da li se slažete sa ovim pravilima? Da li biste želeli da dodate nešto?

Uloga medijatora je da jasno u početku objasni stranama koje učestvuju u medijaciji da je medijator prisutan samo iz razloga da im pomogne da one same pronađu zajedničko i prihvatljivo rešenje, a ne da odluči ko je u pravu a ko greši.

Takođe je bitno da pokuša na samom početku da razvije odnos poverenja i prema medijatoru ali i između samih strana koje su u konfliktu. Medijator treba da objasni da su sve stvari koje se izgovore tokom medijacije poverljive i da će sve ''ostati'' između njih. Ukoliko medijator vodi beleške objašnjava da je to iz razloga evidentiranja procesa i eventualnog kasnijeg revidiranja i da, bez dozvole samih učesnika, niko neće imati prilike da vidi ove beleške.

Pre nego što započnete medijaciju, svakom učesniku treba da date papir i olovku. Ovo je veoma bitno stoga što od njih tražite da ne prekidaju jedni druge i da tek nakon što osoba izloži problem imaju pravo da daju svoje viđenje situacije. Da biste izbegli stalno upadanje u reč i rečenice tipa: ''Moram sada da kažem inače ću zaboraviti'', učesnici dobijaju papir na koji mogu da zapišu sve što misle da je potrebno da kažu prilikom izlaganja a misle da će eventualno zaboraviti.

II korak: Izlaganje problema

Slušanje - istraživanje i definisanje problema. Ovo je faza u kojoj strane imaju priliku da opišu problem onako kako ga one vide. Takođe, i sam medijator se upoznaje sa problemom i perspektivom svake strane. Bitno je da se shvati okolnost problema, njegova predistorija, priroda, važnost za strane koje su u sukobu ali i emocije koje ga prate. Takođe, odnos ljudi u okruženju prema problemu može ponekad biti od velike važnosti.

1. Zamolite obe strane da opišu događaj.

Prvo se konsultujte sa stranama koja bi volela prva da počne:

Ko bi voleo da počne prvi i da nam kaže šta se desilo?

Nakon ovoga proverite da li se druga osoba slaže sa ovom odlukom:

_____(ime)_____, da li se slažeš da _____(ime)_____ počne prva sa izlaganjem problema?

Zamolite jednu osobu da počne tako što će da opiše šta se dogodilo:

_____, ispričaj nam šta se dogodilo.

Parafrazirajte to što je osoba rekla koristeći tehnike aktivnog slušanja i/ili pitajte kako se oseća u vezi sa onim što se dogodilo:

_____(ime)_____, da li se u vezi sa tim osećaš ...?

ili

_____(ime)_____, kako se osećaš u vezi sa tim?

Pitajte drugu osobu da opiše šta se dogodilo - ponovite korak a.

Parafrazirajte to što je druga osoba rekla - ponovite korak b.

2. Koristite tehniku aktivnog slušanja da utvrdite uzroke nezadovoljstva:

Proverite sa obema stranama koja potreba/želja je bila uskraćena (ili je još uvek):

_____(ime)_____, da li u vezi s tim imaš potrebu da _____?

ili
_____(ime)_____, da li ti je u vezi s tim bilo potrebno da_____?

ili
_____(ime)_____, šta misliš koja je potreba u vezi s tim što si rekao/la?

Parafrazirajte to što je osoba rekla verbalizujući njenu potrebu/želju, ako nije sama bila dovoljno precizna ili jasna.

Čini mi se da ti je (bilo) potrebno da _____?
Čini mi se da želiš (si želeo/la) _____?

Ponovite korak 2/a

Parafrazirajte - ponovite korak 2/b

3. Ovaj postupak se ponavlja sve dok ne postane moguće sumirati ono što je suština problema, što obe strane mogu da prihvate kao suštinu problema:

Da li se svi slažemo da je naš problem u tome što ...?

U ovoj fazi strane koje su u sukobu imaju priliku da budu saslušane, ali takođe dobijaju osećaj da su i jedna drugu saslušale.

III korak: rad na procesu i osmišljavanje rešenja

Ovo je veoma važan korak u procesu medijacije jer strane pokušavaju da razviju konstruktivnu energiju i po prvi put se ulažu ozbiljni napori u pronalaženju zajedničkog rešenja.

U ovoj fazi je važno da se definiše zajednički cilj za šta možete koristiti neke pomoćne tehnike. Predložena rešenja možete da zapišete na flipčartu a da potom naglasite zajedničke elemente i eventualno da ohrabrite učesnike u ovom procesu. Na primer, koje su zajedničke frustracije i nezadovoljstva i jedne i druge strane, da li postoje slične namere, želje ili potrebe i sl. Ovo je posebno bitno s obzirom na to da smo u prethodnoj fazi definisali pojedinačne potrebe koje mogu da budu ili iste ili komplementarne što nam dodatno olakšava proces medijacije.

Kada se obe strane saglase s tim šta im je zajednički cilj, pređite na izlistavanje mogućih rešenja problema, pružajući priliku obema stranama naizmenično da daju svoje predloge. Možete početi na sledeći način:

Pitajte prvu osobu šta je u toj situaciji moglo da bude drugačije urađeno:

_____, šta si u toj situaciji mogao/la da uradiš drugačije?

Pitajte je :

Šta možeš da uradiš sada u vezi s tim?

Pitajte drugu osobu šta je u toj situaciji moglo da bude drugačije urađeno:

_____, šta si u toj situaciji mogao/la da uradiš drugačije?

Pitajte je:

Šta možeš da uradiš sada u vezi s tim?

IV korak: faza dogovora

Parafrazirajte rešenja koja ste čuli od obe strane, da biste se još jednom uverili da postoji intersubjektivna saglasnost oko značenja ponuđenog rešenja.

Sva rešenja se zapisuju i svako se uzima u obzir, o svakom se diskutuje.

Šta mislite o ovim rešenjima?ÿKoje vam se od ovih rešenja sviđa, a koje ne? Ima li nekih ideja koje vam se posebno dopadaju? Ima li onih koje ne prihvatate?

Precrtajte svako rešenje koje je iz bilo kog razloga odbačeno, možete da navedete i svoje mišljenje o navedenim rešenjima. Podstičite obe strane u sukobu da zastupaju svoje predloge, da objašnjavaju njihovu vrednost za rešenje sukoba. Veoma je važno da i vi iznesete mišljenje o rešenjima posebno u situacijama kada prepoznate da su ugrožavajuća za jednu stranu ili ukoliko prepoznate defanzivno ponašanje i rešenost da se prihvati bilo kakvo rešenje.

U ovoj fazi se konkretizuju rešenja koja su ponuđena u prethodnoj fazi vodeći računa o jasnoći i realističnosti rešenja koje će se eventualno prihvatiti.

Pomažemo obema stranama da izaberu rešenja oko kojih se obe strane slažu:

Koje rešenje vam se najviše sviđa?

Možete da ih proverite tako što zamolite strane u sukobu da zamisle kako bi izgledalo svako od rešenja koje je izabrano:

> Ako izaberemo ovo rešenje, šta mislite da bi se dogodilo? Da li bi time svi bili zadovoljni? Da li bismo time rešili problem? Da li ovaj predlog ima nekih nedostataka?...

Definiše se ono oko koga postoji slaganje obe strane i to se proveri postavljanjem pitanja, pitamo jednu pa drugu stranu:

> Da li se slažete da je to rešenje koje vam odgovara?

Strane u medijaciji čestitaju jedna drugoj na uspešnom pronalaženju rešenja.

> ”Dakle imamo rešenje, čestitamo! Dogovorili smo se šta je to što će doprineti da se sukob reši i da se svi osećamo dobro.’’

Kada se strane dogovore oko načina, tj. rešenja samog problema veoma je bitno da se ono konkretizuje. Ponekad se u procesu medijacije dešava da strane nakon napornih pregovora, izlistavanja rešenja i dogovora oko jednog, prihvatljivog za obe strane, posustanu i da im se učini da je sam proces medijacije završen i da nema potrebe trošiti vreme oko, po njihovom mišljenju, nevažnih detalja.

Ukoliko i sam medijator prihvati ovakav razvoj situacije, i ne odredi precizno pojedinosti oko načina sprovođenja odabranog rešenja, može se desiti da se nakon određenog vremena problem ponovo javi, i da se strane ponovo nađu u sukobu. Ovaj novi sukob može čak da bude većih razmera nego prethodni jer se strane mogu međusobno optuživati i tražiti krivca za neuspeh sporazuma.

Da bi se postiglo poštovanje dogovora i sprovođenje rešenja neophodno je napraviti operativni plan i definisati ko, kada, kako i šta radi, šta su čije obaveze i odgovornosti. Potrebno je pitati učesnike u sukobu:

> Na koji način ćete da započnete realizaciju dogovora? Ko će biti za to odgovoran? Do kada?...

Veoma je bitno da sumiramo i još jednom naglasimo da ponuđeno rešenje mora da zadovolji neke od kriterijuma i to:

- rešenje mora da bude jasno i specifično. Ponekad predložene stvari možemo da interpretiramo različito. Na primer, ono što je nama skoro - dan, dva, nekome može da bude period od tri meseca, ili osoba A će pokazati pažnju ..., nama može da znači osmehnuti se i ljubazno javiti kada se sretnemo, a drugoj osobi to može da znači pozvati na kafu jednom nedeljno ...

- rešenje bi trebalo da se tiče određenih rokova, koje treba jasno precizirati;

- rešenje treba da zadovolji obe strane i one bi trebalo da se osećaju kao pobednici u ovom postupku. Može da se desi da jedna strana čini kompromis, tj. ustupke drugoj strani misleći pri tome da će ona biti na dobitku u nekom potencijalno novom konfliktu;

- rešenje treba da bude razumljivo i jasno svim stranama u sukobu uključujući i samog medijatora. Medijator treba da insistira na tome da je svim stranama jasno ko i šta treba da uradi. Na primer, verbalno agresivno može za jednu stranu da znači nešto sasvim suprotno od onoga kako ove reči razume druga strana;

- rešenje treba da bude realno izvodljivo, odnosno da strane koje su u sukobu imaju kontrolu nad ponuđenim rešenjima, tj. ponašanjima.

V korak: završavanje procesa medijacije

U ovoj fazi strane treba da popune ugovor koji potpisuju svi učesnici procesa medijacije.

Kada se završi sa dogovorima, poželjno je proveriti kako se osećaju i šta misle učesnici u procesu medijacije o ''obavljenom'' poslu. To se može postići postavljanjem pitanja:

> Da li je odluka zadovoljavajuća, da li je dovela do nekog napretka, da li je problem nestao, da li smo zadovoljni ishodom? Kako se osećamo? Gde smo bili i dokle smo stigli?

Takođe, ovde možete još jednom da se vratite na operacionalizaciju samog dogovora i da porazgovarate o mogućnostima evaluacije postignutog dogovora.

Pitajte učesnike da li bi voleli da vi kao neutralna strana proveravate izvršenje dogovorenog, ili će oni to uraditi između njih samih. Koliko često će se proveravati dogovor i na koji način.

Takođe, objasnite im da potpisivanje dogovora ne znači da je medijacija zauvek završena i da više nikada ne bi trebalo da vam se obrate za pomoć. Naprotiv, objasnite im da ukoliko misle da nešto ne ide onako kako su očekivali treba da vam se svakako ponovo obrate. Bolje je da tada reagujete nego da se čeka da se konflikt ponovo rasplamsa jer je mala verovatnoća da postupak tada ponovo uspe.

Na kraju čestitajte obema stranama na postignutom i jasno naglasite značaj koji su postigli u ovom procesu pregovaranja:

_____(ime) _____ čestitam ti na postignutom rešenju i trudu i energiji koji si uložio/la u ovaj proces. Drago mi je i ponosan/na sam zbog načina na koji si saslušao svog prijatelja / kolegu kao i zbog iskazanog poverenja u sam proces. Drago mi je zbog hrabrosti koju si pokazao kada si rešio da dođeš na medijaciju i kada si pokušao da pronađeš rešenje problema. Posebno mi je drago što: _____ (eventualno naglasiti pojedinosti ukoliko postoje).

Zatim se zahvalite i drugoj strani na isti način.

Uloge medijatora[4]

Medijator koji ne doprinosi procesu medijacije pojavljuje se kao:

1. Pristrasni posrednik

- stavlja se ili na jednu ili čas na jednu čas na drugu stranu;
  Na primer: ''Ovo što ona govori ima više smisla...''

- ne podstiče i ne ohrabruje, deluje nezainteresovano, unosi pesimizam;
  Na primer: ''Problem je teži nego što mi se učinilo na početku, ne znam koliko će nam trebati vremena da se ovo reši...''

- ne stara se da se pravila poštuju, dopušta neadekvatno ponašanje i neprilagođen rečnik;
  Na primer: učesnici se vređaju, medijator ćuti i čita svoje beleške

- kreira atmosferu u kojoj nema poverenja i iskrenosti;
  Na primer: ''Pričaćemo ti ja posle o tome, kad ostanemo sami...''

- među stranama nema razmene na nivou potreba ili želja, osećanja se ispoljavaju bez kontrole.

2. Interpretator

- ne osluškuje osećanja i potrebe obeju strana, podržava argumentisanje;
  Na primer: ''Ti znači tvrdiš da ona laže, dokaži nam to...''

- ne prevodi jezik kritika i optužbi obeju strana na potrebe i osećanja već komentariše i interpretira;
  Na primer: ''To što ti kažeš da je on to uradio znači da nemaš poverenja u njega i da misliš da su svi protiv tebe...''

- pušta da razgovor izmakne kontroli što dovodi do ponovne eskalacije sukoba;

- pokazuje nezainteresovanost za problem ili se čak lično uključuje u sukob;
  Na primer: ''To što ti kažeš da je ona prostakuša, znači i da si ti ista takva...''.

3. Kočničar

- ne dozvoljava razmenu na nivou osećanja i potreba;
  Na primer: ''Nije važno kako se ko oseća, već kako da rešimo problem''

- usmeren je na rešenje i svoj uspeh kao medijatora a ne na proces i učesnike u njemu;
  Na primer: ''Nemojte se rasplinjavati, treba da nađemo rešenje a ne da u beskraj razmatramo situaciju''
  ''Ne treba nama puno, već samo jedno rešenje i to što pre''

---

[4] Preuzeto iz Trikić, Z. i dr. - Vršnjačka medijacija, od svađe slađe, GTZ, 2003.

4. Utopista

- ne pridaje važnost izvodljivosti rešenja koje strane predlažu već forsira saglašavanje oko jednog;
  Na primer: ''Hajde da se dogovorimo , a posle ćemo da vidimo da li to može...''

- prepušta stranama da definišu rešenja bez obzira na to koliko su moguća;

- ne proverava sa stranama da li je rešenje obostrano prihvatljivo.

5. Savetodavac

- forsira svoja rešenja bez obzira na to da li su prihvatljiva obema stranama;
  Na primer: ''Najbolje da se vi sada lepo rukujete...''

- savetuje i morališe, izaziva osećaj krivice kod obe strane;
  Na primer: ''Nije u redu da se svađate oko ovakvih stvari, ne znate vi šta su pravi problemi...''

- pridikuje o tome kako da se ubuduće sukob izbegne;
  Na primer: ''Valjda ste sada shvatili kako da vam se ovo više ne ponovi...''

- ''guši'' sagovornike svojim viđenjem situacije.
  Na primer: ''Kako ja vidim stvari...''

Medijator koji doprinosi procesu medijacije

1. Neutralna treća strana

- objašnjava proces medijacije i kontroliše proces (nikako sadržaj)
- ohrabruje, ima stav da se dogovor može postići
- stvara atmosferu prihvatanja i uvažavanja u kojoj će sukobljene strane moći da dođu do dogovora
- osetljiv je za potrebe obe strane: reaguje u situaciji kada se jedna od njih oseti ugroženom i "pritisnutom", objašnjava u situacijama kada proceni da su potrebna dodatna objašnjenja, obema stranama daje vremena da razmisle...

2. Aktivni slušalac

- sluša i prepoznaje potrebe obe strane
- prevodi jezik kritika,optužbi i procena na jezik potreba i očekivanja
- omogućava stranama u sukobu da se uzajamno čuju

3. Otvara različite mogućnosti

- nudi alternative o kojima učesnici medijacije nisu razmišljali
  Na primer: ''Šta ukoliko se dogovorite da pričate o tome sledećeg ponedeljka...?''
- navodi učesnike da produkuju što više rešenja
  Na primer: ''Da li postoji i neki drugi način da se to sagleda...?''
- decentrira učesnike navodeći ih da se stave u poziciju druge strane i sagledaju njenu moguću reakciju, osećanja

Na primer: ''Kako biste se vi osećali kada bi se Marija premestila u drugu učionicu...?''

4. Testira realnost

- tokom procesa medijacije proverava da li su rešenja izvodljiva:
  Na primer, ''To bi značilo da treba uraditi ...?
- tokom formulisanja dogovora proverava da li se obe strane obavezuju da će ga se pridržavati i da su razumele šta se od njih očekuje
  Na primer: ''Da li mislite da će se ona zaista složiti s tim...?'' ili ''Zbog čega mislite da ova ideja ne može da se primeni...?''

5. Podržava i kontroliše proces

- medijator pokazuje da ceni i uvažava napore obe strane da rade na postizanju i ostvarivanju dogovora,
- medijator podržava obe strane da istraju u naporima da se dogovor postigne,
- pomaže obema stranama u situacijama kada se pojave problemi u vezi sa postizanjem i poštovanjem dogovora.

O čemu možemo da pregovaramo, a o čemu ne i da li medijator sme da ponudi rešenje?

Postoje neke stvari oko kojih možemo da pregovaramo sa drugom osobom, ali isto tako postoje neke teme o kojima možemo da razgovaramo ali ne i da pregovaramo.

Teme o kojima možemo da pregovaramo jesu:

materijalna sredstva:
- vlasništvo,
- isplate i druga finansijska pitanja,
- pozajmice,
- popravke,
- održavanje;

ponašanje:
- kako se ljudi ophode jedni prema drugima,
- poštovanje granica i ograničenja,
- komunikacija i način komunikacije o problemima,
- obećanja i odgovornosti,
- način na koji odrađujemo određeni posao,
- ponašanje u nekom prostoru;

struktura:
- kako donosimo zajedničke i individualne odluke,
- pravila,
- procedure,
- pristup,
- odgovornost;

Teme o kojima nije moguće pregovarati jesu:

- verovanja,
- moralni i etički principi,
- stavovi,
- lični stil,
- karakterne osobine,
- snažne emocije,
- predrasude i stereotipi (samo u medijaciji, postoje tehnike za borbu protiv njih),
- prava (ona su nedeljiva i ne može niko da nam ih da ili da ih mi poklonimo nekome),
- asertivnost,
- lične percepcije i viđenja,
- patološka ponašanja i zlostavljanja,
- odnosi u kojima je velika razlika u formalnoj ili neformalnoj moći.

Još jedno pitanje koje medijator sebi često postavlja jeste da li ipak u nekim situacijama sme da ponudi rešenje stranama u sukobu.

Naravno, zlatno pravilo medijacije jeste da strane same izlistaju moguća rešenja a zatim da izaberu ono koje im se čini prihvatljivo i zadovoljavajuće za obe strane.

Ali ipak, naći ćemo se u situaciji u kojoj nema predloga, strane su možda blokirane, rešenje im je pred nosom ali ga one ne vide, eventualno nisu upoznate sa nekim procesima a vi jeste i zato i znate rešenje i sl.

Ili, vi već imate iza sebe na desetine rešenih sukoba i na stotine sati održane medijacije i svakako znate bolje od njih koje je rešenje najprihvatljivije.

Ili ste sto posto sigurni da rešenje koje su oni predložili neće uspeti jer baš takvo rešenje je bilo predloženo i u jednom drugom slučaju i vi znate da nije uspelo.

I tada kada je vama sve jasno, zašto ipak ne predložiti rešenje? Zar to uostalom nije svakodnevna situacija, nekome se žalimo,a taj neko nam nudi rešenje i pomaže da izađemo iz situacije u kojoj smo se našli.

Naš odgovor je: ''Ipak ne''. Proces medijacije jeste test za samokontrolu medijatora.

Postoje važni razlozi zbog kojih morate da se uzdržite od nuđenja gotovog rešenja stranama, a neki od njih su:

- pronalaženje rešenja jeste veoma bitan proces ne samo u razrešavanju konflikta nego i u razvoju same ličnosti;
- strane koje su zajednički došle do prihvatljivog rešenja razvijaju poseban odnos između sebe koji im pomaže i u budućim situacijama;
- pronalaženje rešenja doprinosi razvoju samopoštovanja i samovrednovanja. Osobe mogu da osete da su nekompetentne ili glupe ukoliko im vi date rešenje;
- nuđenjem rešenja smanjujete poverenje strana u sukobu da mogu samostalno da reše problem;
- vi ipak ne poznajete u potpunosti ni ličnosti koje su u sukobu a ni njihov probem. Mnoge stvari ostaju neizgovorene tokom medijacije;
- ukoliko vi počnete da mislite umesto njih osobe će se opustiti i tražiće da vi sve uradite umesto njih;

- čak i ukoliko im se ne sviđa vaš predlog, stranama može da bude neprijatno da vam to kažu, pa će prihvatiti vaš predlog;
- ukoliko vi date predlog koji kasnije ne uspe vi preuzimate odgovornost za ceo proces, a nekada će vas okriviti i za novonastali konflikt.

Medijator i njegov odnos prema stranama koje su u sukobu

Medijator bi trebalo da ima poseban odnos prema stranama koje su u sukobu tj. prema stranama koje učestvuju u procesu medijacije.

- Obraćanje pažnje stranama u sukobu i održavanje koncentracije tokom procesa

Medijator treba sa punom pažnjom da se posveti stranama u procesu. Bitno je da bude skoncentrisan i da ne dozvoli da mu druge misli ili eventualno emocije skrenu pažnju na nešto drugo ili na procese u njemu samom (u smislu primarnih i jedinih razmišljanja). Svakako da medijator ima pravo da reaguje na izrečene stavove i vrednosti ali bi njima trebalo da se bavi nakon završenog sastanka.

Ono što omogućava ovo održavanje pažnje jeste kao prvo fokusiranost na sam proces i dešavanja u njemu. Zatim izbegavanje osuđivanja i procenjivanja da li je osoba koja je nešto uradila to baš i trebalo da uradi i šta biste vi uradili u toj situaciji.

Medijator treba da ravnopravno obraća pažnju na sve strane u sukobu, zaboravljajući na sopstvene preferencije, osude, stavove i sl.

- Odgovarajući ton, jezik i obraćanje

Medijator koji pokušava da struktuira proces vodi računa o tonu i načinu obraćanja učesnicima medijacije. Sam ton određuje način na koji će se, i da li će se medijacija ostvariti. Ton treba da bude opuštajući i da uliva poverenje, ne sme da bude isuviše šaljiv - takav da da negativan i nonšalantan prizvuk procesu ali ne ni suviše formalan jer se tada prenaglašava ozbiljnost situacije i skoro je nemoguće postići dogovor između strana.

Obraćanje stranama pre i tokom procesa treba da bude sa poštovanjem, otvoreno, da uliva poverenje. Budite ljubazni prema svim stranama, prijateljski raspoloženi, ali dovoljno ozbiljni. Nemojte da požurujete konverzaciju. I tišina i ćutanje imaju svoju ulogu u ovom procesu i nemojte je se plašiti.

Kao što smo već rekli i jezik koji koristite je veoma bitan. Pogotovo u situacijama u kojima je povećano emocionalno reagovanje koje ponekada blokira kognitivno funkcionisanje. Veoma je bitno da vas strane razumeju i u ovakvim situacijama jer samo tako i možete da napredujete u procesu.

Ukoliko imate strane različite nacionalnosti ili čak iste ali koje govore različitim jezikom, morate biti posebno obazrivi. Jako je bitno da koristite oba jezika tokom procesa.

Ukoliko vi to sami ne možete pronađite komedijatora koji govori drugi jezik. Ukoliko se opustite i koristite samo jedan jezik može da se desi da se jedna strana oseća favorizovano a druga zapostavljeno i da vam je već bazično poverenje prema vama, kao neutralnoj strani, poljuljano.

- Podrška, prihvatanje njihovog stava i ohrabrivanje

Krucijalno je da tokom procesa strane osećaju podršku sa vaše strane. Podršku da otvoreno razgovaraju, da slobodno iznesu svoje viđenje problema i situacije u kojoj se nalaze. Oni moraju da veruju da njihove stavove nećete provlačiti kroz prizmu moralne osude i da mogu bez tuđe osude slobodno da razgovaraju o svojim razmišljanjima, strahovima, željama i potrebama i sl.

Medijator treba da prihvati njihovu priču, tj. njihovo viđenje problema, da prihvati njihove emocije koje prate ovaj problem, kao i da prihvati potrebe koje se nalaze u osnovi ovakvog ponašanja.

Takođe, ohrabrujte strane tokom procesa. Podsećajte ih na progres i uspeh koji su do tog trenutka postigli, pogledajte unazad šta je sve do tog trenutka urađeno i ohrabrite ih da nastave, pokažite im da verujete da su u stanju da reše problem i sl.

- Poverenje i neširenje informacija

Poverenje i neširenje informacija je nešto što daje podršku kako samom procesu medijacije tako i učesnicima u ovom procesu.

Ponekad čujemo da medijator ne uspeva u procesu ili čak nije u stanju ni da započne proces stoga što strane nemaju poverenja u njega i ne žele da se obrate za pomoć. Ovo dovodi u sumnju ne samo ličnost medijatora nego i ceo proces medijacije. Zbog toga, ukoliko se ne pridržavate ovog pravila narušićete ne samo svoj ugled nego i ugled medijatora u vašoj sredini.

Poverljivost podrazumeva način na koji izveštavate ili govorite o samom procesu sa drugima, način na koji vodite beleške, odnosno zapise sa medijacionih sastanaka, ko ima pristup ovim podacima i kako izgleda sastanak medijacionog tima i koje se informacije razmenjuju na ovom sastanku.

Takođe, ukoliko vodite dnevnik medijacije i ukoliko na sastanku medijacionog tima razmenjujete informacije, ispričajte ovo stranama sa kojima radite i tražite dozvolu od njih. Objasnite im u koju svrhu će se ovi podaci koristiti i tražite odobrenje ili za prezentovanje celog procesa ili njegovih pojedinih delova.

U pojedinim situacijama poverljivost podataka se mora narušiti. To su situacije u kojima čujete za na primer, zlostavljanje, krađu, ili neki drugi postupak koji može da ugrozi školsku imovinu ili pojedinca. Međutim, na početku samog procesa vaša odgovornost jeste da strane upoznate i sa ovim pravilom, jer inače narušavate njihovu privatnost a i poverenje.

- Zaštita strana u procesu

Jedna od važnih uloga koju medijator ima tokom procesa jeste i osiguravanje zaštite strana koje su u procesu. Tokom medijacije veoma se retko dešava da osoba bude fizički napadnuta, ali su zato verbalni napadi i vređanje učestala pojava.

Medijator mora da zaštiti psihički i fizički integritet osobe, kao i njenu privatnost.

Psihička zaštita podrazumena podršku osobi u procesu u smislu prepoznavanja da nije lako biti u istoj prostoriji sa osobom sa kojom smo u konfliktu i prema kojoj imamo, verovatno, i te kako negativne emocije i koju smatramo neprijateljem. U tom smislu naš ton, stav, kao i prihvatanje emocija jeste zaštita u procesu.

Fizička zaštita podrazumeva da eventualno predvidimo mogućnost napada, u odnosu na sam konflikt i karakteristike osoba koje su u konfliktu i da, u skladu sa tim, dobro osmislimo ne samo proces nego i sam prostor. Ako je potrebno strane treba da sede prilično udaljene jedne od drugih, ili da se u početku radi odvojena medijacija sa stranama.

Ali vodite računa i šta se dešava nakon medijacije, između sastanaka. Ponekada vi možete da kontrolišete dešavanja tokom procesa, ali da ipak nakon završene medijacije jedna od strana bude fizički napadnuta. O ovome treba takođe da vodite računa i da u skladu s tim predvitite mere i korake koje ćete preduzeti. Da li ćete tražiti pomoć sa strane, ili ćete rešiti da prekinete sa medijacijom i obratite se nekoj višoj instanci gde će se započeti proces arbitraže, na vama je da odlučite.

KOMUNIKACIJA

Komunikacijske veštine potrebne za medijaciju

Kada govorimo o procesu pregovaranja, komunikacija predstavlja jedan od osnovnih ako ne i najbitnijih faktora njene uspešnosti. Bez adekvatne komunikacije, načina na koji slušamo, na koji izražavamo sebe i svoje potrebe nema ni zadovoljavajućeg odnosa sa drugima.

Jedan od činilaca umešnosti pregovaranja i pronalaženja rešenja leži u mogućnosti da prebacimo fokus pažnje sa same osobe sa kojom smo u konfliktu na poruku. Znači da se usredsredimo na komunikaciju.

U osnovi same komunikacije između dve ili više osoba leži razgovor kao razmena mišljenja, ideja stavova, i sl. U situacijama sukoba upravo razgovor ima presudni značaj, tj. borba rečima i neverbalna komunikacija - izražavanje besa, neslaganja, otpora, mržnje i dr.

Kada govorimo o procesu komunikacije tokom posredovanja mislimo pre svega na vrstu komunikacije koja podrazumeva:

- veštine pravog slušanja sa posebnim naglaskom na aktivno slušanje,
- veštine sopstvenog izražavanja korišćenjem asertivnog načina izražavanja i JA poruka,
- pravilno razumevanje same komunikacije (poruke i njenog konteksta).

Komunikacija, o čemu je reč?

Komunikacija, bilo ona verbalna ili neverbalna, osnovni je način sporazumevanja između ljudi. Komunikacija je veoma važna jer razvija konstruktivne odnose među ljudima.

Komunikacijske veštine su veoma važne za uspešno bavljenje medijacijom. Aktivno slušanje, parafraziranje, postavljanje pitanja, obraćanje stranama u sukobu, samo su neke od veština potrebne medijatoru koje mu omogućavaju da se približi stranama, da im da osećaj da ih čuje i razume, da stvori atmosferu prihvatanja ali i da uspešno završi medijaciju.

Komunikacija se definiše kao proces razmene poruka (verbalnih ili neverbalnih), između najmanje dve osobe, koji se odvija sa određenim ciljem i namerom.

Svaka razmena se odvija u okviru neke situacije - konteksta komunikacije.

Kontekst komunikacije je sama situacija u kojoj se komunikacija odvija. Određuju ga brojni i različiti faktori kao što su: broj učesnika, vreme odigravanja, karakteristike

prostora, uzrast, pol, uloge učesnika, prethodno iskustvo, predmet razmene, iskustvo učesnika itd.

Komunikativna sposobnost se definiše kao sposobnost prilagođavanja raznovrsnim situacijama komunikacije. Nije svejedno da li ćete na utakmici ili u razredu pričati istom jačinom ili da li ćete pričati na isti način sa vašim prijateljima i sa nastavnicima u školi.

Da bi komunikacija bila uspešna neophodno je da postoji prilagođavanje svih učesnika u njoj, zato što se u komunikaciji dešava proces razmene, uzajamnog delovanja i formiranja odnosa među učesnicima tako da svaki učesnik dobija svoje mesto i značaj.

Adekvatno prilagođavanje je moguće samo u situacijama aktivne razmene, pa zato kažemo da učimo da komuniciramo u okviru same komunikacije. To znači da se na osnovu razmene koja se događa između sagovornika, kako afektivnih (osećanja, uverenja, vrednosti, stavovi), tako i kognitivnih sadržaja (misli, znanja, umeća, veštine), menjaju:

- jezik i jezička sredstva (leksička i sintaksička prilagođavanja),
- sadržaj onoga što se govori (količina informacija, relacije) i
- način na koji se govori (fraze, intonacija i sl.).

Kada se govori o kontekstu škole, nema važnijeg cilja za učesnike u komunikaciji od uzajamnog razumevanja i razmene koja ih povezuje. To je jedno od retkih polja na kome padaju barijere uzrasta, pozicije, zvanja. To je polje na kome su svi ravnopravni i jednaki, jer bez obzira na to ko su učesnici u komunikaciji, deca, odrasli, roditelji, nastavnici, direktori, oni su samo sagovornici.

Ravnopravan i partnerski odnos između učesnika u komunikaciji je onaj koji najviše doprinosi kvalitetu razmene i njemu težimo, a ogleda se u međusobnom poštovanju i prihvatanju.

Proces komunikacije je dvosmeran i sastoji se od:

- izražavanja sebe,
- slušanja drugih.

Načini na koje to radimo određuju da li će doći do povezivanja sa sobom i drugima ili do prekida komunikacije i gubitka kontakta. I naravno, jezik i reči koje koristimo imaju ključnu ulogu. Komunikacija, tj. način na koji se izražavamo, na koji se obraćamo drugim ljudima, kao i način na koji slušamo određuju naše odnose sa drugima ali i naš odnos prema nama samima.

Autentična komunikacija podrazumeva otvorenost, poštenje i sposobnost razumevanja drugih.

Uvremenjenost je još jedna bitna komponenta komunikacije. U odnosima sa drugom osobom ne postavlja se samo pitanje kako i šta reći, već je i od velike važnosti i kada šta reći. Ponekad je jedna jedina rečenica rešenje koje može da nas približi kraju konflikta, ali izgovorena u pogrešno vreme ona može da vrati situaciju na početak i da odloži sporazum za još neko vreme. Nekada je uzrok konflikta ne ono što smo rekli, već kada smo to rekli.

Konflikti mogu da nastanu zbog brojnih razloga. Način na koji nešto kažemo, način na koji čujemo šta nam druga osoba govori i sl. može da dovede so svađe, ali jedan od razloga može biti i greška u samom komunikacijskom procesu. Ono što želimo da prenesemo drugoj osobi može da se razlikuje od onoga što ta osoba prima. Mi smo imali nameru da saopštimo nešto ali je osoba to razumela na sasvim drugačiji i pogrešan način. Upravo, kada govorimo o komunikaciji i konfliktima koji nastaju možemo da kažemo da je uzrok razmimoilaženja:

- slučajna greška u komunikaciji - način na koji prenosimo poruku,
- namerna greška u komunikaciji - tema koju prenosimo, tj. sama poruka i njen sadržaj.

Da bi nam ovo bilo jasnije možemo da pogledamo koji su osnovni elementi komunikacije:

- osoba koja šalje poruku - govornik ili pošiljalac,
  - način oblikovanja poruke koji zavisi od onoga što želimo da prenesemo - kodiranje,
    - način na koji se poruka šalje (da li je poruka verbalna ili neverbalna),
      - kanal kojim poruka putuje,
        - osoba koja prima poruku - primalac i
          - način na koji razumemo poruku - dekodiranje.

Greške mogu da nastanu u samom procesu, bez naše namere da se one dese, i da iz ovih razloga uđemo u konflikt sa nekom osobom. Razlozi zbog kojih mogu da nastanu greške prilikom prenosa poruke su brojni. Ukoliko uzmemo u obzir da sama poruka koju šaljemo nosi sa sobom tri informacije koje je označavaju, verbalnu informaciju, glasovnu i vizuelnu, jasno je da se lako dešava greška u njenom prenosu.

Razlozi greške, na primer, mogu biti:

- veliki broj ljudi koji prenose poruku,
  - šumovi koji nastaju u bilo kojem delu procesa a vezani su za spoljašnju okolinu, kada nam, na primer, nešto privuče pažnju i ne prenesemo poruku na odgovarajući način,
    - problemi u samom kodiranju tj. dekodiranju poruke i sl. (na primer, ton, jezik koji koristimo, dvojnost reči, predrasude, prethodno iskustvo, naše lične sposobnosti i sl.),
      - različita kulturalna i socijalna pozadina koja određuje način percepcije i izražavanja poruke, i dr.

Zbog ovoga je bitno i proveriti da li je poruka shvaćena na način na koji bismo mi voleli da bude shvaćena. Na ovaj način izbegavamo moguće nesporazume i konflikte sa drugim licem.

Komunikacijski interpersonalni problemi i nesporazumi ne mogu biti u potpunosti eliminisani, ali ih možemo umanjiti ili čak i izbegavati. Time što ćemo razumeti komunikacijske obrasce i šeme možemo imati veću kontrolu nad procesom a samim tim i nad odnosima koje imamo sa ljudima. Takođe, možemo stalno sa sagovornikom proveravati da li je poruka shvaćena na način kako bismo mi to hteli.

Jedan od razloga nastanka konflikta jesu različiti komunikacijski obrasci vezani za kulturu ili grupu kojoj pripadamo. Naime, različite grupe imaju svoje stavove, shvatanja,

vrednosti, ponašanja i stavove koje vrednuju. Takođe, način ekspresije određenih emocija, a shodno tome i načini komunikacije mogu biti kulturalno determinisani. Razlike mogu da budu brojne. Na primer, kontakt očima, nivo ekspresije emocija, način postavljanja pitanja i način odgovaranja na njih, ton koji koristimo, gestikulacija, dodir, percepcija vremena, pravljenje pauza u govoru i mnoge druge manifestacije.

Pored kulturalnih obrazaca, i pripadnost određenim grupama određuje način komunikacije. Pripadnost grupi vršnjaka - adolescenti, odrasli, ili pripadnost nekoj profesiji, religijskoj grupi, socioekonomskoj klasi i sl. odrediće i način na koji smo spremni da komuniciramo.

Komunikacija jeste primarni interes koji imamo u prosecu medijacije jer ovim putem mi saznajemo šta se dešava unutar osobe, koje su joj želje i potrebe a koje pozicije. Takođe, u komunikaciji sa nama samima saznajemo naše unutrašnje potrebe i osećanja, a samim tim i rastemo i razvijamo se u saradnji sa drugima.

Uloga medijatora i komunikacija tokom posredovanja

Tokom medijacije i razgovora između sukobljenih strana medijator ima ulogu da:

- neutralizuje izjave

Ukoliko postoji verbalni napad, optuživanje, prebacivanje, kritikovanje i sl. medijator je dužan da neutralizuje izjavu da bi smanjio napad i omogućio nastavak komunikacije. Takođe, prevođenjem TI u JA izjave neutralizuje se napad na drugu osobu. Medijator je dužan da podseća na pravila koja su donešena na početku medijacije a sa kojima su se sve strane saglasile.

Na primer,
osoba: ''Ti si budala ako misliš da ću poverovati u to što mi obećavaš.''
medijator: ''Molim te me ispravi ako nisam dobro razumeo, ali da li želiš da kažeš da ti je potrebno da veruješ da će ona to uraditi...''

- sinhronizuje izjave

Ukoliko dođe do zastoja u komunikaciji, medijator podseća strane na progres koji su postigli do tog vremena. On takođe ujednačava izjave u smislu pronalaženja prve zajedničke tačke oko koje strane mogu da se saglase. Pronalazi onaj deo stvarnosti oko koga strane mogu da se slože.

Na primer,
osoba: ''Pa ne znam šta bih sada mogla da kažem. Mislim da ona ima potpuno pogrešnu predstavu o svemu. Ne znam, možda i laže ali ...''
medijator: ''Seti se da ste se juče složile da obe mislite koliko je koristan vaš zajednički rad. Da li bismo mogli da se vratimo na to i da vidimo kako bi on ipak mogao da se nastavi ...''

- okreće se budućnosti

Medijator prevodi ono što je izrečeno tokom medijacije u ovde i sada. Pošto su strane uglavnom okrenute ka prošlosti, pokušavajući da odrede uzroke, da pronađu krivca, medijator ih stalno vraća na budućnost i anticipaciju posledica sukoba ukoliko se on nastavi.

Na primer,
osoba: ''Lažeš me sve vreme. Rekla si mi prošle godine da ćeš sve učiniti da mi pomogneš a onda si mi posle dva dana ...''
medijator: ''Hajte da se vratimo u sadašnjost. Kako ti sada izgleda to što je uradila. Da li je možda sada uradila nešto što ti se sviđa i što ti je pomoglo. Da li sada imaš neke posledice ...''

- objašnjava izjave

Ponekad jedna strana ima problem da razume šta je druga strana pokušala da kaže. Tada medijator prevodi izjave tražeći saglasnost od strane u istinitost ''prevedenog''. On takođe proverava sa stranama da li razumeju i da li im je potrebno dodatno objašnjenje. U tom slučaju ih ohrabruje i da ga traže.

Na primer,
osoba: ''Ti si manipulant koji promoviše svoje Ja u odnosu sa drugima ...''
medijator: ''__(ime)___, da li razumeš šta je ___(ime)___ hteo da kaže. Bojim se da meni baš nije jasno. Da li bi mogao molim te da mi objasniš šta misliš pod tim da ona manipuliše i da promoviše njeno Ja ...''

Šta otežava komunikaciju?

Jezik neslušanja i neprihvatanja

Ponekad nam se desi da smo u kontaktu sa osobom koja nešto priča, a da mi čujemo samo deo poruke ili čak uopšte ni ne čujemo šta nam ona govori. Dešava nam se da nepažljivo slušamo druge, ali nam se isto tako dešava da i sami primetimo da nas druga osoba ne sluša pažljivo. Da gleda negde sa strane, da ne čuje pitanje ukoliko joj postavite, da se nestrpljivo vrpolji, da klima glavom i da pri tome vi jasno vidite da vas uopšte ne prati i sl.

Svakako, rešenje ovakve situacije nije da se naljutite i da uvređeni prekinete komunikaciju. Najbolje bi bilo da u takvim situacijama tehnikama decentracije pokušate da se stavite u poziciju drugog ili da tehnikama Ja govora i asertivnog ponašanja postavite pitanje samoj osobi šta je razlog što vas ne sluša.

Neslušanje ne samo da dovodi u pitanje sam odnos sa drugom osobom nego nas onemogućava i da dođemo do vrednih informacija.

Razlozi nepažljivog slušanja, tj. neslušanja mogu biti brojni:

- Priroda emocionalnog odnosa sa drugom osobom - da li nam je osoba draga ili ne, da li nam je prijatelj ili samo poznanik, da li je osoba autoritet u odnosu na nas i sl.
- Način na koji osoba izlaže sadržaj - po nekada je način izlaganja, gestikulacija, ton, pravljenje pauza, obraćanje i sl. toliko monotono i ujednačeno da nam je prilično dosadan i sam sadržaj koji nam osoba izlaže.
- Okupiranost nama samima - ponekad smo okupirani trenutnom situacijom u kojoj se nalazimo, možda i nekim problemom i tada mislimo samo na ovaj sadržaj koji nas lično interesuje.
- Odnosi prema temi - ponekad sama tema može da predstavlja nešto što je nama izuzetno bitno i što je stoga praćeno jakim emocijama. Takođe, naš stav u odnosu na temu se može razlikovati u odnosu na stav osobe sa kojom smo u kontaktu. Zatim, možda smo pod nekim snažnim utiskom koji prevazilazi mogućnost koncentrisanja na sadržaj koji čujemo.
- Fizičke / spoljne okolnosti u kojima se nalazimo - same spoljašnje okolnosti mogu da onemoguće aktivno slušanje. Buka, hladnoća ili toplota, nedostatak vremena jer negde žurimo, pospanost, glad i dr.

Dvanaest načina da blokiramo pravo slušanje:

1. Potpuno neslušanje
Na primer, čini vam se da osoba sluša a ona pretura po papirima, gleda kroz vas, kuca poruku mobilnim telefonom i sl. a pri tome uopšte ne sluša šta i o čemu govorite. U ovom slučaju ne govorimo o ignorisanju jednog od nivoa komunikacije već o potpunom odsustvu komunikacije, tj. slušanja.

2. Delimično slušanje
Kada govorimo o delimičnom slušanju, osoba uvek čuje neki deo poruke, ali ne i celu poruku koju druga osoba pokušava da joj prenese. Načini na koje osoba može da blokira pravo slušanje su:

- Naređivanje, komandovanje[5]
  Na primer: ’’ Prestani da se žališ, to mora tako da se uradi i gotovo.’’

- Upozoravanje, pretnja
  Na primer: ’’ Bolje bi ti bilo da slušaš šta ti se kaže.’’

- Moralisanje, propovedanje, navođenje raznih ’’trebalo bi’’
  Na primer: ’’Ti znaš da kada dođeš u školu, svoje lične probleme treba da ostaviš kod kuće, gde im je i mesto.’’

- Savetovanje, nuđenje rešenja
  Na primer: ’’Bolje rasporedi vreme, pa ćeš onda moći da završiš sve obaveze.’’

[5] Preuzeto iz Trikić, Z. i dr. - Vršnjačka medijacija, od svađe slađe, GTZ, 2003.

- Argumentisanje
  Na primer: ''Pogledajmo činjenice. Ostalo ti je još samo mesec dana do kraja godine.''

- Osuđivanje, kritikovanje
  Na primer: ''Zašto si čekao toliko dugo da se gradivo nagomila?''

- Etiketiranje
  Na primer: ''Ti si ili velika lenčuga, ili veoma nesiguran.''

- Interpretiranje, dijagnostikovanje, analiza
  Na primer: ''Ti, u stvari, samo hoćeš da se izvučeš i da ništa ne radiš.''

- Hvaljenje, saglašavanje
  Na primer: ''Ti si veoma sposoban, sigurno ćeš naći načina da rešiš problem''.

- Tešenje
  Na primer: ''Proći će to. I ja sam se tako osećala, pa je prošlo.''

- Ispitivanje, saslušavanje
  Na primer, 'Misliš li da je zadatak bio toliko težak? Koliko ti je vremena bilo potrebno da ga uradiš? Zašto si odustao? Zašto me nisi ranije pitao da ti pomognem?''

- Povlačenje
  Na primer: ''Hajde da pričamo o nečem prijatnijem!''

Po čemu se prepoznaje da ne postoji slušanje?

- Nema autentične zainteresovanosti
  Sagovornik neverbalno i verbalno pokazuje da ne sluša:
  Na primer, "Da, da, samo ti nastavi..." a istovremeno radi nešto drugo.

- Prima samo jednu vrstu poruke
  Obraća pažnju samo na verbalne ili samo na neverbalne elemente poruke.

- Selektivno prima poruke
  Prima samo one delove poruke koji su za njega važni, koji za njega imaju određene implikacije ili se uklapaju u procenu sagovornika i komentariše poruku koju prima u skladu sa svojim merilima i vrednostima, stavljajući sagovornika u drugi plan, kao na primer:

- "Nije to baš toliko važno. Ti preteruješ."
  - "Može to biti i gore, imao si sreće."
    - "Verovatno i ti tome doprinosiš, što se malo ne pozabaviš sobom."

- Odbacuje / negira deo poruke
  Blokira ili odbacuje, kao da ne čuje, ne želi da čuje, negira:

  - "Nije ti/to ništa";
  - "Nećemo o tome";
  - "Kakve to veze ima sa temom."

- Prebacuje fokus na sebe
  Vreba trenutak da preuzme reč i promeni sadržaj i temu razgovora ili da prebaci fokus na sebe:

  - ”Da čuješ šta se meni desilo...”;
  - ”Isto je tako bilo i meni...”

- Umanjuje ličnu odgovornost
  Prima poruke kao neiskazano očekivanje u odnosu na sebe i kako je očekivanje nejasno, a ponekada i zastrašujuće, sagovornik koristi priliku da se ogradi od njega ili odbrani:
  - ”Šta ja tu mogu?”;
  - ”To nije moja odgovornost.”;
  - ”Ne mogu ja u to da se mešam.”

- Vraća se na prošlost
  Prikuplja podatke o tome šta se dogodilo i vraća se na događaj sa idejom da analizira alternative iste situacije/događaja, odnosno, da predoči sagovorniku šta je sve moglo da se dogodi da je njegova akcija ili reakcija bila drugačija. Tom prilikom više koristi svoj pogled na ceo događaj i svoj prilaz reagovanju na njega : ”Da, ali da si...”

Po čemu se prepoznaje da postoji slušanje?[6]

- Govor tela
  Kontakt oči u oči, telo blago nagnuto ka sagovorniku, sedi dovoljno blizu da vas čuje, povremeno klimne glavom u znak odobravanja.

- Autentična zainteresovanost
  Sagovornik pokazuje da mu je stalo da vas sasluša - posvećuje vam vreme i pažnju.
  Sluša vas, a ne sebe. On zaboravlja svoja očekivanja koja možda ima od vas i negira procene koje ga ometaju u slušanju.

- Ne vrši selekciju podataka
  Bavi se onim što se dogodilo, a ne svojim tumačenjem događaja ili primanjem samo onih delova za koje je lično zainteresovan.

- Pomaže u razumevanju
  Pomaže vam da prepoznate svoja osećanja i potrebe, da se oslobodite svojih procena i da iskažete potrebe i očekivanja.

- Parafrazira i sumira
  Pomaže vam da održite pažnju, da ostanete u kontaktu sa svojim osećanjima i potrebama dok opisujete šta se sve događalo. Ponavlja ono što ste rekli drugim rečima zadržavajući autentičnost doživljaja (osećanja i potrebe). Sumira, izdvaja bitne komponente od nebitnih, sažima u nekoliko rečenica suštinu problema, kako biste konstruktivno o njemu razmišljali i razgovarali.

---

[6] Preuzeto iz Trikić, Z. i dr. - Vršnjačka medijacija, od svađe slađe, GTZ, 2003.

- Postavlja pitanja
  Teži što boljem razumevanju situacije i problema kojim se bavite, pojašnjava i sebi i vama motive koji su vas doveli u tu situaciju, kao i motive i potrebe drugih učesnika, za koje sami možda niste dovoljno otvoreni i ne prepoznajete ih.

- Pruža konstruktivnu podršku
  Ako vas savetuje, to čini stavljajući se u vašu poziciju. Ne nudi gotove recepte, već traži rešenje u skladu sa trenutnom situacijom i primereno vašim očekivanjima.

Decentracija i centracija

Jedna od osnovnih stvari koja otežava svaku komunikaciju jeste i nešto što zovemo centracija, tj. usmerenost na sebe i nesposobnost da se stavimo u poziciju druge osobe i da stvari sagledamo iz njenog ugla. Ukoliko pretpostavimo da ljudi gledaju stalno iz ove pozicije jasno je da će ono što vidimo biti u neskladu sa onim što vide drugi ljudi. Upravo zbog ovoga je mogućnost razumevanja stanovišta, tj. viđenja druge osobe veoma bitno u svakom komunikacijskom i relacijskom procesu.

Decentracija je sposobnost da se stavimo u poziciju druge osobe, da pokušamo da razumemo način na koji ona ''vidi'' svet oko sebe i često je najvažniji činilac u procesu komunikacije. Decentriranje nam pomaže:

- da razumemo druge i
- da bolje razumemo sami sebe.

Samo onaj ko razume sebe može da razume i drugoga, a ko razume drugoga može da teži valjanoj i sadržajnoj razmeni koja poboljšava kvalitet življenja u svakoj zajednici.

Decentrirati se i staviti u poziciju drugog nije naravno lako, pogotovo ukoliko smo u sukobu sa samom osobom, ali ukoliko to uspemo, naše odlučivanje će biti bolje a i sama komunikacija sa drugima.

Decentracija niukom slučaju ne znači da:

- prihvatate stav i gledište druge osobe. Time što se stavljate u poziciju drugoga vi samo razumete, tj. trudite se da razumete tuđe stavove i gledišta a time razumete i razloge njihovog reagovanja;

- čitate tuđe misli. Kada kažemo: ''Ma znam ja šta on misli i o čemu razmišlja ... Sigurno želi da me pređe ...'' mi ne govorimo o decentraciji. Kada se pomerimo iz svog ugla gledanja mi ustvari samo pokušavamo da sagledamo tuđe gledište a ne i da saznamo šta je tačno u glavi druge osobe;

- razmišljate da li osoba ispravno misli, oseća i da li je trebalo nešto da uradi ili ne. Različiti su konteksti situacije, informacije i uticaji drugih da bismo ih baš sve razumeli;

- istog trenutka razumete osobu u potpunosti. Decentriranje je proces koji teče i vaše shvatanje pozicije druge osobe stalno oscilira u zavisnosti od spoljašnjeg i

unutrašnjeg konteksta. Nikada ne možete biti sto posto sigurni kako onaj drugi vidi situaciju, ali zato možete da je pitate i da potvrdite vaše pretpostavke.

Decentracija je jedan od postupaka koji nam olakšava komunikaciju i koji nam omogućava da lakše shvatimo drugu osobu i njeno viđenje situacije.

Šta olakšava komunikaciju?

Jedna od stvari koja doprinosi boljoj i kvalitetnijoj komunikaciji jeste svakako tehnika slušanja. Ali značajno je i kakvo slušanje. Često nam se dešava da nam osoba nešto priča i da joj pri tome izgleda da mi pratimo njeno izlaganje, ali da li je to tako. Mi u mislima možemo biti potpuno udaljeni i od situacije u kojoj se trenutno nalazimo a i od samog slušaoca. Možemo da razmišljamo o nekim drugim ljudima, o problemima ili stvarima koji se tiču nas samih i o milion drugih stvari. Na to da li ćemo slušati sa pažnjom ili ne utiče mnogo činilaca. Na primer, da li smo preokupirani nekim dešavanjima koji nas se trenutno tiču, da li se pored nas dešava nešto što nam je privuklo pažnju i što u prvu ruku izgleda interesantnije, da li možda mislimo da nas nimalo ne interesuje ono što nam osoba trenutno priča, ili se možda ne slažemo sa sagovornikom pa umesto da razgovaramo sa njim o tome mi rešimo da prosto ne slušamo ono što nam priča.

U svakom slučaju kada govorimo o konfliktima, a posebno o posredovanju u konfliktima, veoma je važno slušanje i kada to kažemo mislimo na slušanje sa pažnjom. Ukoliko ne postoji pravo slušanje možemo reći da se neće ni razumeti sukob u kojem se osobe nalaze a ni rešenje problema neće se moći naći.

A zašto nam je slušanje važno? Kao prvo, samo pažljivim slušanjem možemo da saznamo šta je to što osoba želi da nam saopšti, ali i sve ostale informacije o problemu i načinu na koji osoba vidi problem u kome se nalazimo.

Kao drugo, slušanjem druge osobe joj pokazujemo da je poštujemo i uvažavamo. To ne znači da se obavezno slažemo i sa onim što nam govori, naprotiv, ali pokazujemo da cenimo i uvažavamo različito shvatanje i viđenje problema. Ovo je međutim bitan korak ukoliko želimo ili da izgradimo ili da popravimo odnose u kojima se nalazimo sa drugom osobom.

Kao treće, ukoliko pažljivo saslušamo neku osobu veća je verovatnoća da će kasnije i ona nas saslušati. Koliko puta nam se desi da prekinemo neku osobu u njenom izlaganju ili da joj jasno stavimo do znanja da je ne slušamo a da potom ista ta osoba pokaže potpunu nezainteresovanost za ono o čemu mi pričamo. Ali ukoliko mi pokažemo da nam je stalo da je saslušamo dobićemo mogućnost da i sami budemo saslušani.

I kao četvrto, slušanje doprinosi poboljšanju kvaliteta odnosa u kojima se nalazimo. Pažljivim slušanjem šaljemo poruku da nam je stalo do te osobe kao i do odnosa u kojima se nalazimo.

Kada govorimo o jeziku slušanja u stvari možemo da govorimo o četiri načina slušanja.

To su:

- Pasivno slušanje (ćutanje)
  - Potvrđivanje
    - Tehnika ”otvaranja vrata”, poziv na razgovor
      - Aktivno slušanje - slušanje sa empatijom

Ova četiri načina možemo da zamislimo u vidu lestvice pri čemu se krećemo od najslabijeg oblika slušanja, pa do najjačeg u kojem postoji i prava razmena i prihvatanje između sagovornika.

Doduše u zavisnosti od same situacije, samih osoba koje su u interakciji i našeg ličnog stila možemo da kažemo da svaki od načina ima svoje prednosti u trenucima pregovaranja.

Pasivno slušanje

Pasivno slušanje, odnosno ćutanje može da bude veoma važan pokazatelj nekome da ga slušamo. Katkad samo ćutanje može da bude znak da smo prisutni, da smo zainteresovani za sagovornika i da pažljivo slušamo ono što nam govori. Međutim, važno je da ne zaboravimo da i ćutanje mora da bude prijateljsko - momenti empatije i prihvatanje bez reči, a to vidimo po neverbalnoj komunikaciji. Okrenuti smo ka osobi koja priča, klimamo glavom u znak odobravanja kada se slažemo sa izrečenim, ali možemo da imamo i izraz lica koji govori da smo zabrinuti, uplašeni i sl.

Ćutanje ohrabruje na razgovor i na ovaj način možemo da saznamo razne stvari, ali ne zadovoljava iskrenu potrebu za dvosmernom komunikacijom.

Potvrđivanje

Ono u izvesnoj meri olakšava komunikaciju i izražava prihvatanje, mada ne pruža potvrdu da postoji stvarno razumevanje. Kada slušamo sagovornika možemo s vremena na vreme da prokomentarišemo ono što je izgovorio tj. da potvrdimo razumevanje. Treba naravno voditi računa da potvrđivanjem ne vređamo drugu osobu ali i da budemo iskreni u komentarisanju i izlaganju našeg viđenja.

Poziv na razgovor

Tehnika otvaranja vrata je veoma efikasna u pokazivanju da želimo da slušamo i da za to ima dovoljno vremena. Nije efikasna u iskazivanju prihvatanja, razumevanja i topline.

Aktivno slušanje

Aktivno slušanje je jedna od najmoćnijih tehnika da se razgovara sa drugim osobama, da se pregovara sa njima i da se dođe do obostrano prihvatljivog dogovora.

Svrha aktivnog slušanja je da nam pomogne da razumemo šta je sagovornik želeo da kaže, kao i da mu jasno stavimo do znanja da smo ga razumeli. U procesu aktivnog slušanja obraćamo pažnju i na sadržaj poruke i na osećanja koja prate poruku sagovornika pri čemi izbegavamo da ubacujemo sopstvene zamisli i predrasudna viđenja u ono što nam osoba govori. Naravno da prilikom aktivnog slušanja moramo donekle i da tumačimo ono što čujemo da nam sagovornik govori ali to radimo samo u cilju da bismo probali što bolje da ga razumemo a i tada u svakom trenutku sa sagovornikom proveravamo tačnost naših tumačenja.

Znači aktivno slušanje podrazumeva da pažljivo slušamo sagovornika, da pokažemo interes za ono što nam govori, da mu pokažemo da ga razumemo kao i da mu pokažemo da zaista pokušavamo da shvatimo njegovo viđenje i poziciju, zatim da tumačimo ono što čujemo kao i da stalno proveravamo svoja tumačenja i da u skladu sa tim tražimo nove podatke.

Za razliku od ćutanja ili potvrđivanja i poziva aktivno slušanja nam omogućava razumevanje osećanja, potreba i zahteva druge strane. Utiče i da učesnici u komunikaciji imaju doživljaj da su njihove ideje, osećanja i potrebe shvaćene i prihvaćene a sve vreme postoji dvosmerna komunikacija.

Tehnike slušanja sa pažnjom - aktivnog slušanja

Glavni zadatak medijatora jeste da, između ostalog, olakša komunikaciju među stranama o bitnim temama, u pozitivnoj atmosferi, pokušavajući da umanji povređenost koja može da nastane usled emocionalne razmene. Da bi olakšao komunikaciju medijatoru na raspolaganju stoje razne komunikacijske tehnike koje omogućavaju aktivno slušanje.

Te tehnike su:

Rezimiranje
Medijator rezimira glavne ideje, osećanja i sve ono što smatra bitnim a izrečeno je tokom medijacije. Na neki način generalizuje ono što je osoba rekla.
Na primer: ''Na osnovu onoga što sam čuo mogu da kažem da je osnovno da ...''

Ponavljanje
Da bi proverio da li je dobro razumeo ono što mu osoba saopštava, kao i da bi omogućio drugoj strani da ponovo čuje ono što je bilo rečeno, medijator može da ponovi ono što je rekla jedna strana. Na ovaj način medijator takođe pokazuje da je uključen i da pažljivo sluša i prati proces.
Na primer: ''Ono što ste mi sada rekli je da želite da vas on pažljivije sluša i da vam daje jasne znake da je to tako. Jesam li u pravu?''

Pojašnjavanje
Medijator pojašnjava da bi objasnio ono što je strana rekla i da bi, u slučaju da mu situacija ili opis nije do kraja jasan, dobio dodatne informacije i time kompletirao podatke. On najčešće postavlja pitanja - otvorena - zatvorena i pitanja za objašnjenje da bi omogućio sagovorniku da da dodatna pojašnjenja i informacije.
Na primer: ''Šta mislite kada kažete da želite da vas sluša?''

Reflektovanje
Medijator pokušava da pomogne osobi da razume sopstvena osećanja i da joj da podršku za to što oseća u tom trenutku.
Na primer: ''Izgledaš mi tužno kada kažeš da ... Volela bih da znam da li se zaista tako osećaš i ako je tako šta ja mogu da uradim u ovom trenutku za tebe?''

Proširivanje
Medijator dobija poruku od sagovornika i šalje je nazad ali u proširenoj formi a zatim proverava da li je dobro razumeo ono što je bilo rečeno.
Na primer: ''Znači kažeš da ti treba pažnja to je verovatno zato da bi se osećao zadovoljnije i srećnije. Da li sam ovo dobro razumeo?''

Frakcioniranje
Kada čuje poruku od sagovornika, pogotovo u delu kada se izlaže problem, medijator može da ima problem jer je ono što je rečeno preobimno, veliki je broj ideja i osećanja koja se u određenom trenutku spominju i sl. Da bi olakšao i sebi ali i drugoj strani da razume poruku, medijator ono što je izgovoreno deli u male pakete informacija, a zatim proverava njihovu istinitost sa osobom.
Na primer: ''Ukoliko sam dobro shvatio, prvo što ste rekli je da ste tada mislili da ... Hajde za početak da se zadržimo samo na ovom delu i ovim osećanjima ...''

Parafraziranje
Medijator sasluša šta mu osoba govori. Potom ponovi sadržaj ali sada koristeći druge reči, menjajući redosled ali držeći se osnovne ideje i značenja koju je osoba izložila. Ovo služi da se proveri da li je osoba i dalje sigurna da misli to što je rekla, nakon što čuje svoje ideje prezentovane na nešto drugačiji način kao i da se medijator uveri da je shvatio poruku.
Na primer: ''Kako sam ja shvatio ono što ste mi rekli vi mislite da ...''

Pozitivna povratna informacija
Ohrabrujete osobu i pokazuje joj da je uvažavate tako što potvrđujete kvalite onoga što je uradila, pomislila, rekla i sl.
Na primer: ''Vidim da ste dosta razmišljali od prošlog sastanka i da imate par interesantnih ideja. To mi je jako sviđa jer ...''

Sređivanje
Podatke koje dobija od osobe, na primer vezane za hronološka dešavanja, cenu, važnost i dr. medijator klasifikuje i sređuje da bi podaci bili što jasniji i razumljiviji.
Na primer: ''Znači prvo ste upoznali ..... , a potom ste upoznali ....., da biste dve godine potom ...''

Potrebni uslovi za aktivno slušanje / slušanje sa empatijom[7]

Pročistite um:
Ostavite svoje reakcije za neki drugi put; utišajte unutrašnje glasove koji vas navode da procenjujete ko je u pravu; ne formulišite odgovore i rešenja problema; ne popravljajte stvari; ne tragajte za argumentima; ne sudite.

Neka okruženje bude udobno i bezbedno:
Ako je moguće obezbedite mir, da nema prekidanja, zvonjave telefona; trudite se da vreme za razgovor odgovara svima; uklonite fizičke barijere (manjak stolica, višak stolova i sl.); omogućite da razgovor bude na ravnopravnom nivou (npr. svi sede, ili stoje);

Neka govor tela pokazuje da slušate:
Uspostavite kontak oči u oči (osim ako je to kulturološki neprihvatljivo); uspostavite prihvatljivu distancu; nagnite se ka sagovorniku toliko da ne ulazite u njegov telesni prostor; fokusirajte se na sagovornika; izbegavajte da gledate po prostoriji dok slušate sagovornika.

Svoje emocije ''odložite na stranu'':
Ako niste u stanju da to uradite, saopštite sagovorniku šta se sa vama dešava (na primer, ''Trenutno sam zbunjena, imam snažna osećanja koja mi odvlače pažnju i teško mi je da vas pratim.''); zatražite kratku pauzu da biste uspostavili ravnotežu ili se dogovorite za neko drugo vreme.

Dopustite ''ventiliranje'' ako je to onome ko govori potrebno:
Dopustite onome ko govori da priča šta hoće, tzv. ''prazne priče'' i primenite veštine slušanja; povedite računa da tom prilikom koristi JA poruke kako ne bi povredio druge učesnike u razgovoru; naime, ako pažljivo slušate u takvim pričama često isplivaju najdublja osećanja koja vam nude priliku da ih povežete sa potrebama i ostvarite međusobno povezivanje na bazi empatije; tek potom komunikacija se može pomeriti na rešavanje problema koji dovodi do konflikta.

Slušajte do kraja:
Ne pokušavajte da rešite problem pre vremena; čak i kada osećanja deluju iracionalno, ili vam se čini da priča traje predugo, da se ponavlja, ne prekidajte; nekada je doživljaj osoba koje govore izraz više povezanih osećanja i više nezadovoljenih potreba koje idu ''u paketu''; u tim prilikama je poželjno da se naoružate strpljenjem, da odvojite vreme i da slušate sve dok se ne izlista bar većina osećanja i potreba; promene se mogu desiti, jer kada se osoba poveže sa svojim unutrašnjim procesima i uspostavi ravnotežu obično sama spozna šta želi i kako da do toga dođe a da uspostavi sklad sa drugima.

Odslušajte i ono što nije izrečeno:
Slušajte i ono što je ''između redova''; uključite i govor tela onoga ko govori kao važnu informaciju; ponekad povređuje ton, stav, pogled, gestikulacija; ponekada je najteže izdržati ćutanje, omogućite da i tišina ''govori'', jer je nekad potrebno da se svi povežu sa sobom, da se desi proces razumevanja, da se ''odmeri'' pre nego što se izgovori i sl.

[7] Delimično preuzeto iz Trikić, Z. i dr. - Vršnjačka medijacija, od svađe slađe, GTZ, 2003.

Oslobodite se predrasuda i stereotipa:
Pokušajte da upoznate osobu koja se nalazi tu, ispred vas. Zaboravite na generalizacije, kojoj grupi pripada, naciji, koje osobine može da ima i kako se možda ponaša. Zaboravite na očekivano ponašanje. Budite otvoreni i uhvatite se za ono što vidite.

Kako može, na primer, da izgleda razgovor, tj. komentar ukoliko postoji ili ukoliko ne postoji slušanje:[8]

JEZIK NESLUŠANJA	JEZIK SLUŠANJA
SUĐENJE Da li je to stvarno važno? Dobra ideja! Šta hoćeš time da kažeš? Mislim da je to neizvodljivo.	BEZ SUĐENJA Čini mi se da je za tebe važno. Reci mi više o tome. Da li bi objasnio/la? Da li je to izvodljivo?
KONTROLA Ne želim da slušam o tome. O ovome ću razgovarati samo ako budemo razgovarali i o... Ako nastaviš da podižeš glas, neću te slušati.	BEZ KONTROLE Teško mi je da pričam o tome, saslušaću jer mi je važan naš odnos. elim da čujem o tome, a volela bih da pričamo i o... Stvarno te ne razumem kada govoriš povišenim glasom.
ODBRANA Ali, ti ne razumeš. Nisam ja takav/a. Zašto od ovoga praviš toliku gužvu?	BEZ ODBRANE Važno mi je da razjasnimo... Da li bi mi rekao/la šta ja radim pa misliš da sam takva? Čini mi se da je ovo nešto važno za tebe.

[8] Preuzeto iz Trikić, Z. i dr. - Vršnjačka medijacija, od svađe slađe, GTZ, 2003.

Vrste slušanja[9]

Način na koji čujemo druge osobe, kako nam se obraćaju i šta govore može da utiče i na naše osećaje. Ponekad uzrok naših negativnih osećanja nisu rečenice koje ljudi izgovaraju, ili ton kojim nam se obraćaju već način na koji ih mi čujemo. Naše opažanje uvek prolazi kroz prizmu naše interpretacije, pa samim tim i ono što čujemo da nam se govori kada provučemo kroz ličnu prizmu postaje uzrok naših osećanja. Način na koji ćemo čuti ono što nam osoba govori zavisi od više faktora kao što su: prethodno iskustvo uopšte, prethodno iskustvo sa tom osobom, trenutno raspoloženje u kojem se nalazimo i dr.

Generalno gledano, možemo da priđemo poruci na dva načina kada je čujemo. Prvi način je onaj koji nas vodi negativnim emocijama bez obzira na to da li ih okrećemo prema drugima ili prema nama. Drugi način nas vodi pozitivnim emocijama ali i razumevanju nas samih.

Kada nam osoba uputi poruku možemo da je čujemo na četiri načina.

Slušanje koje nas ne povezuje sa drugom osobom a ni sa nama samima i koje vodi sukobima i nezadovoljstvu.

Slušanje I
Pitanje koje postavljamo kada čujemo poruku je: Šta nije u redu sa mnom?
Na kognitivnom nivou optužujemo sebe i shvatamo poruku lično.
Osećanja koja se tada najčešće javljaju su: stid, krivica, strah, tuga, i dr.

Primer: Mama: Neodgovorna si i nevaspitana. Ja treba da te čekam i brinem se gde si cele noći!
Ćerka: U pravu je, stvarno sam nevaspitana i mislim samo na sebe.

Slušanje II
Pitanje koje postavljamo kada čujemo poruku je: Šta nije u redu sa drugima?
Na kognitivnom nivou optužujemo druge, napadamo ih jer mislimo da su drugi neadekvatni, da nas ne uvažavaju, ne razumeju i sl.
Osećanja koja se tada najčešće javljaju su: bes, razočarenje, nemoć, i dr.

Primer: Mama: Neodgovorna si i nevaspitana. Ja treba da te čekam i brinem se gde si cele noći!
Ćerka: Nisam ja nevaspitana, nego ti stalno želiš da me kontrolišeš i maltretiraš.

[9] Po modelu Maršala Rozenberga (Marshal Rozenberg)

Slušanje koje vodi povezivanju i nastavku komunikacije. Omogućava nam da budemo bliži sa drugima ali i sa nama samima.

Slušanje III
Pitanje koje postavljamo kada čujemo poruku je: Šta mi treba?
Fokus je na našim potrebama i osećanjima. Usmeravamo se na nas same i dajemo empatiju sebi. Ovo nam omogućava da eventualno vidimo i naše potrebe u pozadini koje inače ne bismo primetili.

Primer: Mama: Neodgovorna si i nevaspitana. Ja treba da te čekam i brinem se gde si cele noći!
Ćerka: Povređena sam jer bih volela da imaš poverenja u mene. Volela bih i da mi dozvoliš da samostalno odlučujem o nekim stvarima i ta vrsta podrške mi je stvarno bitna.

Slušanje IV
Pitanje koje postavljamo kada čujemo poruku je: Šta treba drugoj osobi?
Fokus je na osećanjima i potrebama druge osobe. Razmišljamo o onome šta je druga osoba rekla i dajemo empatiju drugome. Ovo nikako ne znači da nismo u kontaktu sa nama samima.

Primer: Mama: Neodgovorna si i nevaspitana. Ja treba da te čekam i brinem se gde si cele noći!
erka: Da li si povređena zato što bi volela da poštujem tvoju potrebu, da znaš gde sam i da si sigurna da sam dobro?

U poslednja dva primera osoba prihvata odgovornost za osećanja koja ima tj. traži uzrok u onome što oseća u sebi samom, odnosno u načinu slušanja druge osobe i tumačenja onoga što čuje. Više se ne krive druge osobe za ono što osećamo niti se razvija osećaj krivice jer smatramo da smo neadekvatni.

Kada i kako blokiramo saosećanje

Pojedini načini komuniciranja mogu da nas otuđe kako od drugih ljudi, tako i od nas samih. Tada možemo da budemo neprijatni, pa čak i agresivni.

Načini na koje može da se blokira saosećajnost kao i situacije u kojima ih blokiramo su:

- Kada: živimo u svetu suđenja i prosuđivanja.[10]
  Kako: bavimo se samo time " ko je šta i ko je ko".
  Na primer: ''To je onaj mali iz III razreda, otkada znam za njega predstavlja problem, ma, kakvi problemi kod kuće, on je takav i tu se ništa ne može...''

[10] Preuzeto iz Trikić, Z. i dr. - Vršnjačka medijacija, od svađe slađe, GTZ, 2003

- Kada: zaboravimo da su analize drugih koje vršimo samo izraz naših sopstvenih potreba i vrednosti.
  Kako: analiziramo situacije.
  Na primer: ''Ma nas niko ne poštuje, to što oni hoće da učenici procenjuju nastavnike samo je ''šlag na torti''...

- Kada: poredimo sebe sa drugima bilo u pozitivnom ili negativnom smislu.
  Kako: precenjujemo ili potcenjujemo sebe i druge.
  Na primer: ''Ma lakše je onima u osnovnoj školi, iako su manje obrazovani, podviknu i svi slušaju...'' ili ''Ova deca imaju sve, a mi nikada ništa nismo imali...''

- Kada: poričemo svesnost da je svako odgovoran za sebe, svoja osećanja i svoje ponašanje.
  Kako: optužujemo druge da su odgovorni za naša osećanja, misli i ponašanje.
  Na primer: ''Uvek se zbog vas iznerviram...'' ili ''Čovek izgubi volju da pošteno radi svoj posao kada vidi vaše prazne poglede...''

- Kada: zaboravimo da u svakoj situaciji imamo mogućnost izbora.
  Kako: optužujemo druge i situacije za izbore koje smo napravili.
  Na primer: ''Ovde sam samo zato što nemam drugog izbora'' ili ''Svi ćete dobiti ukor zato što tako mora da bude...''

- Kada: poverujemo da možemo naterati druge da rade ono što mi želimo.
  Kako: Tražimo bezuslovnu poslušnost.
  Na primer: ''Molićete me da odgovarate, ali ja neću hteti da vas pitam...''

- Kada: mislimo da "bilo ko zaslužuje bilo šta".
  Kako: nagrađujemo i kažnjavamo.
  Na primer: ''Zaslužio si da ponavljaš'',ili ''Evo ti petica, tako si fina i lepo vaspitana i trudiš se ...''

U situacijama konflikta možemo da govorimo o dva modela nenasilnog komuniciranja koji su nam negde najbitniji u situacijama posredovanja. To su:

- asertivna komunikacija i
- JA govor.

Asertivna komunikacija i JA govor pomažu medijatoru da se poveže sa stranama u sukobu, da olakša njihovu međusobnu komunikaciju, da ih nauči novim veštinama komunikacije i da im olakša pronalaženje rešenja.

Asertivnost

U konfliktnim situacijama generalno postoje tri oblika ponašanja, tj. tri oblika komunikacije. To su:

- asertivna komunikacija
- agresivna komunikacija i
- defanzivna komunikacija.

Način reagovanja u stvari komunikacije koji ćemo izabrati zavisi od više faktora. Našeg odnosa sa osobom (koji može biti profesionalni, poluprofesionalni ili lični), važnosti situacije, tj. predmeta interesovanja, okruženja i naše procene njegovog reagovanja i sl.

Agresivna i defanzivna komunikacija su jako česte i svojstvene našoj kulturi. Koliko često nam govore da treba da se povinujemo autoritetu, da treba da poslušamo odrasle čak i ako nisu u pravu, ili da samo napadom na drugu osobu možemo da postignemo ono što želimo. ''Napad je najbolja odbrana'', rečenica kojom drugi ili mi opravdavamo naše postupke.

Takođe, defanzivno ponašanje nije dobro jer ono potkrepljuje tuđe procenjivanje nas samih i na taj način možemo da razvijemo osećaj krivice. Defanzivna komunikacija često u sebi podrazumeva nepoštovanje nas samih dok agresivna podrazumeva da nemamo poštovanje prema drugim osobama. Defanzivno i agresivno ponašanje su često komplementarni jer se obično u relacijama jedna osoba povlači dok druga napada. U svakom slučaju ovakav način komuniciranja neće nas dovesti do željenog rešenja situacije jer možemo da očekujemo ili eskalaciju sukoba ili njegovo odlaganje do neke sledeće prilike.

Nasuprot ovim načinima komunikacije, stoji asertivnost, odnosno samopouzdana, samopotvrđujuća i legitimna komunikacija.

Suština asertivnosti je u odbrani sopstvenih legalnih prava ali bez narušavanja prava koje imaju drugi ljudi. Ideja je da osoba može da kaže DA kada treba da kaže DA, ili da kaže NE kada treba da kaže NE.

Znači na ovaj način mi branimo svoje interese, ne odustajemo od svojih prava (ne povlačimo se, ali i ne napadamo) i tražimo da ta prava budu zadovoljena a bez da ugrožavamo druge. Mi u stvari brinemo o sebi ali i o drugima jer ih ni u jednom trenutku ne ugrožavamo.

Jedan od zatadaka medijatora jeste, kao što smo već rekli, da nauči učesnike adekvatnoj komunikaciji i načinu rešavanja konfliktnih situacija. Kada govorimo o komunikaciji mislimo prevashodno na načine slušanja ali i na načine izražavanja sebe samih. U tom cilju i govorimo o veštinama učenja asertivnosti. Naravno ne smemo zaboraviti da i sam medijator treba da poseduje ove veštine.

Tokom medijacije važno je da prepoznamo da li postoji asertivnost kao repertoar ponašanja određene osobe. Ukoliko ne postoji, možemo da pretpostavimo ne samo da će osoba ili agresivno reagovati u konfliktim situacijama ili da će pobeći iz nje, nego da i samo pronalaženje rešenja tokom procesa može da bude rezultat potrebe da se

možda ne uvredi druga osoba i medijator. Ukoliko ne dođe do prihvatanja rešenja razlog može da bude potreba da se ni po koju cenu ne složimo sa predlogom druge osobe.

Standardnom tehnikom može da se proveri asertivnost određene osobe, tj, njeno postojanje u repertoaru ponašanja i to postavljanjem nekoliko pitanja:

- kako uobičajeno reagujete kada dođete u konfliktnu situaciju?
- kako uobičajeno reagujete ako otkrijete da ste u pravu a da druga osoba greši?
- kako uobičajeno reagujete ako vas druga osoba napadne ili optuži za nešto što ste zaista i uradili?
- kako uobičajeno reagujete ako vas druga osoba napadne ili optuži za nešto što niste uradili?
- kako uobičajeno reagujete ako primetite da vas neko verbalno napada?
- kako uobičajeno reagujete ako mislite da će neko fizički da vas napadne?

Testiranje postojanja asertivnosti u repertoaru neke osobe može da se obavi pored ovih standardnih pitanja i na taj način što se izvlače fragmenti konfliktne situacije i ona se uobličava u formu pitanja kojoj testiramo asertivnost.

Ovim pitanjima proveravamo da li postoji asertivnost u repertoaru ponašanja. Ukoliko ove asertivnosti nema u repertoaru to može da nam označava da je:

- osoba pasivna i da nije naučila da se legitimno bori za ostvarenje svojih prava i potreba,
- da osoba ima strahove od ulaska u konfliktnu situaciju,
- da ima navike neispravnog mišljenja / greške u mišljenju (na primer, nije lepo svađati se sa drugim ljudima, samo se loši ljudi svađaju i sl.) ili
- kognitivni deficit (sklonost ka uopštavanju, predrasudnom mišljenju, cirkularnom mišljenju i dr.).

Postojanje asertivnosti u repertoaru nema apsolutni značaj jer ne znači da je ličnost zaista i asertivna. Osoba može da vam da adekvatne odgovore na ova pitanja i da ih prepoznaje kao prihvatljive ali da se u realnim situacijama ponaša drugačije.

Naše legitimno pravo je da u određenim situacijama ne budemo uvek asertivni ali tada mi snosimo posledice i odgovornost naše neasertivnosti.

Na primer, u odnosima u kojima se radi o strogoj hijerarhijskoj podeli moći, ponekada je defanzivno ponašanje jedino moguće. Ili ukoliko vas neopravdano napadne dečak u školi koji je višlji od vas za dve glave i ima prilično lošu reputaciju, teško da ćete mu u tom momentu objašnjavati da ste vi u pravu. Postoje i drugi primeri koji govore o potrebi i opravdanosti odustajanja od asertivnosti.

Međutim, najbolji način da se drugi upoznaju sa našim potrebama jeste i da ih glasno izgovorimo tj. da ukažemo na njihovo postojanje i potom da iskažemo želju i način da se one zadovolje.

Primeri asertivne komunikacije i govora su:

1. opažanje činjenice
   Na primer:
   - Smeta mi što stalno kupuješ nešto medijatoru i što ga često pozivaš na ručak.

Ovo je samo kratka poruka koju upućujemo sagovorniku a koja sadrži naš stav, naše opažanje ili činjenicu same situacije i koja u sebe ne uključuje prepoznavanje potreba druge strane.

2. dvostruki odnos
   Na primer:
   - Vidim da se ne slažeš sa onim što govorim, ali mi je jako važno da pre nego što čujem tebe ja sam kažem kako ja vidim celu situaciju.

Ovaj način govora već u sebi sadrži mogućnost empatije sa drugom osobom i mogućnost prepoznavanja (ne i uvažavanja) tuđih potreba i osećanja uz obrazlaganje i zalaganje za ostvarivanje naših prava.

Primeri asertivne komunikacije i govora u situacijama kada nas druga strana napada ili ugrožava:

1. slepo ponavljanje
   Na primer:
   - Ona je pokvarena i bezobrazna!
   - Mislim da smo se složili da se nećete međusobno vređati i optuživati.
   - Da, ali ona je veoma pokvarena osoba!
   - Koliko se sećam i vi ste se složili da se nećemo međusobno vređati ...

Vi, znači kao pokvarena ploča ponavljate svoje ideje i držite se toga kao da ne čujete šta vam drugi priča. Na ovaj način izbegavate da se prepirete sa drugom osobom i da utvrdite ko je u pravu a ko eventualno nije.

2. komunikacija drugog puta.
   Na primer:
   - Mislim da si ti za sve kriva!
   - Ja razumem da ti tako misliš, ali ja mislim da ...

Naglašavanje da shvatamo stavove koje druga osoba ima, da razumemo njene razloge, osećanja i potrebe ali da isto tako branimo svoje legalno pravo i da imamo pravo na naše sopstveno viđenje cele situacije i da nudimo ovo svoje stanovište.

3. vraćanje pitanja
   Na primer:
   - Ti to nazivaš rešenjem situacije!
   - Šta je ono što tebi smeta u ovom mom predlogu?
   - Mislim da je odvratan.
   - Da li ti misliš da možda nije ostvarljiv u naredne tri nedelje?....

Koristi se kod manipulativne kritike ili kritike koja se daje sa idejom povređivanja druge osobe (često u emocionalnim odnosima) ili u situacijama kada je kritika nesvesno isuviše uopštena. Ovde se vraća pitanje ili kritika onoj osobi koja nam je i poslala to pitanje, tj. kritiku a u cilju da se pospeši objašnjenje onog drugog u čemu je zapravo problem.

4. pauza
Ovde nema igre/ ne dajemo komentar na to što nas možda bezrazložno kritikuju, samo ponavljamo naše viđenje problema i situacije u kojoj se nalazimo. Ovaj način razgovora

se koristi obično na početku medijacija kada je još rano da govorimo o međusobnom poverenju i mogućnosti razmene mišljenja.

TI i JA govor i TI i JA poruke

Kada razgovaramo sa drugom osobom, a pogotovo kada se nalazimo u konfliktnoj situaciji, veoma je bitno da ne napadamo, ne optužujemo i ne povređujemo drugu osobu. Time što ćemo stalno prebacivati drugoj osobi da je ona krivac za sve naše probleme i što ćemo svu krivicu prebaciti na nju nećemo rešiti problem, već ćemo stvoriti situaciju u kojoj ta osoba ima potrebu da se brani i da uzvrati napadom na nas.

Ono što je primerenije u ovakvim situacijama jeste da govorimo o sebi. O tome kako se osećamo, kako na nas utiče ponašanje druge osobe, koje su nam trenutno nezadovoljene potrebe i sl. Time što govorimo o sebi a ne o drugima verovatnije je da ćemo uspeti da izazovemo kod druge osobe promenu ponašanja u odnosu na nas, kao i promenu cele situacije u kojoj se nalazimo.

Zbog ovoga se u teorijama komunikacije, pored asertivnosti govori i o dve vrste poruka, TI i JA porukama.

TI poruke su poruke koje vode nerazumevanju i sukobima i uvek se odnose na drugu osobu ili grupu i govore o njima tj. o njemu/njoj, nisu jasan izraz onoga što osećamo ili želimo. One predstavljaju naše procene i sudove o drugima, a to činimo na način da se oni osete odgovornima za naša osećanja, potrebe i ponašanja koja imamo.

Ovim vidom komunikacije najčešće se nude gotova rešenja koje osoba treba samo da prihvati, ili mogu da budu u formi potcenjivanja druge strane, nametanja autoriteta i sl.

JA poruke - poruke koje se odnose na nas, kojim govorimo o sebi iz sebe, povezujući se sa sopstvenim mislima, osećanjima, potrebama, kao i sa onim čemu težimo. Ovim porukama vrednujemo tako da iskazujemo svoj doživljaj onoga što sami činimo ili što drugi čine na taj način što to stavljamo u odnos sa svojim vrednostima (na primer, ja mislim, osećam, želim, treba mi, hoću, volim, dopada mi se, i sl.).

Uvek se odnose na onoga ko govori, kroz njih govorimo o sebi i iz sebe i to nam pomaže u razumevanju i sebe ali i drugog i na taj način pomaže nam i u povezivanju sa drugom osobom.

Govorimo drugima, a u isto vreme dajemo empatiju sebi, tj. povezujemo se sa sopstvenim osećanjima i potrebama, kao i sa onim čemu težimo. Pomažu nam da izrazimo sebe, bez optuživanja, kritike i etiketiranja druge osobe. Njima se izražava lični doživljaj onoga što je druga osoba rekla ili uradila. Na taj način sprečavamo da osoba kojoj se obraćamo ono što nam smeta čuje kao napad na nju.

JA poruke nam olakšavaju komunikaciju i pomažu nam ne samo da lakše pronađemo rešenje, nego i da predupredimo buduće konflikte. Doduše, ponekada može da se desi da osoba ne odreaguje onako kako vi očekujete. Druga osoba može da odbije saradnju ali čak i tada možete da budete sigurni da se osoba sa kojom razgovarate na

ovaj način neće osetiti napadnuto, a to već umanjuje mogućnost nastanka sukoba. I tada možemo da se pitamo koja je nezadovoljena potreba u osnovi a koja proizvodi ovakav odgovor. JA govor je veoma koristan model nenasilnog komuniciranja u svim situacijama kada je zadovoljenje naših potreba dovedeno u pitanje.

JA poruke imaju 4 komponente i važno je svaku od njih jasno formulisati.

- *Opservacija* / opažanje (ono što primećujemo da druga osoba kaže, ili radi, a što nam smeta), nastojanje da se specifično opiše problem, događaj, ako je moguće bez interpretiranja, osuđivanja i dijagnostikovanja. Šta je to što osoba stvarno radi, konkretno i uvremenjeno.

U svakodnevnom govoru često brkamo procenu od naše interpretacije i verujemo da naše tumačenje jeste realna slika ispred nas. Svaki put kada u rečenicu stavite reči kao što su: uvek, nikada, svaki put, ponekad, oni, svi, niko i sl. budite sigurni da ste izvršili procenu. Svaka generalizacija opisa ili situacije ili ponašanja, tj. karakteristika jeste interpretacija i teško da je bazirana na realnom opažanju.

Na primer, kada kažete: ''Ona je toliko lenja'', dali ste vašu procenu njenog ponašanja, ali kada kažete: ''Poslednja tri puta kada sam je zamolila da mi donese vodu, ona je to odbila jer nije htela da ustane iz fotelje ...'' dali ste vaše opažanje situacije. Takođe, ukoliko je slika koju nudimo isuviše statična možemo da verujemo da nije reč samo o opservaciji.

Kada JA - vidim, čujem, setim se, pomislim, poželim i dr.

- *Osećanja* - osećanja u odnosu na ono što opažamo.
Dajte sebi vremena da prepoznate šta osećate pre nego što to izrazite. Ako kažete:

"Osećam se kao da / da JA/ da TI ..."

izrazili ste procenu a ne osećanje. Zato jednostavno recite:

''JA se (sada) osećam ...

Takođe, ako kažete:

''Osećam da nije u redu da noću vozači voze tako brzo''

izrazili ste misalo a ne osećanje. Zato recite:

''Osećam se ozlojeđeno kada vidim da vozači noću voze toliko brzo ...''

Pokušajte sa osećanjima kao što su: tuga, napetost, strah, ljutnja, razočarenje, zbunjenost, nemoć i dr.

Svaki put kad želite da kažete kako se osećate, ali koristite zamenice - ja, ti, mi, ..., ili koristite reči: kao da, ne govorite o osećanjima nego o mišljenju ili proceni i sl.

Mogući repertoar osećanja je brojan ali ovde možete da vidite mogući spisak.

Kada su mi potrebe zadovoljene mogu da se osećam:

prijatno	čudesno	blaženo
ganuto	živahno	ispunjeno
uključeno	zadivljeno	staloženo
oduševljeno	iznenađeno	zadovoljno
osveženo	ljubopitljivo	bezbrižno
rasterećeno	poletno	nadahnuto
opušteno	spokojno	razdragano
nadahnuto	radosno	srećno

Kada mi potrebe nisu zadovoljene mogu da se osećam:

bolno	uznemireno	umorno
usamljeno	zbunjeno	užasnuto
zabrinuto	nestrpljivo	povređeno
napeto	neraspoloženo	snuždeno
uplašeno	srdito	nelagodno
razočarano	ogorčeno	žalosno
razdraženo	nesigurno	prazno

- *Potrebe* - potrebe, želje, vrednosti, koje dovode do iskazanih osećanja.
Uočite razliku između potrebe i načina na koji je možete zadovoljiti:

Zato što JA - imam potrebu, želim, cenim ...

Ako ne možete da definišete osećanja, recite prvo svoje potrebe, a onda pokušajte da odredite kako se osećate.

Potrebno mi je/voleo/la bih ...

i zbog toga se osećam ...

Često interpretiramo ili osuđujemo ponašanje drugih upravo stoga što ne prepoznajemo naše potrebe koje leže u osnovi problema i koje često nisu zadovoljene na adekvatan način. Ali umesto da razmišljamo o načinu na koji bismo mogli da zadovoljimo sopstvene potrebe mi se bavimo optuživanjem drugih i kritikovanjem njihovog ponašanja.

Takođe, prepoznavanje mogućnosti da potreba može biti zadovoljena na više načina a ne samo na jedan, često predstavlja problem, te ukoliko se i desi da nam potreba ne bude zadovoljena skloniji smo optuživanju drugih nego traženju mogućnosti za alternativnim načinima zadovoljenja. A ukoliko zadovoljenje potrebe i zavisi od drugih ljudi, često umesto izražavanja same potrebe mi u repertoaru nudimo napad i optuživanje osobe, koja onda najčešće odgovara protivnapadom a to naravno smanjuje mogućnost da uopšte odgovorimo na trenutnu potrebu.

Mogući repertoar potreba je brojan ali ovde možete da vidite mogući spisak.
Potrebe koje se realizuju nevezano za druge:

integritetom
autonomijom
saznavanjem
mirom
kreativnošću
smislom

redom
odmorom
autentičnošću
slobodom izbora
razvojem
igrom
izražavanjem

zaštitom
lepotom
inspiracijom
skladom
raznovrsnošću
spontanošću

Potrebe koje se realizuju sa drugima:

dodirom
bliskošću
ljubavlju
uzajamnošću
razmenom
zahvalnošću

razumevanjem
odgovornošću
učestvovanjem
poverenjem
podsticanjem
toplinom

jasnoćom
prihvatanjem
poštovanjem
iskrenošću
slavljenjem
uživanjem

Neki govore i o osnovnim potrebama, koje su nabrojane i na početku knjige, a to su: fizičke potrebe, potreba za sigurnošću, potreba za ljubavlju i prihvatanjem, potreba za samopotvrđivanjem i potreba za samoostvarenjem.

- *Zahtev* - konkretne akcije koje bismo želeli da budu preduzete.
Zahtev nam omogućuje da kažemo šta nam je potrebno da bismo zadovoljili naše potrebe.

Obratite pažnju da zahtev bude:
- izražen jezikom pozitivne akcije, tj. da kažete šta želite, a ne šta ne želite,
- formulisan sada i ovde,
- afirmativan - da zadovoljava vaše potrebe ali i da ne ugoržava potrebe koje drugi imaju,
- konkretan, izražen kroz konkretno ponašanje.

Sada bih želela da ti ...

Naravno, zahtev koji upućujemo drugima treba ne samo da zadovolji naše potrebe već pri tome ne sme da ugrožava potrebe koje drugi ljudi imaju.

Zadovoljenje potreba na obostranu radost najveće je dostignuće i izrečeni zahtevi treba da idu u ovom smeru.

Znači, JA rečenica se sastoji iz četiri osnovne komponente: opisa postupka druge osobe, opisa vlastitih reakcija na taj postupak (osećanja i potreba) i izražavanja predloga o tome kako da dođemo do zadovoljavajućeg ishoda.

Mađutim, ideja nije samo u mogućnosti davanja informacija na način uključivanja ove četiri komponente, nego i u mogućnosti primanja informacija od drugih na ovaj način. Znači, šta je to što druge osobe vide u mom ponašanju, koja osećanja i potrebe to pobuđuje kod njih i na koji način mogu to da promenim, ili mogu da doprinesem da se, u slučaju pozitivnih emocija, osoba i dalje tako oseća.

Izražavanje i korišćenje JA govora:

	empatija sebi	empatija drugima
1.	kada ti ...	kada ti ...
2.	ja se osećam ...	da li se osećaš ...
3.	zato što imam potrebu ...	zato što ti ...
4.	i želim da ti ...	i da li želiš da ja ...

Primeri TI govora:

- Ti nikada ne misliš na mene.
- Jao što me nerviraš.
- Što me maltretiraš, sada nešto da radim.
- Lenštino.

Primeri JA govora:

- Kada me tri dana ne zoveš osetim se povređeno jer bih volela da vidim da ti je stalo do mene.
- Kada čujem da kažeš da te mrzi da odeš do radnje osećam se ogorčeno jer ...
- Kada mi kažeš da uradim domaći osećam se razdraženo jer ...
- Mislim da nije u redu što kada te zamolim da nešto uradiš stalno pronalaziš razlog da ostaneš da sediš u toj fotelji ...

Kako da tražimo šta nam treba i kako jasno izraziti taj zahtev?[11]

- Zahtev se izražava jezikom pozitivne akcije, tj. govorimo šta želimo, a ne šta ne bismo želeli.
  Na primer: ’’ elim da časovi počinju na vreme - Ne želim da kasnimo.’’

[11] Preuzeto iz Trikić, Z. i dr. - Vršnjačka medijacija, od svađe slađe, GTZ, 2003.

- Da bismo izbegli nesporazume i stvorili uslove da dobijemo ono što tražimo, važno je da su zahtevi formulisani jasno, konkretno i da se odnose na akcije koje su izvodljive.
  Na primer: ''Hoću da me poštujete - □elim da kada govorim slušate u miru.''

- Što je nama jasnije šta želimo, veća je verovatnoća da ćemo to i dobiti.
  Na primer: ''Umorna sam - Volela bih da mi donesete stolicu.''
- Kada izrazimo samo svoja osećanja, verovatnoća da će biti shvaćeno šta nam treba je mala.
  Na primer: ''Razočarana sam, ne znam šta da radim - Osećam se bespomoćno, volela bih da usvojite ovo znanje, da li biste mi rekli kako da vam objasnim o čemu se govori, pa da vam bude i jasnije i zanimljivije?''

- Kada uputimo zahtev, bez prethodno jasno izraženih osećanja i potreba, velika je verovatnoća da će druga strana to čuti kao naredbu.
  Na primer: ''Prestani da lupaš olovkom o sto - Dekoncentriše me zvuk udaranja olovke o sto, a važno mi je da vam kažem sve što sam planirala. Možeš li da prestaneš sa kuckanjem? ''

Šta možemo da tražimo?

Kada izrazimo sopstvena osećanja, potrebe, želje i ono čemu stremimo, zahtev koji upućujemo drugoj osobi može da se odnosi na to :

a. Kako se osoba kojoj se obraćamo oseća u vezi onoga što smo rekli.
   Na primer: ''Volela bih da čujem kako se ti osećaš u vezi ovoga što sam rekla, da li bi bio voljan da mi to kažeš?''

b. Šta misli o onome što smo rekli.
   Na primer: ''Volela bih da mi kažeš da li veruješ da možemo da se dogovorimo, a ako ne veruješ šta je po tebi to što može da bude problem?''

c. Da li je voljna da preduzme određenu konkretnu akciju.
   Na primer: ''Volela bih da mi kažeš da li si voljan da prestaneš da šapućeš drugu?''

Ali, pre svega je bitan i način na koji tražite. Dešava nam se da od ljudi nešto tražimo a da pri tome ni sami nismo svesni šta tražimo. Zbog toga je veoma bitno da budemo jasni i precizni u izražavanju zahteva. Ukoliko kažemo ''□elim da prestaneš da me ignorišeš'', teško je da će osoba razumeti šta od nje tražimo.

Kada izvršimo opservaciju tuđeg ponašanja, i zatim prepoznamo sopstvena osećanja i potrebe, iskazujemo zahtev, šta je to što bismo voleli da druga osoba uradi da bismo mi zadovoljili potrebu. Izražavnje zahteva je naše pravo, ali ne i izražavanje naredbe po cenu gubitka prava drugih.

Da li je reč o zahtevu ili naredbi određuje reakcija na ”NE” onome što smo tražili.
Ukoliko zaboravimo da pre iskazivanja zahteva objasnimo zašto nešto tražimo, ne ukažemo na naše osećanja i potrebe, može se desiti da se izrečena želja za akcijom i promenom doživi kao naredba.

Na primer, ”Volela bih da mi kažete da li ste voljni da odložimo odlazak na ekskurziju za mesec dana?”
” Ne, hoćemo sada.”

Ako osoba počne da kritikuje ili sudi u pitanju je bila naredba.
Na primer, ’’Totalno ste neuviđavni.’’

Ako osoba počne da optužuje ili ” zaigra ” na osećanje krivice, u pitanju je bila naredba.
Na primer, ’’Vi gledate samo sebe i šta vama treba.’’

Ako osoba pokuša da da empatiju sagovorniku, u pitanju je bio zahtev.
Na primer, ’Da li ste zabrinuti zato što vam treba sigurnost da odlaganje ekskurzije ne znači da je neće biti?’’

Ako druga osoba veruje da će biti kažnjena ako se ne povinuje našem zahtevu, govorimo o naredbi. Tada može da reaguje ili potčinjavanjem ili pobunom.

elja da osoba učini nešto voljno ili ne, govori o tome da li smo uputili zahtev ili naredbu. Ukoliko osoba ima mogućnost da kaže Ne i da se ne povinuje onome što smo od nje tražili možemo da govorimo o zahtevu. I naša reakcija na to ne govori o modelu. Ukoliko nakon odbijanja pomislimo da osoba nije imala pravo to da nam uradi, i tražimo da promeni mišljenje (bilo direktnim zahtevom ili tako što ćemo igrati na osećaj krivice) uvek je u pitanju naredba. Zahtev bi podrazumevao da nakon odgovora Ne, to i prihvatimo i eventualno damo empatiju na ono što nam osoba saopštava.[12]

Komunikacija u školi / odeljenju [13]

Haim Ginot, psiholog i nastavnik je rekao: ’’Došao sam do zaključka, koji me je uplašio, da sam ja odlučujući element u učionici. Moj lični pristup stvara klimu. Moje dnevno raspoloženje stvara vreme. Kao nastavnik, ja posedujem ogromnu moć da učinim dečiji život jadnim ili radosnim. Mogu biti alat za torturu ili instrument inspiracije. Mogu poniziti ili raspoložiti, povrediti ili izlečiti. Mogu produbiti probleme ili od deteta dobiti ono najbolje i najlepše što ima.’’

Vrste poruka koje ne treba upućivati deci/mladima su:

Omalovažavajuće

- etikete (Glup si,...);
- dijagnoze (S tobom nešto nije u redu...);
- poređenja (Zašto nisi pismena kao tvoja sestra...);
- odbijanje (Nemam ja šta s tobom da razgovaram...);
- osuđivanje, kritika (Baš si detinjast...);
- pretnje (Bolje bi ti bilo da me poslušaš...).

[12] Po modelu Maršala Rosenberga
[13] Preuzeto iz Trikić, Z. i dr. - Vršnjačka medijacija, od svađe slađe, GTZ, 2003

Kontrolišuće

- zabrane (Ne smeš);
- sputavanje (Ne možete vi to sami, sve ćete upropastiti);
- naredbe (Odmah da ste to uradili...);
- saveti (Bilo bi najbolje kada bi ti...).

Zbunjujuće

- zahtevi bez jasnog smisla (Uradi to, zato što tako treba...);
- zahtevi koje je nemoguće ispuniti (Obećaj da više nikada nećeš da plačeš kada si tužan...);
- zahtevi izrečeni jezikom negativne akcije (Nemoj više da te čujem da tako razgovaraš sa mnom);
- dvostruke poruke (nastavnik kaže ''Baš me zanima šta misliš o ovom problemu'', a pri tome gleda kroz prozor - ne postoji sklad između verbalnog i neverbalnog dela poruke);
- uopštene i površne pohvale i kritike (super, divno, propast, katastrofa...).

Kako se to manifestuje u školi/razredu - posledice:[14]

- *Obeshrabrenost* - Pad samopoštovanja i samopouzdanja kod dece/mladih što dovodi do pada opšteg uspeha, dešava se da počnu da odustaju od učenja, beže sa časova i prave se da ih je '' baš briga''.

- *Bes i želja za osvetom* - Učenici su poniženii i besni na nastavnike, na svoje drugove, žele da se osvete, pribegavaju agresivnom ponašanju, stalno su sa nekim u konfliktu, ometaju nastavu, pokušavaju da ponize nastavnike, prave se da su ''ružni, prljavi i zli''.

- Strah i zabrinutost - Učenik/ci su uplašeni ukoliko nastavnik/ci nastupaju agresivno, kažnjavaju, nipodaštavaju i manipulišu osećanjima dece/mladih. Dovoljno je da je jedan učenik na ''tapetu'', da se i drugi plaše i strepe.To dovodi do povlačenja u sebe, zatvaranja (niko ništa ne pita i ne govori čak i kad ne razumeju sadržaj predmeta), anksioznosti (ne mogu da odgovaraju od treme) ili do izbegavanja (bežanje sa časa i sl.).

[14] Preuzeto iz Trikić, Z. i dr. - Vršnjačka medijacija, od svađe slađe, GTZ, 2003.

Šta želimo[15]

Da bi škola mogla da realizuje svoje osnovne ciljeve vezane za vaspitanje i obrazovanje dece/mladih, da bi bila mesto odrastanja samopouzdanih i zadovoljnih individua neophodno je stvarati uslove u kojima se :

- Podstiče mišljenje, rešavanje problema,donošenje odluka i pravljenje izbora,
- Pružaju nova saznanja,
- Podstiču deca/mladi da govore jasno iskazujući svoje potrebe, osećanja, mišljenje i uverenja,
- Uspostavljaju granice u ponašanju - usmeravanjem, a ne kažnjavanjem,
- Dete/mladi poštuju i da za njih postoji razumevanje,
- Dele i razmenjuju osećanja, ideje,
- Daje model komunikacije koja vodi razumevanju i povezivanju.

Poruke koje treba upućivati deci/mladima

Poruke uvažavanja
Na primer: ''Ponosna sam što si baš ti moj učenik, zato što cenim iskrenost u odnosima... i što si mi rekao da si ostao na času iako nisi naučio lekciju...'' ili ''Ja tako vidim ovu situaciju, a sada bih volela da čujem šta vi mislite o tome, pa da nađemo rešenje koje bi nam svima odgovaralo...'', ''Uživam da budem sa vama, u izazovima koje pred mene postavljate...''.

Poruke poverenja i podrške
Na primer: ''Danas nisi spremna da odgovaraš, hoćeš li da probaš sledećeg utorka?'' ili ''Volela bih da uživaš u svojim znanjima i talentima i da ih deliš sa nama'' ili ''Prošle srede znala si samo..., a danas možeš..., volela bih da se raduješ svom napretku...''.

Poruke zainteresovanosti
Na primer: ''Kako ste prošli na utakmici?'' ili ''Ona tuča juče u centru grada baš me je zabrinula, da li želite da danas pričamo o tome? Kako je sve to uticalo na vas? Je li nečiji drug/drugarica bio/la tamo?''

Poruke sigurnosti
Na primer: ''Sve što kažete ostaje među nama...'' ili ''Tu sam za vas i volela bih da to znate, škola je samo deo odrastanja...''

[15] Preuzeto iz Trikić, Z. i dr. - Vršnjačka medijacija, od svađe slađe, GTZ, 2003.

Neverbalna komunikacija

Kao ljudska bića mi smo sposobni da komuniciramo na različite načine. Jedan od njih jeste upotreba reči, ali postoje i drugi načini komunikacije. Ova vrsta zove se neverbalna komunikacije. Jedan od možda najzastupljenijih formi neverbalne komunikacije ali i najstarija uopšte jeste komunikacija telom - način na koji sedimo, stojimo, gestikuliramo, kako se ponašamo omogućava grupi ili pojedincima da donesu zaključak o našim osećanjima, potrebama, namerama i sl.

Studije pokazuju da tokom interpersonalne komunikacije:

- 7% poruka iskomuniciramo verbalno
- 93% poruka prenesemo neverbalnim putem.

Od ukupno 93% neverbalne komunikacije:

- 40% poruka koje šaljemo vršimo načinom na koji govorimo, tonom i sl. a
- 60% neverbalnih poruka prenosimo putem facijalne ekspresije, tj. putem komunikacije telom.

Međutim, ono čemu smo naučeni jeste da se koncentrišemo na verbalnu komunikaciju. Nju najrađe i koristimo - na primer, koliko često nam je tišina u društvu neprijatna.

U školi, porodici i širem okruženju pažnja je uvek usmerena na verbalne elemente, a skoro nikada na neverbalne. Setite se samo koliko smo godina učili da napišemo, sastavimo, raščlanimo i sl. rečenicu, a koliko vremena smo potrošili na razumevanje signala koji nam dolaze drugačijim putem. Izuzeci postoje, jer, na primer, setimo se koliko su nas kritikovali zbog načina na koji sedimo za stolom.

Neki vid učenja neverbalne komunikacije postoji u smislu da je ona kulturološki i prostorno zavisna. Isti gest može da ima različito značenje u različitim kulturama. Govor tela može da se razlikuje i u odnosu na pol ili pripadnost određenoj socijalnoj grupi.

Pojedini gestovi ne razlikuju se i isti su za sve - ekspresija je ista, recimo u slučaju kada govorimo o emocijama tuge ili besa.

Upravo zbog nepriznavanja važnosti neverbalne komunikacije ne iznenađuje činjenica da ne samo da nismo usmereni na ove poruke nego da ih ponekada i ne razumemo pravilno.

Medijator treba da vodi računa i o neverbalnim porukama jer one puno govore o osećanjima i razmišljanjima osobe koja je pred nama. Takođe, treba da pokuša i da ih osvesti samoj osobi koja može i da ih bude nesvesna. Nekada nam se dešava da su verbalna informacija koju dobijamo i neverbalna poruka u neskladu, odnosno da dobijamo različite signale.

U ovakvim situacijama bolje je da se oslonite na neverbalne znake - na ono što vidite a ne na ono što čujete, ali to obavezno proverite sa osobom.

Na primer, možete da pitate:

_____(ime)___, čujem da kažeš da se slažeš sa ovim što je rečeno, ali mi se učinilo da se pri tome mrštiš. Ne znam da li sam u pravu ali bih volela da budem sigurna da se ti zaista slažeš sa ovim i ...

Reči i ono što izgovaramo možemo lako da kontrolišemo, a samim tim i manipulišemo, ali neverbalni znaci se teško kontrolišu. Zato i možemo da pretpostavimo da se na njihovu informativnost možemo lakše osloniti.

Postoje neki gestovi koji se definišu kao gestovi autoritativnosti i moći i medijator bi trebalo da ih izbegava tokom procesa.

Ono što medijator ne bi trebalo da radi jeste da:

- sedi dok učesnici medijacije stoje,
- bude zavaljen u stolici ili da se klati u njoj,
- ima prekrštene ruke i ozbiljan pogled zagledan u daljinu,
- gleda u osobu, tj. fiksira je za jedno duže vreme,
- prekida ostale dok pričaju,
- govori glasno, često ili naglašava svaki slog.

Zanimljivo je da ovo obilje komunikacijskih kanala koji su nam na raspolaganju ipak može da dovede do pogrešnog razumevanja, tj. nerazumevanja između strana i pojave, na primer, sukoba informacija.

Pokazatelji i kanali koje koristimo u saopštavanju informacija neverbalnim putem su brojni. Možemo da ih podelimo na:

1. Statistički pokazatelji:
   - udaljenost od sagovornika,
     - orijentacija prema sagovorniku - sa strane, licem u lice i sl.
       - stav - da li sedimo, stojimo, ležimo,
         - fizički kontakt - dodirivanje, rukovanje, grljenje, i dr.

Ovde je bitno napomenuti i da postoji nešto što se zove lični prostor, koji može biti fizički - realna udaljenost od sagovornika, ili psihička - potreba koju imamo da budemo udaljeni od sagovornika. Ovo je nešto kao nevidljiva granica koju, ukoliko neko pređe, osećamo nelagodu ili čak bes jer se usudio da uđe u naš prostor.

2. Dinamički pokazatelji
   - facijalna ekspresija - osmeh, podizanje ili spuštanje obrva, podizanje usne i sl.
   - gestikulacija - pomeranje rukom, kao da nešto objašnjavamo, dok govorimo,
   - pogled - kontakt očima,
   - pokret tela u prostoru, i dr.

Medijator može da ukaže učesnicima medijacije na njihovu neverbalnu komunikaciju i način na koji šalju poruke jedni drugima direktno ili indirektno.

- Indirektno - tako što sam pokazuje način neverbalnog komuniciranja, a učesnici uče po modelu.
- Direktno - tako što govori učesnicima šta da rade. Na primer: ''Bilo bi dobro da gledaš u njega, a ne sa strane kada mu govoriš šta očekuješ da on uradi.''

Poruke koje upućujemo a doprinose uspešnoj komunikaciji

Tokom medijacije bitne su opšte poruke koje upućujemo učesnicima kao i način na koji to radimo.

Vodite računa da:

- se obraćate direktno učesnicima. Nemojte koristiti onu ''drugu'' stranu da biste komunicirali i preneli vašu poruku;

- stojite iza onoga što saopštavate. Nemojte da manipulišete;

- govorite otvoreno i poruke šaljite bez mogućnosti da druga osoba pretpostavi o čemu je reč. Nepostojanje otvorene komunikacije je i dovelo strane u situaciju u kojoj se nalaze;

- kada govorite o osobi govorite o njenom ponašanju a ne o njoj kao osobi. Ponašanje je nešto što može da se menja;

- vodite računa kako govorite. Laganje neće pomoći ali ni preterana kritika;

- osobi dajete podatke koji joj mogu pomoći. Informacije koje samo konstatuju a ne mogu da koriste mogu samo da je povrede.

Komunikacija ima centralno mesto u procesima pregovaranja i posredovanja, stoga je medijator taj koji struktuiše proces i koji uči strane koje su u sukobu kako da komuniciraju. Osnovno o čemu treba da se razmišlja prilikom interakcije sa drugima jeste:

- koju poruku šaljemo jedni drugima,
- na koji način,
- koje verbalne a koje neverbalne kanale koristimo i na koji način,
- kome šaljemo poruku,
- koji su kapaciteti te osobe da prihvati i razume poruku.

Vodite računa da komunikacija bude otvorena i jasna.

METODI I SAVETI ZA USPEŠNU MEDIJACIJU

Pomoćne medijacione tehnike

Tokom procesa medijacije, medijatoru stoje na raspolaganju neke od tehnika koje može da koristi. Ponekada ove tehnike mogu da se kombinuju, a nekada se koristi samo jedna od njih, ili je dovoljno da strane u sukobu otvoreno komuniciraju i na taj način dođu do rešenja.

Neke od tehnika koje mogu da se koriste su:

- tehnika treće stolice,
- tehnika fantazije,
- tehnika crtanja,
- tehnika beleženja i vođenja dnevnika,
- tehnika izvrtanja / promene uloga,
- tehnika brainstorminga / mozgalice.
- tehnika treće stolice

Katkad sukob nastaje zbog treće osobe, koja ne učestvuje direktno u samom konfliktu.

Na primer, dve devojke iz razreda se posvađaju oko momka jer i jedna i druga žele da se zabavljaju s njim.

U ovakvim situacijama možete da koristite tehniku treće stolice. Naime, možete da zamolite neku neutralnu osobu - najbolje komedijatora, da uđe u ulogu ove osobe i da probamo da razumemo njegov/njen stav u ovom problemu. Ali, vodite računa da stranama objasnite da je ovo artifiicijelna situacija i da nema veze sa realnošću već da omogućava stranama da se decentriraju i sagledaju mogućnost postojanja drugačijeg pogleda na problem.

Takođe, mogu i same strane da naizmenično uđu u ulogu i probaju da sagledaju situaciju iz ove tačke gledišta.

Mi ne možemo sa sigurnošću da tvrdimo koje su potrebe treće strane, ali možemo da se ''igramo'' i da pretpostavimo koje bi mogle biti vodeći pri tome računa da je mogućnost greške ogromna.

Ukoliko ste u mogućnosti, i ukoliko se strane slože s tim, možete da pozovete ''treću'' osobu da lično prisustvuje i iznese svoj stav.

Ova tehnika je odlična i u slučaju da odlučimo da tokom medijacije postignemo najviši cilj, a to je upoznavanje strana sa tehnikama komunikacije i drugim tehnikama, koje mogu da im pomognu u nekom budućem sukobu.

- tehnika fantazije

Primenom ove tehnike omogućavate stranama da zamisle kako bi izgledala njihova budućnost i međusobni odnosi u slučaju da se konlikt nastavi, odnosno da se ne dođe do prihvatljivog rešenja koji bi ovaj sukob prekinuo.

Ova tehnika je veoma dobro poznata u psihoterapijskim situacijama, a primenjiva je i kao jedna od radioničarskih veština i u osnovnim crtama se ne razlikuje od njih.

Jednostavno treba da zamolite strane da se opuste i da zamisle da se ponovo nalaze u konfliktu. Pitajte ih šta osećaju, kako vide dalji razvoj situacije, da li dolazi do eskalacije sukoba i sl.

Nakon ovoga neka strane razmene svoje fantazije, kako su videli razvoj situacije i zašto misle da će se situacija baš tako razvijati.

Vodite računa da se ova tehnika ne primenjuje na samom početku medijacije, kada su obe strane još uvek prilično nabijene negativnim emocijama. Ova tehnika tada može da bude i kontraproduktiovna i da dovede do ektingaouta, a samim tim i da bude veoma opasna.

Za primenu ove tehnike neophodna vam je saglasnost obeju strana, ali i iskustvo u vođenju medijacije.

- tehnika crtanja

Ponekada je veoma korisno da vizuelno predstavite situaciju u kojoj se strane nalaze. Posebno ukoliko su učaureni u određenoj poziciji i skoro ih je nemoguće iz nje izmestiti.

Takođe kada radite na razlikovanju potreba i želja, tj. kada pokušavate da zajednički definišete potrebe koje se nalaze u osnovi njihovog trenutnog stava, odnosno pozicije, možete da se služite crtežom da biste im lakše približili, kako samu terminologiju, tako i cilj koji želite da postignete.

Na primer:

Osoba 1.

želja 1 | želja 2 | želja 3 | želja 4 | želja 5 | želja 6

potreba 1 | potreba 2 | potreba 3 | potreba 4 | potreba 5

kako da zadovoljim ovu potrebu na drugačiji način?

mogućnost 1 | mogućnost 2 | mogućnost 3 | mogućnost 4

ili:

elja 1		Mogućnost 1
elja 2	Potreba 1	Mogućnost 2
elja 3	Kako da zadovoljim ovu potrebu	Mogućnost 3
elja 4		Mogućnost 4
elja 5		
(kako se ponašam)	(šta mi treba)	(kako to da dobijem)

- tehnika beleženja i vođenja dnevnika

Ukoliko sa stranama koje su u sukobu imate više od jednog sastanka možete da im zadate da do sledećeg sastanka vode dnevnik u vezi sa konfliktom u kojem se nalaze. Tom prilikom mogu da beleže kako se sada osećaju kada pomisle na konflikt, kako se osećaju kada pomisle da bi se konflikt mogao rešiti, šta osećaju prema onoj drugoj osobi, da li vide neko rešenje koje bi mogli da ponude na sledećem sastanku i sl.

Sve što mislite da bi moglo da bude bitno i da bi moglo da doprinese rešenju situacije možete im dati da zapišu, a zatim da na sledećem sastanku pročitaju ono što su zapisali i razmene sa drugom stranom utiske i komentare.

Prilikom korišćenja ove tehnike vodite računa o sledećim stvarima:

Kao prvo, nemojte zadavati isuviše zahtevne zadatke. Ukoliko osete da će ovo beleženje da im oduzme isuviše vremena, strane će najverovatnije gledati da ovaj zadatak izbegnu.

Kao drugo uverite se da će obe strane voditi dnevnik između dva sastanka. Bilo bi veoma loše da na sledećem sastanku jedna strana dođe sa dnevnikom a druga ne. To može da pokaže drugoj strani da ona prva nije zainteresovana da reši problem ili da eventualno nije osoba kojoj može da se veruje i sl. Na ovaj način čak može da se desi i da se proces medijacije dovede u pitanje, ali takođe može i vama da da sliku o tome kako bi se osoba ponašala u fazi evaluacije, tj. nakon postignutog dogovora između strana pa da vašu pažnju usmerite na ovo.

Vođenje dnevnika je dobro iz više razloga. Osoba razvija osećaj da je medijacija njen lični proces koji doprinosi njenom razvoju. Zatim štedite vreme, pogotovo ukoliko medijacioni sastanci traju dugo a i učesnik ima više vremena da razmišlja o situaciji u kojoj se nalazi i time eventualno promeni ugao gledanja i doprinese donošenju rešenja.

- tehnika izvrtanja / promene uloga

Kada ste završili neku početnu, tj. prvu fazu procesa medijacije i kada ste završili proces u kome strane iznose svoje viđenje problema u kome se nalaze, možete da predložite stranama primenu tehnike koja se zove izvrtanje, tj. promena uloge.

U ovoj tehnici strane treba da zamisle kako se oseća ona druga strana, kako ona gleda na problem, kakvu podršku eventualno dobija od svog okruženja i sl.

Ovo je odlična tehnika za decentraciju a omogućava stranama i dobru ventilaciju emocija. Jedino o čemu treba da vodite računa jeste da strane ne zloupotrebe ovu ulogu i da pokušaju da omalovaže drugu stranu tako što će potpuno karikaturalno da predstave drugu stranu naglašavajući njene negativne strane i predstavljajući je u potpuno negativnom svetlu. Zbog ovoga ova tehnika može da bude i veoma opasna. Druga strana može da shvati odigravanje kao podsmevanje njenom ponašanju i sl. a tada imate novi problem koji ste sami nametnuli. Upravo zbog ovoga budite oprezni kada, kako i da li ćete se uopšte upuštati u zamenu uloga.

- tehnika brainstorminga / mozgalice

Ova tehnika se najčešće koristi u fazi kada strane u toku procesa medijacije izlistavaju moguća rešenja kojim eventualno mogu da prevaziđu problem u kome se nalaze.

Tehnika je veoma jednostavna i predstavlja brzo izlistavanje ili, ponekada, zapisivanje mogućih rešenja bez razmišljanja o njihovom značenju, adekvatnosti. U ovoj fazi nema vrednovanja ponuđenih solucija, već samo nabrajanje svih mogućih kojih se učesnici sete. Kada se sve ideje izlistaju, pristupa se njihovoj klasifikaciji i vrednovanju u odnosu na određene kriterijume.

Ova tehnika može se koristiti i u drugim fazama procesa medijacije, na primer u procesu definisanja uloge svake strane prilikom realizacije rešenja ili prilikom izlistavanja načina evaluacije i sl.

Postavljanje pitanja

Da bi omogućio stranama u sukobu da se čuju, bitno je i da sam medijator razume ceo proces kao i problem u kojem se strane nalaze. Zbog ovoga on stalno postavlja pitanja. Pitanja kojima dolazi do informacija, kojima razjašnjava situaciju i sebi, ali i učesnicima. Ponekada ni učesnicima u medijaciji nisu jasni sopstveni postupci i osećanja, ali pitanjima se usmerava da pronađe zadovoljavajući odgovor.

Pitanja ne smeju da vređaju osobu niti da zadiru u njenu intimnost, naprotiv ona pokazuju sagovorniku da smo autentično, tj. lično zainteresovani za ono što nam govori i da poštujemo njegov stav i viđenje situacije i problema.

Pitanja treba što više postavljati iz JA pozicije.

Način postavljanja pitanja tokom medijacije može generalno da se podeli na četiri forme:

- otvorena pitanja,
- zatvorena pitanja,
- sužavajuća pitanja,
- pitanja za navođenje.

Pitanja otvorenog tipa su ona u kojima omogućavamo sagovorniku da da odgovore u onoj formi u kojoj on želi. Ovaj tip pitanja daje sagovorniku slobodu jer može da saopšti ono što želi i u onoj meri u kojoj želi, ali je problem ukoliko osoba ne razume pitanje, tj. situaciju i šta očekujemo od nje, kao i u slučaju da je povučena i stidljiva i ima problem da se otvori.

Na primer: ''Kako ti vidiš ovu situaciju?''.

Pitanja zatvorenog tipa su ona u kojoj učesnik može da odgovori sa: da, ne, jesam, nisam, ili u kojima može da bira neko od ponuđenih rešenja. Ona u principu ne daju toliku slobodu sagovorniku ali mu isto tako katkad olakšavaju situaciju. U slučaju da imamo osobu koja voli da priča i time oduzima vreme drugom sagovorniku,

postavljajući mu jasno određena pitanja na koja može da da samo jedan odgovor, ograničavamo njegov prostor i dobijamo na vremenu.

Na primer: ''Da li si ti to rekao?''

Sužavajuća pitanja su ona koja tačno pogađaju srž stvari, odnosno ona gde ciljano postavljamo pitanja za određenu stvar, sa mogućnošću dobijanja šireg odgovora. Koriste se najčešće nakon početnog izlaganja gde umesto cele slike počinjemo da se koncentrišemo na pojedinosti koje mogu da nam osvetle situaciju. Takođe, mogu da pomognu učesnicima da se fokusiraju na detalje i da na taj način razjasne i samu situaciju. Ova vrsta pitanja koristi se najčešće kada pokušavamo da dođemo, u stvari, da prepoznamo potrebe kole leže u osnovi problema.

Na primer, ''Tebi se, to što je on uradio, baš i nije svidelo. Jesam li u pravu?''

Pitanja za navođenje mogu da usmere diskusiju u određenom pravcu, što medijatoru može ponekad da koristi kada vidi da dalja diskusija ne vodi u željenom pravcu. Takođe, ova pitanja omogućavaju sagovorniku da razmišlja o ciljanoj stvari pri čemu odgovor često objašnjava nešto što na prvi pogled ne primećujemo. Sa ovakvim načinom postavljanja pitanja treba biti oprezan jer postoji mogućnost da možemo govoriti i o manipulaciji od strane medijatora - usmeravanjem diskusije kroz pitanja na određenu stranu.

Na primer, ''Ti sigurno misliš da je on kriv, jel tako?''

Takođe, katkad s ovim pitanjima učesnici mogu da se osete kao da ih optužujemo za nešto i da daju odbrandbene odgovore.

Emocije i rad sa njima u procesu medijacije

Emocije su ono što nas čini ljudskim bićima, nešto što delimo sa drugim ljudima bez obzira na etničku, rasnu ili polnu pripadnost. Način izražavanja emocija u kontekstima situacije jeste nešto što može da se razlikuje u zavisnosti od pripadnosti određenoj kulturi.

Emocije se pored govora, jezika ispoljavaju i kroz karakteristično ponašanje kao i kroz fiziološke reakcije koje ih prate. Svaki odnos s drugom osobom, tj. svaku komunikaciju prati emocionalno ispoljavanje. Emocije govore o tome da li nam se neko sviđa ili ne, da li nam se tema razgovora sviđa, ili način na koji komununiciramo i sl.

Tokom medijacije fiziološke promene koje nam se dešavaju mogu da budu teško uočljive, ali su zato u ponašajnoj sferi i u sferi govora lako prepoznatljive.

Izražavanje emocija, pogotovo snažnih, je dozvoljeno tokom medijacije ali ne u smislu napadanja i vređanja druge osobe. Svaki konflikt je praćen emocijama i zato ćemo na njih i naići, bilo da govorimo o mržnji, frustriranosti, besu, strahu, ljubomori, tuzi, ozlojeđenosti i dr. Emocije koje prate konflikte po pravilu su neprijatne i često su i intenzivne u meri da ne možemo da se odvojimo od napadanja druge osobe i uspedsređivanja na sam problem.

Emocionalno ventiliranje jeste nešto što je preporučljivo tokom procesa pregovaranja jer ono omogućava i sagledavanje samog problema, njegovog uzroka, a potom i načina prevazilaženja.

Tokom medijacije medijator treba da prepozna emocije učesnika, kao i da zna na koji način da se ''nosi'' sa njima. Bitno je i da prepozna emocije koje u njemu postoje a koje mogu da se jave kao posledica nečega što je rečeno ili urađeno tokom medijacije.

Često se u procesu medijacije zanemaruje aspekt, tj. uloga samog medijatora, koji isto razvija emocionalne reakcije kao i učesnici u konfliktu. Medijator je neutralna - treća strana, ali kada ovo izgovorimo ne mislimo da medijatoru treba amputirati emocije. Naprotiv, ovo ponekad može i da pomogne u samom procesu.

Tokom procesa je bitno:

- da medijator prepozna emocije koje se u njemu javljaju i da ih bude svestan;
- da prepozna emocije kod učesnika;
- da poznaje načine izražavanja emocija i posledice do kojih one mogu da dovedu;
- da poseduje umeće i znanje bavljenja njima.

Emocije mogu da nastanu ne samo kao reakcija na situaciju u kojoj se nalazimo već mogu da budu i rezultat naših pretpostavki o tome šta druga osoba misli, oseća, šta može da nam uradi, da li može još nekoga da uvuče u sukob. Takođe, predrasude koje možemo da imamo o nekoj osobi mogu umnogome da utiču i na kvalitet, ali i na intenzitet emocija. Pogotovo u situaciji u kojoj ne proveravamo naše pretpostavke sa drugom stranom.

Bitno je da se osvesti da ne postoje loše i dobre emocije. Bes, nezadovoljsvo, tuga, sve su to normalne emocije koje prate konfliktne situacije. Ukoliko bismo ukinuli repertoar ovih emocija verovatno bismo, ne samo izbrisali postojanje konflikta, nego i bitno zaustavili procese komunikacije među ljudima.

Tokom medijacije strane u sukobu imaju prava da osećaju i bes i tugu, bitno je naravno da postupci koji proizilaze iz ovih emocija ne povređuju drugu osobu. Ponekada se dešava da ne priznajemo legitimnost pojedinih emocija i da mislimo da osoba nema prava da ih oseća, ili ukoliko i ima određene emocije da nema prava da ih iskaže. Ovo je tačno u meri da mi sami kontrolišemo svoje emocije, ali ne smemo zaboraviti da imamo prava na njihov šarolik repertoar.

Doduše, sam bes skoro da ne dopušta izlazak iz konfliktne situacije jer jedino što tada vidimo jeste kako da pobedimo drugu osobu a to uvek dovodi do gubitka pozicije jedne od strana. Isto tako pojedine situacije i postupci drugih, odnosno naša percepija istih dovode do toga da osećemo bes, što je legitimno osećanje ukoliko ne povređuje drugog. Tokom posredovanja zadatak medijatora jeste da upozna osobu sa mogućim načinima kanalisanja ove emocije. Kada se osoba sa potrebama koje su joj nezadovoljene i koje leže u osnovi ove emocije suoči sa besom koji je u njoj, svest o tome može da nestane ali ostaje energija koju možemo tada da preusmerimo na pronalaženje rešenja i zadovoljenje naše potrebe.

Nekad bes predstavlja i stil ponašanja koji smo izabrali i ovo je važno da se prepozna tokom medijacije. Naime, ljudi ponekad misle da samo napadom na druge osobe

mogu da ostvare svoj cilj i bez obzira na ozbiljnost situacije biraju da budu besni, da viču, napadaju, vređaju i sl. Ukoliko vam se desi da prepoznate da neko ima ovakav stil, a pri tome i dalje želi da učestvuje u procesu medijacije, treba da prebacite pažnju sa problema zbog kojih su strane došle na ovakvo ponašanje. Tada vam je zadatak da ''razbijete'' predrasude o ovakvom ponašanju i koristi koje ono donosi. Bitno je da omogućite da osoba prepozna da ako i dolazi do ostvarivanja zamišljenog to su uvek kratkoročni ciljevi koji zauzvrat zauvek uništavaju odnose koje imamo sa drugim ljudima.

Tokom procesa medijacije medijator treba da omogući da:

- učesnici prepoznaju ili dođu u kontakt sa sopstvenim emocijama;
- da prave razliku, tj. da ne mešaju kognitivne aspekte sa emocijama. Na primer, ''osećam se prevareno'' nije emocija ali ''osećam se tužno zbog toga što mislim da si me prevario'' jeste emocija;
- učesnici ispoštuju postojanje određenih emocionalnih reakcija kod druge strane, da budu u stanju da saslušaju koje su to emocije i da ih ne osuđuju;
- omoguće učesnicima da shvate koje su nezadovoljene ili ugrožene potrebe u osnovi ovih emocija kao i da prepoznaju načine njihovog zaceljivanja;
- drugi ljudi nisu odgovorni za emocije koje osećate. Oni su odgovorni za svoje postupke i ponašanje ali ste vi odgovorni za emotivni odgovor koji se u vama javlja;
- da razlikuju emociju od njene interpretacije situacije u kojoj određena emocija nastaje;
- prepoznaju da li ponuđeno rešenje ili rešenja mogu da utiču na promenu emocija tj. načina na koji se osećaju. Ukoliko se učesnici, bez obzira na ponuđeno rešenje i dalje osećaju kao na početku medijacije, tj. kao kada je konflikt započeo verovatno je da ponuđeno rešenje nije adekvatno;
- razmena osećanja među sukobljenim stranama može samo da unapredi dalju komunikaciju, da poboljša odnos koji dobija novi kvalitet i da omogući rešavanje sukoba u kojem se nalazimo.

Međutim, ukoliko su emocije snažne i pri tome jedna strana krene da napada drugu, ili možda vas, odmah prekinite proces. Prepoznajte i tada postojanje jakih emocija o kojima možete razgovarati ili na sledećem sastanku ili na odvojenoj medijaciji ukoliko se za to odlučite, ali u takvoj situaciji ne smete nastaviti sa procesom jer je velika verovatnoća da će neko tokom procesa biti povređen.

Takođe, što su odnosi između osoba koje su u konfliktu bliže, osećanja između njih su jača. Naravno da ovde pored postojanja problema postoji i pitanje odnosa između njih i verovatno, velike tuge što su odnosi prekinuti. Tada osoba može da plače i ukoliko se to desi nemojte je prekinuti u tome. Dozvolite joj da se ''isprazni''. Možete joj ponuditi maramicu, pokušati da je podržite ali probajte da ne pričate isuviše. Na vašu tišinu velika je verovatnoća da se druga osoba ''probudi'' i da sama pokušati da uteši suprotnu stranu.

Kada govorimo o emocijama treba voditi računa i o drugoj slici - slici koju pojedinci imaju o tome da pokazivanje emocija govori o njihovoj slabosti, pa ih često negiraju čak i do stepena da zaista nisu ni svesni njihovog postojanja. U ovakvim situacija osobu treba ohrabriti da prepozna emocije koje ima zbog konflikta i da otvoreno govori o njima sa drugom stranom. Jer postojanje emocija govori o tome šta se zbiva u nama samima, kako percipiramo situaciju, koje su nam potrebe nezadovoljene i kako vidimo ponašanje druge osobe.

Pogrešna mišljenja i percepcije koje otežavaju proces medijacije

U kontaktima sa drugim osobama često imamo neka očekivanja, nadanja, pretpostavke i predstave o očekivanom ponašanju, stavovima koje bi ti ljudi trebalo da imaju kao i o njihovom odnosu prema nama. Takođe, u pojedinim situacijama, a neki ljudi u svim, zaključujemo o ponašanju drugih a i nas samih na osnovu malog broja informacija ili na osnovu neke predstave koju imamo kako bi to ponašanje trebalo da izgleda. Ove greške jesu neka vrsta predrasudnog ponašanja i često dovode do loših emocija, besa, straha i sl. One su generalizacije i to pogrešne generalizacije zasnovane na greškama u mišljenju i pogrešnim očekivanjima baziranim na prethodnom iskustvu, učenju, nekim našim strahovima i sl.

Na osnovu ovih procena mi možemo da donosimo pogrešne zaključke o drugim osobama, situaciji u kojoj se nalazimo kao i samom problemu.

Na ovom mestu ne govorimo samo o pogrešnoj komunikaciji, načinu na koji se obraćamo drugima, koji jezik koristimo i sl. već o celoj predstavi, slici koju imamo o nama i drugima, priči o tome šta je adekvatno, a šta ne, koja stoji iza određenog ponašanja u stvari same komunikacije.

Greške u mišljenju, načinu na koji percipiramo druge ili sebe i greške u očekivanjima koje mogu da nastanu na osnovu toga su:

- sve ili ništa

U ovoj situaciji razmišljamo u terminima sve ili ništa. Osoba mora ili u potpunosti da prihvati i da se složi sa nečim što izlažemo, ili ne mora da se složi. Sredina se ne prihvata. Ne dozvoljavamo postojanje umerenosti. Osoba mora u potpunosti da nas prihvati, a ukoliko to nije slučaj to znači da nas ne ceni uopšte. Takođe, i mi možemo o sebi da razmišljamo u ovim terminima. Ili ćemo se složiti sa svim što nam neka osoba govori, ili se nećemo složiti ni sa čim.

- ''centar sveta''

Očekujemo da svi drugi ljude postoje zarad nas. Oni su tu da nas zadovolje, da učine da se mi osećamo srećnim, da odgovore na naše potrebe. Mi ne treba ništa da uradimo u odnosima sa drugima. Samo naše postojanje za njih znači sreću. Ukoliko neko ne odgovori na naše potrebe, to znači katastrofu, a potrebe se mogu zadovoljiti samo na jedan način i alternative ne postoje.

- generalizacija

U određenim situacijama se donosi generalni zaključak u odnosu na druge i u odnosu drugih prema sebi, a koji ide od neprihvatanja, neadekvatnosti, nerazumevanja, i sl. Na osnovu malog broja informacija donosimo zaključak o drugima, o situaciji i o našim relacijama. Na primer: ''Ona se složila da sam ja prvi došao u školu, što znači da se verovatno slaže i sa načinom na koji ja vidim ceo problem. Znači ja sada mogu ...''

- rigidno mišljenje

Pretpostavljamo da će određeno ponašanje biti okarakterisamo na samo jedan način i da različita tumačenja nisu moguća. Na primer, mislimo da ukoliko se složimo sa nekim predlogom rešenja ili ukoliko pokažemo emocije u nekoj situaciji da ćemo se predstaviti kao slabi, popustljivi. Ne vidi se mogućnost da to možda znači da smo otvoreni za različitost.

• samoprocenjivačko mišljenje

Sebe doživljavamo na određen način, i pri tome smo rigidni u proceni i načinu ispoljavanja te osobenosti. Osoba doživljava sebe kao, na primer, nekoga ko nikada ne ulazi u konflikt i ko zna da izlazi na kraj sa svim ljudima. To dovodi do toga da stalno izbegava konflikt jer misli da time kvari odnose sa drugima, da prihvata tuđe predloge i rešenja u svakoj situaciji i sl.

• prenaglašavanje

Procenjujemo nečije ponašanje u naglašenoj formi, gradeći na osnovu bledih elemenata celu sliku. Na primer, neko nam kaže: ''Ne slažem se sa tobom. Mislim da je on time hteo da kaže ...'' a mi pomislimo da je osoba protiv nas, da samo traži na koji način može da nas ponizi pred drugima i sl. I pozitivne i negativne karakteristike mogu da se prenaglašavaju.

Ukoliko tokom medijacije primetimo neki od ovih stilova, bitno je da medijator o tome razgovara sa stranama. Postavljanjem adekvatnih pitanja, prepoznavanjem strahova i traženjem dodatnih objašnjenja u vezi komunikacije i ponašanja, pogotovo od druge strane, možemo pokušati ''da razbijemo'' neke od ovih pogrešnih kognicija.

U grupu pogrešnih predstava i razmišljanja spada i predrasudno razmišljanje odnosno postojanje stereotipa. Naravno, ovde se ne ograničavamo samo na mišljenje jer disktiminacija podrazumeva i ponašajnu i emotivnu komponentu, ali mislimo da je kognitivna sfera ovde bitnija.

Naše ponašanje i razmišljanje, koje je obojeno stereotipnim stavovima često je uzrok konflikta. Ali stereotipi jesu i realnost, uprošćeno razmišljanje koje nam pomaže da se snalazimo u svakodnevnom prenatrpanom svetu i bombi informacija. A kako? Tako što ćemo ljude i njihove karakteristike staviti u dobro i unapred osmišljene kutijice i retko, skoro nikada ih nećemo odande vaditi. Ovo naš mozak radi automatski, uprošćuje složenu stvarnost i zamislite kako bi naš život izgledao kada ovo ne bi bilo moguće.

U interpersonalnim relacijama stereotipi nam takođe pomažu. Mi klasifikujemo ljude, stavljamo ih u grupe koje mogu biti manje ili više brojne i time dajemo neki smisao stvarima. To nam olakšava da eventualno predvidimo njihovo ponašanje u budućnosti, da razmišljano o uzročno posledičnim vezama ponašanja i sl.

Takođe, njihova prednost može biti i u tome što nam daje mogućnost da se identifikujemo sa grupom. Ukoliko vidimo sebe kao pripadnika grupe, prihvatanje razmišljanja koje članovi grupe imaju a koja mogu biti iskazana i u vidu stereotipa omogućavaju nam identifikaciju sa grupom ali se i viđenje ostalih pripadnika grupe nas samih menja - oni nas vide kao nekog ko im je jednak. Na ovaj način se i samopoštovanje grupe često menja u preterano pozitivnom pravcu.

Ali ovo svakako nije opravdanje postojanju stereotipa. Oni nas s druge strane teraju u preterano uprošćavanje nečijeg ponašanja, ne dajući nam pri tome mogućnost da vidimo svu lepotu ljudske složenosti. Takođe greške u predviđanjima mogu biti brojne, a time i nesporazumi. Da ne govorimo o diskrtiminatornom ponašanju, ponašanju kojim druge tretiramo na ne baš dobar način.

Stereotipi mogu da budu brojni a neki od njih su:

- polni stereotipi (na primer, sve žene su submisivne),
- stereotipi vezani za uzrast (na primer, svi mladi su neozbiljni),
- stereotipi vezani za profesiju (na primer, svi psiholozi su čudni),
- stereotipi vezani za religijsku pripadnost (na primer, svi muslimani su teroristi),
- nacionalni stereotipi (na primer, svi cigani su lopovi),
- stereotipi o stvarima (na primer, nokia telefoni su najbolji),
- i dr.

Tokom medijacije možemo da pretpostavimo da će medijator naići na ''blaže'' forme stereotipnog ponašanja jer retko će osoba koja ima izražene predrasude odlučiti da uopšte dođe na medijaciju (osim u slučaju manipulacije i sekundarne koristi).

Ukoliko medijator prepozna stereotipne stavove može da uradi nešto od sledećeg:

- pomoći osobi da postane svesna ovakvog načina razmišljanja;
- osvestiti joj nedostavke ovakvog razmišljanja i probleme u interpersonalnim relacijama koji zbog ovoga mogu da nastanu;
- pomoći osobi da se decentrira i osvesti kako se druga osoba eventualno oseća zbog ovoga;
- zainteresovati osobu da nauči nešto novo o drugome - drugoj osobi, drugoj kulturi, i da ceni različitost;
- pokazati joj šta može da uradi u situacijama kada joj se jave stereotipi, kako da se bori sa njima i kako da ih predupredi.

Preporučujemo vam da u slučaju postojanja stereotipnog mišljenja eventualno u početku radite odvojeno medijaciju, osim ukoliko druga strana ne insistira da se radi medijacija udvoje.

Vodite računa i o načinu percepcije same stvarnosti. Percepcija, tj. opažanje je subjektivna procena realnosti, procena onoga što nam se dešava, što je oko nas i u nama. Iako postoji verovanje u univerzalnost i nepromenjivost okoline i okolnosti, naša percepcija u velikoj meri boji doživljeno i menja sliku, a samim tim i ideju nesubjektivnosti. Realnost jeste donekle subjektivna. Pitajte osobe koje su prisustvovale istom događaju da vam opuišu šta se desilo - i dobićete onoliko priča koliko ima i osoba. Opažanje realnosti i način na koji ćemo bojiti stvarnost zavisi od više faktora: trenutnog emotivnog stanja, obrazovanja, godišta, prethodnog iskustva i sl.

Preporuke i saveti u slučaju da dođe do prekida pregovora

a. problem ''viška'' odgovornosti

Ono što je bitno da se upamti jeste da je medijator osoba koja usmerava proces i olakšava komunikaciju između sukobljenih strana. To znači da on nije primarno odgovoran za uspeh ili neuspeh medijacije. Da li će se tokom medijacije doći do prihvatljivog rešenja, ili ne, zavisi samo od sukobljenih strana i njihove spremnosti da prihvate odgovornost za proces.

U slučaju ''viška'' odgovornosti medijator se oseća odgovoran ne samo za neuspeh procesa, nego i za uspeh pripisujući sve zasluge svom načinu rada.

b. insistiranje na horizontalnosti procesa

Medijatori često prave grešku očekujući da proces medijacije ima stalno isti tempo, da uvek idemo samo ka napretku, da strane u sukobu pri svakoj medijaciji sve više napreduju i da jednom započet proces medijacije ide samo uzlaznom putanjom.
Ali, medijacija nije situacija izvučena iz životnog konteksta, što znači da i tokom medijacije imamo uspone i padove. Strane mogu da iscrpe energiju, da naiđu na lične blokade vezane za proces, da izgube interesovanje i sl. Nekada uspeh koji smo postigli na jednoj medijaciji, na sledećoj može ne samo da se izgubi već i da izgleda kao da smo se vratili tri koraka unazad, ali nakon ovoga velika je verovatnoća da ponovo krenemo sa pozitivnim efektima.

c. razumevanje potreba i želja u procesu

Ponekad proces može da se zaustavi stoga što tokom procesa nismo hteli ili nismo uspeli da prepoznamo potrebe koje leže u osnovi nekog ponašanja. Vodite računa da učesnici često nastupaju iz pozicije onoga što žele i da one i vode u sukobe. Upoznavanje sa onim ''zašto'', tj. potrebama otvoriće kanal komunikacije.

d. vođenje računa i o relacijama

Tokom medijacije, pogotovo na njenom početku, medijator kao i strane u sukobu su usmerene na nastali problem - uzroke, posledice, osećanja i sl. Kada završimo prvi korak u medijaciji i kada strane dobiju priliku za ventiliranjem veoma je bitno da se pažnja pomeri i na pitanje relacija, tj. odnosa između sukobljenih strana. Medijacija nekada ne uspe zato smo bili preterano usmereni na rešavanje problema, zaboravljajući na sam odnos među stranama.

e. manipulacija tokom medijacije

Medijacija jeste dobrovoljni proces i strane koje su u sukobu ne mogu se, niti se smeju naterati da se uključe u proces ukoliko one to lično ne žele. Međutim, ponekada u školi imamo situaciju da nastavnik ili direktor insistiraju da se strane obrate medijatoru za pomoć i da reše sukob na ovaj način. Ukoliko ovu odluku donosi neko ko predstavlja autoritet, učesnici će se često složiti da se uključe u proces medijacije, iako u stvari nisu zainteresovane da reše problem sa sukobljenom stranom. Tada se često dešava da osobe manipulišu, želeći da izvuku određenu korist iz ovog procesa.

Ukoliko se ovo desi, medijator treba stranama još jednom da objasni suštinu medijacije i da, ukoliko vidi da realna potreba za medijacijom ne postoji, prekine istu.

f. samo jedna osoba učestvuje

Vodite računa da tokom medijacije obe strane imaju priliku da ravnopravno učestvuju u procesu. Može da vam se desi da samo jedna strana krene da govori i da okupira svo vreme koje imate, dok se druga povlači. U toj situaciji morate vi da ponudite drugoj osobi da kaže šta misli o onome što je dotada rečeno i da joj date priliku da iskaže sopstveno mišljenje.

g. poverenje

Poverenje je zlatni ključ uspeha svakog procesa medijacije. Bez poverenja svaki dogovor će propasti. Vodite računa kakvo iskustvo strane u sukobu imaju u odnosu jednih prema drugima. Ukoliko je jedna od strana ranije kršila dogovor ili se nije

pridržavala dogovorenog, možete bitni sigurni da vam ni ova medijacija neće uspeti. Razgovarajte otvoreno o ovome, i ukoliko postoji problem poverenja pokušajte da definišete kako ćete ga prevazići. Nekada čak možete da redefinišete problem kojim se bavite i da umesto početnog, zbog kojeg su vam se strane obratile, skrenete pažnju na pitanje poverenja, pa kada završite sa ovom temom, da se vratite na prvobitnu.

Ukoliko želite da izgradite poverenje među stranama možete da uradite jednu od sledećih stvari:

- zamolite osobu da napiše kako vidi suprotnu stranu, koje su njene motivacije, stavovi, stav u odnosu na konlfikt i sl. Kada učesnici ovo napišu neka razmene svoja viđenja, a potom mogu otvoreno da razgovaraju o ovome;
- zamolite jednu osobu da napiše kako vidi sebe u celom procesu. Koji su njeni lični stavovi, motivacija i sl. Nakon ovoga, učesnici mogu da razmene svoja viđenja;
- zamolite osobu da napiše koji bi bili njeni idealni radni uslovi tokom medijacije. Šta je ono što očekuje od situacije, svake strane koja učestvuje i sl. Nakon ovoga strane neka razmene svoja mišljenja;
- i dr.

d. manipulacija sa rokom

U pojedinim situacijama se dešava da je jedna osoba pritisnuta rokom i da mora da ispuni određenu stvar u jasno definisanom vremenskom periodu. Ukoliko druga osoba zna za ovaj rok može da manipuliše ovom informacijom i da ne pirstaje na pronalaženje rešenja.

Na primer, konflikt je nastao zbog prodaje zajedničke igrice, pri čemu je jedna osoba za to da se igrica proda a druga je protiv. Osoba koja želi da proda igricu je pritisnuta rokom jer mora da ima sredstva za nešto drugo, to druga osoba zna i ucenjuje je, tj. ucenjuje prodaju.

Takođe, osoba koja je pritisnuta rokom može da pristane na rešenje koje joj u stvari uopšte ne odgovara a čak može i da joj šteti.

Medijator bi treba da prepozna ovakve situacije i da se bavi onim što leži iza potrebe da se, na primer, druga osoba drži u šaci.

e. prerano zaključivanje

Ponekad medijator prerano zaključuje i time zaustavlja proces komunikacije između sukobljenih strana kao i samu medijaciju. Ovo najčešće radi nesvesno jer ili ima problem sa vremenom, pogotovo kada je u pitanju medijacija u školskoj sredini ili je siguran da je razumeo uzroke problema i stavove osoba koje su u sukobu.

Prerano postavljena ''dijagnoza'' odlaže pomirenje i pronalaženje rešenja.

Ukoliko mislite da ste prerano pronašli odgovore vratite se nekoliko koraka unazad. Uostalom stalno proveravanje sa stranama tačnost podataka smanjiće verovatnoću preranog zaključivanja.

f. postojanje samo jednog rešenja, očiglednog svima

Ponekada se strane u sukobu postavljaju kao da postoji samo jedno rešenje koje može da zadovolji njihov problem pri čemu to rešenje mora da bude očigledno, jasno i jedino

moguće. Morate da razvijete kreativno gledanje na problem i mogućnosti izlaska iz njega. Upravo zbog ovoga je faza izlistavanja rešenja - brainstorming veoma bitna. Nemojte ih kritikovati, naprotiv ohrabrite njihovu kreativnost, stvorite opuštajuću atmosferu, i dajte im vremena da razmišljaju. Omogućite im da problem sagledaju iz drugog ugla i da budu što maštovitiji u predlozima. Nekada može da se javi rešenje koje i nije toliko očigledno na samom početku. Umesto da podelite limun na dva dela, napravite limunadu.

Šta svaki medijator treba da zna ili izbegnite tipične greške

Tokom medijacije medijator treba da vodi računa o nekoliko stvari vezanih kako za sam proces tako i za odnos prema učesnicima medijacije.

- izbegavajte korišćenje žargona i sleng
  Tokom medijacije bilo bi dobro da medijator ne koristi suviše, a u nekim situacijama nikada, žargone. Pogotovo kada se radi medijacija u kojoj su uključeni i nastavnici ili neko od odraslih u školi, korišćenje žargona može da im deluje da je sam proces neozbiljan i da neće doneti nikakve rezultate.
  Nemojte koristiti reči kao što su: smor, ma ona je mrak, cool faca, otvori se četiri prsta i sl.

- izbegavajte suviše komplikovane i stručne termine
  Nemojte koristiti stručne termine jer učesnici mogu da imaju problem da vas razumeju. Pogotovo što im je nekad neprijatno da traže da im objasnite šta ste rekli jer nisu razumeli.
  Nemojte govoriti o potisnutoj agresivnosti, već umesto toga možete na primer da pitate da li imaju problem da uđu u sukob i da kažu šta misle a da ...

- nemojte pretpostavljati
  Tokom medijacije ne smete da imate pretpostavke koje nećete proveravati sa stranama. Čak i ako je nešto možda očigledno bilo bi dobro da proverite sa stranama da li je to zaista tako.
  Nemojte reći: ''Mislim da ste preterano odreagovali jer nemate prava da joj to kažete''. Umesto ovoga možete reći: ''Čini mi se da ste snažno doživeli to što je ona uradila. Da li sam u pravu kada mislim da ...''

- slobodno delite podatke i informacije
  Medijacija je dvosmeran proces koji se dešava između vas i učesnika. Zbog ovoga informacije koje su bitne za proces ne biste smeli da krijete.

- slobodno recite ''ne znam''
  Ukoliko ne znate odgovor na neko pitanje slobodno recite učesnicima da ne znate ali da ćete se na primer, konsultovati sa nekim i da ćete im dati odgovor sledeći put, ili možete da im preporučite literaturu gde mogu da pročitaju o tome ili sl. Manju grešku ćete napraviti ukoliko otvoreno priznate da ne znate nego ukoliko učesnicima date pogrešnu i netačnu informaciju.

Neutralnost medijatora - činjenica ili mit?

Kao medijatori, tokom procesa medijacije i kontakta sa stranama, mi imamo moć. Strane nas posmatraju kao autoritet, bile toga svesne ili ne, a kako će definisati svoje viđenje a samim tim i posmatranje naše moći zavisi od nas samih.

Naša moć omogućava nam da ih podržimo, potkrepimo njihove stavove, ojačamo, ali i oslabimo, razbijemo kreativnu energiju, dalje razvijamo sukob, potkrepimo predrasude i sl.

Medijator ne bi smeo da koristi svoj autoritet i moć koristeći se kaznama ili zabranama, zahtevajući određeno ponašanje tokom medijacije, zahtevajući bezpogovornu poslušnost. On mora da razvija samopoštovanje i odgovornost strana za ishod i proces tokom medijacije, da pored zajedničkih izgrade i pravila za tu specifičnu medijaciju i da razvijaju pozitivna osećanja prema sebi i drugima i sigurnost u postupak ali i sve relevantne strane. Upravo zbog ovoga mi i naglašavamo da medijator mora da bude neutralan i kada ovo kažemo mislimo u stvari na dva uslova:

- medijator ne bi smeo lično da bude povezan ni sa jednom stranom u sukobu;
- medijator bi tokom samog procesa trebalo da ostane neutralan i da ne dozvoli da problem jedne strane utiče na njega.

Međutim, ukoliko ovu prvu odrednicu definišemo kao relativno lako ostvarivu, ostaje nam pitanje druge. Da li je zaista moguće da medijator u svakom trenutku bude neutralan, i da ne dozvoli da stanovište jedne od strana utiče na njega.

Da li je uopšte moguće i u svakodnevnom životu definisati nešto kao neutralnost i bezpogovorno insistirati na tome, kao što radimo u slučaju definisanja uloge i ponašanja medijatora.

Ukoliko na primer, čujete da jedna strana u konfliktu pati, da je ponižavana, povređena, da li je moguće da ne saosećate sa njom i da vam se prema toj osobi ne razviju više nego pozitivna osećanja.

Ono što stoji iza ideje medijacije jeste da potpuna neutralnost ne postoji i da zaista ponekada teško možemo da kontrolišemo pozitivne, odnosno negativne emocije koje osećamo prema jednoj od strana. Naravno, ovo je situacija u kojoj moramo da kontrolišemo svoja osećanja i da ne dozvolimo da se naša (ne) neutralnost primeti. U slučaju da nam je neizvodljivo da sakrijemo svoje simpatije, antipatije i druga osećanja prema jednoj od strana moramo otvoreno izneti svoja osećanja i predočiti ih i nakon toga se zajedno sa stranama u sukobu dogovoriti za dalji tok medijacije i naše zajedničke postupke.

Medijator znači sme da ima lično mišljenje o stranama koje su u sukobu, o procesu kao i o rezultatima sukoba, ali ne sme da ih pokazuje tokom procesa niti sme da dozvoli da ovo mišljenje utiče na njegov rad.

Ono što bismo još mogli da napomenemo jeste spominjanje stvari iz privatnog života medijatora. Neki medijatori tokom procesa slobodno iznose primere iz svog života, smatrajući pri tome ne samo da će opustiti učesnike i da će im se lično približiti, već i da su primeri koje smo lično proživeli lakši za interpretaciju i shvatanje.

Druga struja smatra da medijatori ne bi smeli ni u kom slučaju da iznose stvari iz ličnog života, da ukoliko to urade ruše sopstveni autoritet i time smanjuju mogućnost uspeha samog procesa.

Naša preporuka je da, ukoliko osetite potrebu za tim i ukoliko smatrate da odgovara trenutku, slobodno potkrepite ideje koje imate primerima iz vašeg života, samo vodite računa da vaši primeri ne uzmu većinu vremena tokom medijacije.

Kada govorimo o neutralnosti medijatora bitno je napomenuti i da sami posrednici različito reaguju na ljude i njihove karakterne osobine. Ono što nama lično kod jedne osobe može da odgovara, kod drugog medijatora može da izazove odbojnost. Ovo naravno dovodi i do teškoća u procesu te je veoma bitno da prepoznamo u sebi koje nam osobine odgovaraju a koje ne, sa kojima imamo teškoća da izađemo na kraj a sa kojima to možemo lakše.

Razmislite šta je to što bi moglo da vam smeta:

- osoba vas konstantno prekida dok vi nešto govorite i objašnjavate;
- osoba priča i ne zna da stane. Kada uzme reč to traje po nekoliko desetina minuta a pri tome ne vodi računa o drugoj strani kao ni o vama;
- osoba je prilično sarkastična;
- osoba koja pokušava da se šali a pri tome je ili dosadna, ili povređuje druge ovim šalama i to radi uglavnom nesvesno;
- osoba koja stalno traži vašu pažnju i potvrivanje njenih / njegovih ideja ili stavova ali to radi konstantno i prilično grubo.

Sigurno se spisak ovde ne završava jer svaka osoba može da ima nešto specifično ali važno je da o ovome dobro razlislite i da pokušate da razvijete sopstvenu strategiju koja će vam na kraju ipak omogućiti da ostanete nepristrasni tokom celog procesa.

Neke od tehnika koje bismo mogli da vam predložimo su:

- imajte jasno definisan cilj ispred sebe - šta želite da postignete ovim procesom;
- razmišljajte o tome da su sve osobe različite. Verovatno i vi imate nešto što može da nervira druge ljude - upravo zato smo i različiti a to jeste vrlina;
- kakva je osoba možda bila ranije i u kakvoj sredini je živela kada je morala da razvije neke od ovih oblika ponašanja;
- kulturno se razlikujemo i možda je ovo ponašanje krajne prihvatljivo i negovano u sredini u kojoj ova osoba živi;
- decentrirajte se. Da li želite da pomognete stranama koje su ispred vas da reše problem zbog kojeg su došli ili želite da ih učite ''lepom'' ponašanju i da ih stalno ispravljate i usmeravate;
- ukoliko vas nešto iritira kod druge osobe pokušajte da pronađete na njoj nešto što vam je simpatično ili interesantno i nakon toga se koncentrišite na ovaj aspekt ličnosti ili ponašanja.

Ovo su samo neki od predloženih kognitivnih stilova koje možete da koristite u ovim situacijama. Vremenom svaki medijator može da pronađe neku tehniku koja ću mu pomoći da se nosi sa ovakvim situacijama i da do kraja ostane neutralan.

Nekada se preporučuje da medijator uzme, tj. može imati ulogu između posrednika do arbitra. Tada je to najčešće osoba sa autoritetom u školi - nastavnik ili direktor. Kada se upoznaju sa sukobom i učesnicima koji su u njemu oni prvo uzimaju ulogu medijatora, treće neutralne strane koja je tu da rukovodi procesom kako bi strane pokušale da pronađu rešenje. Nakon ovoga, ukoliko do adekvatnog dogovora između strana ne dođe, medijator postaje arbitrar i sam presuđuje i donosi rešenje situacije.

Potpuno je prihvatljivo da se ovde pitamo možemo li u ovakvoj situaciji govoriti o neutralnosti. Ukoliko je osoba sve vreme svesna koju moć ima a pri tome i zna da će na kraju moći tu moć i da iskoristi, može li se stvarno staviti, u jednoj situaciji sa strane - kao naivni posmatrač koji vodi, da bi već u sledećoj situaciji imala potpuno kontradiktornu ulogu?

Ovo treba izbegavati. Ali u pojedinim situacijama može biti opravdano.

- Ukoliko imate sukob gde je stvarno važno da se pronađe rešenje i gde je sam sadržaj sukoba bitan, možete da pokušate prvo sa medijacijom a potom, ukoliko ovo ne ide, da date rešenje stranama koje se tada prihvata.

- Ukoliko u školi imate osobe koje vole da odlučuju, procenjuju, koje prilaze učenicima koji se svađaju i onda im nameću rešenje zarad ''mira u kući'', dobro bi bilo da ih edukujete i ponudite alternativu njihovom uobičajenom ponašanju. Na ovaj način će umesto da stalno presuđuju početi da razmišljaju i o potrebama drugih, da se decentriraju i koriste drugačiji model ponašanja. Možda će čak vremenom i izaći iz svoje uobičajene uloge.

- Imate oštar sukob koji preti da eskalira i eventualno prouzrokuje materijalnu ili ljudsku povredu. Tada možete početi sa arbitražom, odnosno reći stranama da se povuku i naložiti im šta da rade. Kada se emocije stišaju možete ih pozvati i pokušati da se vratite na problem ali sada na drugačiji i konstruktivniji način.

Ukoliko koristite ovakav način rada, vodite računa da dok imate ''kapu'' medijatora na glavi morate poštovati način rada i ostati neutralni. Tek kada promenite ''kapu'' imate mogućnost ulaska u drugačiju ulogu i promenu ponašanja.

Medijator kao savetodavac

Kada pogledamo literaturu koja se bavi veštinama medijacije možemo da primetimo da se često navode dva, ili čak više tipa medijacije u praksi.

Prvi tip, tj. strategija prilikom primene medijacije jeste ona koju i predstavljamo ovde u knjizi - medijator kao neutralna, treća strana koja olakšava proces i pomaže stranama u sukobu da samostalno dođu do rešenja.

Druga strategija koja se ponekada spominje jeste ona u kojoj medijator ima veću slobodu u smislu da svojim stručnim znanjem može da vodi ali i savetuje strane koje su u sukobu. Ovaj tip posredovanja najčešće se koristi u slučajevima porodične medijacije, kada je medijator obično pravnik koji može i da da neke predloge i da predstavi kako slučaj može da se odvija ukoliko dođe do arbitraže.

Međutim, nekada i u školskom okruženju možemo da vidimo ovaj primer medijacije. Ovo se dešava kada je bitna sama suština spora, kada medijator poseduje informacije o sadržini predmeta spora, i kada u zavisnosti od ovih informacija možemo da predvidimo verovatnoću arbitraže ukoliko se rešenje ne pronađe. Konkretno, u pojedinim situacijama medijator ima veću slobodu i može čak i da predstavi stranama moguću situaciju u budućnosti ukoliko se sukob ne reši ili ukoliko zatraže ''zvaničnu'' pomoć osobe od autoriteta.

Ukoliko se i odluči da predstavi posledice strani u sukobu bitno je da medijator to uradi na način koji neće za tu stranu predstavljati pretnju. Ukoliko osoba doživi vaše predstavljanje situacije kao pretnje može da se oseti napadnutom ili ugroženom i tada se i vaše najbolje namere završavaju sa negativnim posledicama.

Na primer, imamo sukob između nastavnika i učenika. Nastavnica ne dozvoljava učenicima, tj. učeniku da prisustvuje sednici školskog veća. Nakon ovoga nastaje svađa u kojoj učenici odbijaju da prisustvuju časovima a nastavnica preti da će poslati sve učenike na popravni. Pošto se situacija zaoštrava a svađa traje već tri nedelje, obe strane odlučuju da zatraže pomoć medijatora i da probaju da nađu zadovoljavajuće rešenje. Naravno, u ovoj situaciji veoma je bitno da učenici, tj, predstavnik učenika ima pravo da prisustvuje sednici i medijator ovo i treba da objasni tokom procesa, koje sankcije mogu da uslede ukoliko se ovo pravo ne poštuje.

Brojni su primeri, slični gore navedenom u kojem je pomoć u smislu legitimnosti moguća od strane medijatora.

U ovakvim situacijama medijator je dužan da:

- poseduje odgovarajuće znanje
Veoma je bitno da, ukoliko se poziva na legitimnost pojedinačnog prava i mogućnost predviđanja buduće situacije, medijator poseduje određena znanja iz oblasti o kojoj govori, tj. o kojoj se razgovara tokom procesa. Medijator ne može da nagađa već mora tačno da poznaje propis ukoliko se na njega poziva. Naravno, medijator ima prava i da proveri validnost podataka odnosno da se konsultuje sa nekom drugom osobom i da nakon toga savetuje strane koje su u sukobu.

- koristi objektivne kriterijume
Kada objašnjava stranama šta može da se desi ukoliko se sukob nastavi, šta može da bude sa pojedinačnim pravom svake strane i sl. medijator je dužan da koristi objektivne kriterijume. Takođe, informacije koje u ovom slučaju dobija od strana moraju da budu validne i objektivne. Na primer, kada govorimo o klasičnoj medijaciji u kojoj svaka strana predstavlja način na koji vidi problem, mi smo svesni subjektivnosti i dozvoljavamo je pa je čak i koristimo u smislu objašnjenja same percepcije i potreba koje su u osnovi problema. Međutim, u situacijama u kojima se medijator pojavljuje kao savetodavac, objektivnost podataka je veoma bitna. Ukoliko imamo sukob u kojem su se drugovi posvađali oko pozajmice para, nama je bitno da li su pare zaista pozajmljene ili ne i kolika je suma u pitanju.

U ovom slučaju značajno je i korišćenje argumenata tokom razgovora. Argumenti nisu ono što vi mislite, ili ono što je nastavnica rekla, kao ni vrednosni sudovi i moralne procene. Argumenti su istinite tvrdnje koje ne zavise od našeg ugla gledanja.

- uvažava obe strane
U situacijama u kojima se medijator pojavljuje kao savetodavac, često može da se desi da samo jedna strana ima legitimno pravo. Tada je bitno da se medijator ne stavi u poziciju u kojoj će poštovati samo jednu stranu, već mora da ostane neutralan i da ima i dalje isti odnos prema obe strane - odnos poštovanja i uvažavanja.

- uključi po potrebi osobu sa strane kao komedijatora
Ukoliko prepozna da je za određenu, konkretnu medijaciju potrebno stručno savetovanje a on sam ne poseduje ovo znanje, odluka može da bude i da se uključi osoba sa strane kao komedijator. Ova osoba je najčešće stručnjak iz određene oblasti i može biti neko iz školske sredine - neko ispred, na primer, nevladine organizacije koja se bavi određenim problemom. Ali, da bi se uključio komedijator moraju da se saglase sve strane u sukobu. Po nekada možemo da im preporučimo i da se, nevezano za proces medijacije, konsultuju sa stručnjakom iz određene oblasti i da nakon toga odluče da li će nastaviti sa medijacijom ali sada obogaćeni novim znanjem.

Medijator kao autoritet

U situacijama kada imamo fizički obračun zadatak medijatora jeste da spreči povređivanje svih koji su uključeni u tuču. On treba da zaštiti osobe kao i one koji se nalaze oko njih. U ovoj situaciji, bez obzira da li govorimo o nastavniku ili učeniku - medijatoru, mora da se zauzme pozicija autoriteta jer je to jedini način da se sukob prekine.

Kada vidite tuču obavezno zatražite pomoć sa strane, najbolje od nekog učenika koji vam se učini dovoljno jak ili od nastavnika. Ukoliko nema nikoga u blizini ko bi mogao da vam adekvatno pomogne, pokušajte da, ili tako što ćete poslati nekoga po pomoć ili tako što ćete vikati, pronađete osobu koja bi mogla da dođe brzo do mesta dešavanja i da vam pomogne.

Ukoliko postoji opasnost da budete povređeni nemojte pokušati da razdvojite strane već viknite jednoj od strane da prekinu sa tučom. Budite oštri i ponovite rečenicu više puta a za to vreme pokušajte da pronađete nekoga ko bi mogao da vam pomogne u situaciji.

Kada vidite da postoji mogućnost da se strane potuku ali da tuča još nije počela, morate takođe oštro reagovati. Fizički odvojte strane (u različite krajeve školskog dvorišta, u drugu učionicu i sl.) i dajte im da rade nešto što će im odvratiti pažnju sa sukoba. Tek kada se sve osobe smire moći ćete da porazgovarate sa njima.

Medijator - lik i delo

Pojedini teoretičari koji se bave istraživanjem procesa i efekta medijacije izneli su sledeći podatak vezan za uspešnost medijacije. Oko 70% varijable odlazi na samu ličnost medijatora a oko 30% varijable odlazi na primenu i veštinu korišćenja tehnike.

Doduše, ovo poznajemo i iz svakodnevnog života. Ukoliko smo uplašeni i nesigurni, teško da ćemo na druge osobe ostaviti utisak da je njihov konflikt nešto čime možemo da se bavimo i nešto u čemu ćemo im pomoći.

Međutim nemojte da mešate sigurnost i stil, tj. način rada sa manipulacijom. Manipulacija procesom i ljudima u njemu i nametanje sopstvenog viđenja problema ili nuđenja rešenja, nije dopustivo.

Bilo bi dobro da delujete sigurno, da ohrabrite učesnike i da im pokažete da poznajete tehniku i da ćete učiniti sve da im pomognete, da ulivate poverenje, da stvarate atmosferu prihvatanja i poverenja. Budite i vi opušteni, nasmejani (nemojte se preterano smejati - ovo će pre značiti da im se podsmevate nego da želite da stvorite ugodnu atmosferu), ležerni.

Čak i ukoliko ne znate koje korake dalje da preduzmete nemojte paničiti. Zatražite prekid procesa medijacije a zatim dobro analizirajte prethodne korake, konsultujte se sa timom za medijaciju (ili sa stranama pitajući ih za njihove trenutne potrebe i prioritete) i spremite se za sledeći sastanak.

Stranama u konfliktu, koje su inače u stresnoj situaciji usled samog konflikta i koje po nekada mogu da imaju poljuljano poverenje ako ne u sebe, a ono u drugu stranu sigurno, godi da imaju osobu pored sebe koja deluje sigurno i koja može da im ulije sigurnost u ispravnost odluke koju su doneli.

Autoritet medijatora o kojem govorimo počiva na njegovoj sposobnosti vođenja procesa i podršci strana u sukobu. Autoritet se gradi tokom samog procesa ali i na prethodno izgrađenoj reputaciji.

Medijator nudi model ponašanja koji lako mogu da se prihvate sukobljene strane. Način na koji treba da komuniciraju, kako da se odnose jedni prema drugima, kako da se odnose prema problemu i sl. osobe mogu da nauče posmatrajući medijatora kao model koji im na praktičnom primeru to i pokazuje.

Medijator treba da bude svestan da njegovo ponašanje može da utiče na to da sami učesnici koriguju svoje ponašanje te zbog toga svaku promenu u ovom pravcu treba da podrži.

Teškoće koje mogu da nastanu pri implementaciji u školi

Dosadašnje iskustvo koje imamo u primeni medijacionih tehnika u školskoj sredini kao i iskustvo u nekim drugim zemljama pokazali su da postoji nekoliko problema koji mogu da otežaju primenu same tehnike. Neke od ovih teškoća karakteristične su samo za naše uslove, a neke teškoće su univerzalne i predstavljaju početne korake prilikom implementacije bez obzira na mesto gde se ona vrši.

-otpor učenika, nastavnika ili roditelja.

Ponekada može da se javi otpor učenika u smislu da ne prihvataju ideju medijacije i da se oštro protive samoj pomisli da odu kod medijatora i zatraže pomoć za problem koji imaju. Ovaj otpor može da se javi iz više razloga. Nepoznavanje samog procesa medijacije, neprihvatanje ideje da neka ''treća'' osoba rešava problem koji imamo, nepostojanje poverenja u medijatora, doživljavanje veštine kao nešto strano nametnuto spolja i dr.

U nekim kulturama razumno je da ukoliko imamo problem zatražimo pomoć od nekoga sa strane. Isto tako, ovo je potpuno neprihvatljivo u nekim drugim okruženjima. Od pojedinca se očekuje da sam rešava svoje probleme, a da ukoliko zatraži pomoć sa strane, to govori o njegovoj slabosti.

Pored ovih razloga, kod nastavnika mogu da se pojave otpori i zbog neprihvatanja učenika kao aktivnih osoba školskog života. Naime, ideja postojanja participativnih prava u školskom životu za njih može da bude potpuno strana, a primena medijacije od strane učenika pretnja - pretnja da može da dođe do promena uloga i autoriteta, a to je nešto što ni po koju cenu ne smeju da izgube.

Roditelji imaju i strah od toga da im deca na ovaj način ne budu uvučena u neki sukob iz koga neće moći da izađu, da strane u sukobu mogu fizički da ih napadnu ukoliko budu hteli da posreduju i sl. Roditelji se najčešće plaše za sigurnost svoje dece te su, manje - više, njihovi strahovi povezani s ovom osnovnom nesigurnošću. Pored toga tu je i ideja da ukoliko se previše angažuju mogu da popuste u školi i sl.

- medijator se stidi da ponudi svoju pomoć

Jedan od problema sa kojim smo se suočili u našem radu jeste i situacija da se medijatori stide da ponude svoju pomoć. Naime kada vide da se osobe u dvorištu svađaju ili da imaju neki problem, osećaju se nelagodno da im priđu i ponude svoju pomoć. Ovo i jeste razumljivo s obzirom na našu tradiciju da se ne mešamo u tuđe stvari (doduše samo neke), a pogotovo na predrasudu da ukoliko imamo neko znanje ili veštinu to treba da sakrijemo jer nije lepo da se ističemo.

- neprepoznavanje slučajeva za medijaciju

Nekada se može čuti rečenica tipa: ''Kod nas ne postoji slučaj za medijaciju. Problemi su ili suviše laki pa se nekako sami rešavaju, ili su suviše teški pa je potrebna psihološka i stručna pomoć''. Ove rečenice najčešće ćete čuti od školskog psihologa ili pedagoga koji su skloni preteranom psihologiziranju i koji su mišljenja da medijacija nije preterano ''stručna'' tehnika te samim tim i ne može da se koristi u školskoj sredini. Ovde problem leži ne samo u izvrdavanju same struke nego i u nepoznavanju karakteristika same tehnike.

I šta onda? Ukoliko naiđete na ove, ili neke slične probleme prilikom implementacije programa medijacije u školskoj sredini imate više mogućnosti na raspolaganju koje mogu da vam pomognu da ih rešite. U zavisnosti od same situacije možete da smislite i samu strategiju, a mi vam predlažemo neke mogućnosti:

- promocija učeničke participacije

Po novim shvatanjima na osnovu čijih ideja je proizišao i poslednji zakon o srednjoj školi participacija mladih jeste njihovo legitimno pravo. To znači da mladi imaju pravo da izraze svoje mišljenje u svim stvarima koja ih se tiču ali i da učestvuju u odlukama koje su bitne za njihov život, kao što su odluke bitne za funkcionisanje škole. Prava koja mladi imaju su neotuđiva i ona im automatski pripadaju što znači da ne zavisi od odraslih da li će ih dati ili ne i da li će ih mladi imati ili ne. Paralelno sa promocijom programa medijacije radite i na promociji participativnih modela, tj. prava mladih da aktivno učestvuju u aktivnom životu škole.

- upoznavanje sa tehnikom

Nekada rezultat nemogućnosti implementacije programa leži u činjenici da učenici i nastavnici nisu upoznati sa samom tehnikom ili je shvataju na pogrešan način. Pogotovo kolege i učenici koji ne prođu edukativni seminar ne shvataju o čemu se radi, kada se koristi termin medijacija, koji je počeo da se upotrebljava tek pre par godina u još nije odomaćen u našem govoru. Možda je zbog toga i bolje da prevedete ovaj termim i govorite o prevenciji i bavljenju sukobima. U svakom slučaju mi vam predlažemo da ozbiljno razmišljate i o promociji programa u školi. Možete da koristite plakate i postere na kojima ćete ukratko predstaviti šta radite i kako. Takođe, možete da organizujete tribine, ili otvorena vrata gde će učenici moći da dođu i da dobiju informacije koje ih interesuju. Takođe, poseta razredima, razgovori, kratki seminari, brošure i sl. su samo još neka rešenja koja vam predlažemo.

- stvaranje sigurnog prostora za medijatora

Prostor u kome se vodi medijacija treba da bude prijatan i siguran ne samo za strane koje su u sukobu već i za samog medijatora. Buka, mogućnost da druge osobe upadaju u prostor i eventualno komentarišu, i drugi ometajući faktori utiču i na rad medijatora.

Siguran prostor podrazumeva i da će time što su učenici u školi upoznati sa programom koji se realizuje medijator biti ohrabren da priđe stranama u sukobu i ponudi svoju pomoć.

- prethodno pozitivno iskustvo

Na osnovu prethodnog iskustva može da se razvije samopoštovanje i vera u sam proces. Naime ukoliko imate učenike ili nastavnike koji iza sebe imaju slučaj medijacije koji je bio uspešan velika je verovatnoća da će se i sami vremenom opustiti i sa više optimizma gledati na svoju mogućnost da drugima pomognu u situacijama sukoba.

- razbijanje predrasuda

Tribine, razgovori, promocije i sl. - su tehnike koje nam omogućavaju da razbijemo sliku da samo neko sa ''velikim'' problemom ide na medijaciju. Medijacija nije psihoterapija, a imati problem i tražiti pomoć ne znači da etiketiramo osobu kao

nesposobnu i lošu. Naprotiv, prirodno je da želimo pomoć nekoga sa strane ukoliko ne vidimo rešenje problema koji je pred nama.

Kada prekidamo medijaciju?

Proces medijacije najčešće prekinu same strane koje su u sukobu, a mnogo ređe sam medijator.

Razlozi zbog kojih medijator prekida proces je kada vidi da se nijedan od ciljeva tokom medijacije ne ostvaruje.

Situacije mogu da budu raznovrsne a neke od njih su:

- osoba konstantno napada drugu osobu i ne postoji šansa da se sa ovakvim ponašanjem prekine;
- jedna od strana može da bude fizički napadnuta tokom procesa, ili je stalno verbalno napadana i nema izgleda da će se situacija promeniti;
- osoba ponavlja napade i optužuje drugu osobu da je jedini krivac zbog situacije u kojoj se nalaze i pri tome ne želi da odstupi od ovog stava niti želi da sasluša drugu osobu i nema izgleda da će svoj stav promeniti tokom medijacije;
- ne postoji mogućnost da će se postići zadovoljavajuće rešenje, prihvatljivo za obe strane. Umesto toga izgledi su da se sa razgovorom ide u nedogled i da se dolazi do cirkulatnog a ne vertikalnog razvoja situacije;
- jedna od strana ne dolazi na sastanke;
- potpuni gubitak kontrole nad procesom.

Situacije u kojima razmišljamo da prekinemo sa procesom mogu da bude brojne. Tada je najbitnije da dobro razmislite o svemu i da u saradnji sa komedijatorom ili sa medijatorskim timom donesete odluku.

Ukoliko jedna od strana ili obe strane prekinu medijaciju, nemojte ih kriviti zbog toga. Kao prvo pokušajte da razumete razlog zbog kojeg žele da prekinu proces, da li je zbog toga što još uvek ne shvataju proces, zbog nepoverenja, zbog samog problema ili zbog nečeg trećeg. Ne okrivljujte ih za odluku koju su doneli već pokušajte da shvatite šta se iza nje krije.

U takvoj situaciji je najbolje da stranama date podršku, pa čak i za odluku koju su donele.

Nemojte reći:

> ''Stvarno ste nesposobni. Ja sam mislio da možete pronaći neko rešenje a vidi vas. E, baš sam razočaran ...''

Umesto toga možete reći:

> ''Hvala vam što ste došli i saopštili mi vašu odluku. Drago mi je što ste pokušali da rešite problem i verujem da ste nešto ipak postigli tokom ovog procesa. Ukoliko promenite mišljenje ili ukoliko vam bude potrebna bilo kakva pomoć slobodno mi se obratite u svakom trenutku ...''

Posle ovoga vi ćete obavezno uraditi detaljnu evaluaciju ovog sastanka ili sastanaka koje ste imali sa stranama i verovatno ćete doći do nekog zaključka.

Da li nam medijacija zaista pomaže?

I za kraj pravo pitanje. Da li nam medijacija zaista pomaže ili ne? Naš odgovor je da, ona zaista pomaže.

Prevencija je bolja nego kasnije lečenje, a šta je medijacija nego i prevencija sukoba. Kada ojačate strane koje su vam se jednom obratile, kada osnažite i pronađete u njima potencijal za snalažanje u budućim sukobima već je značajan deo prevencije urađen.

Takođe, u većini konflikata vama ne treba stručnjak koji će da analizira vas i vaš problem, a potom da vam daje mudre savete. Potencijal se nalazi u vama samima, a treća strana će vam samo pomoći da te snage i aktivirate.

Mir ne znači da više nikada ne uđemo u konflikt. Ne, mir znači da znamo kako da izađemo iz sukoba ne povređujući ni nas a ni drugu osobu. A to je upravo ono što nam nudi medijacija.

Medijacija ne znači nikakvu prinudu. Osobe same pristaju, tj. traže pomoć medijatora u slučaju da im treba i imaju kontrolu nad tokom.

Takođe, spremnost ka pregovaranju ne znači da smo ''laki'' i popustljivi prema zahtevima druge strane. To ne znači ni da treba uvek da smo otvoreni da pokažemo svoja osećanja i potrebe niti da bezrezervno prihvatamo druge prijateljski otvorenih ruku. Naprotiv, spremnost da pregovaramo znači da od druge strane pravimo partnera i da zajednički pokušavamo da, zadovoljavajući legitimne potrebe, pronađemo izlaz iz sukoba u kojem se nalazimo. To znači da drugu osobu uvažavamo i da prepoznajemo i njena prava a ne da je obavezno volimo ili da gajimo samo pozitivna osećanja prema njoj.

Mađutim, pitanje je i u kojoj fazi konflikta počinjemo sa medijacijom. U prvim fazama - ranoj fazi konflikta mnogo je veća mogućnost da dođe do obostrano prihvatljivog rešenja na prilično brz i lak način. Ovo je i logično s obzirom na to da strane još uvek nisu suviše povređene konfliktom, da emocije nemaju maksimalan intenzitet i da polarizacija stavova nije dostigla krajnje ekstreme.

Ukoliko dođe do eskalacije sukoba, mnogo je manja šansa da proces medijacije uspe. Pogotovo ukoliko se nalazimo negde na ''sredini'' spora, kada strane još uvek imaju volju, snage i sredstva da konflikt nastave, nadajući se pri tome i pobedi ali i povređivanju one druge strane, verujući u reciprocitet povređivanja koji su oni doživeli.

Doduše i tada u zavisnosti od stava strana u sukobu može da dođe do iznenađenja. Ponekada je u završnim fazama konflikta medijacija i te kako moguća jer su strane iscrple sve resurse, i lične i okolne i potrebno im je da što pre pronađu rešenje kako bi izašli iz bezizlazne situacije u kojoj se nalaze.

Istina je i da se mali konflikti lakše rešavaju od velikih. Takođe procena nas samih i naše uloge je jedan od faktora mogućnosti posredovanja.

Ljudski problemi i rad sa njima - glavne crtice

Kretanje kroz šumu ljudskih problema i težnja da im postavimo putokaze koji će im olakšati putovanje pretpostavlja da medijator sve vreme insistira na četiri glavna kursa.

Sumirano, sada na kraju posle svega rečenog, to bi bilo:

- dobra percepcija,
Vaše viđenje problema ne mora nužno da se poklopi sa njihovim viđenjem. Najčešće ni neće. Zato se decentrirajte, shvatite njihov ugao gledanja i sve vreme razmišljajte kako oni vide problem ili kako oni vide ovo rešenje? Da li je zaista prihvatljivo iz njihove pozicije? Čak i realne činjenice i istine nekada mogu da budu predmet razmimoilaženja jer zavisi kako ćemo ih interpretirati.

Nemojte projektovati svoje želje i strahove na druge. Ljudsko ponašanje nije zbir jednačina u kojem jedna nepoznata može da se otkrije standardnim procesom dedukcije. Ljudsko ponašanje je mnogo komplikovanije od toga te stoga obavezno razmenite viđenja i pretpostavke sa drugom stranom.

- poznavanje i razmena na nivou emocija,
Osećanja su bitan deo procesa te ne smete da ih ignorišete. Prepoznajte njihove emocije, prepoznajte one koje su u vama, shvatite zašto se baš te emocije javljaju, dovedite ih u vezu sa načinom percepcije, a potom ih iskažite i razgovarajte o njima.

- adekvatna komunikacija,
Govor i razgovor je ono što će vam pomoći. Nemojte ćutati i očekivati da drugi shvate šta vam smeta i zašto se tako ponašate. Jasna komunikacija je ključ uspeha a adekvatna komunikacija je nešto o čemu učimo svaki dan.

Aktivno slušajte i jasno iskažite šta vam treba. Nemojte vređati druge - tako ćete umesto da otvorite vrata između vas učiniti da ona ostanu zauvek zatvorena.

- mogućnost i razvoj introspekcije i empatije ka drugima.
Nemojte samo razumeti tuđu percepciju. Probajte i da date objašnjenje njihovom ponašanju i delovanju. Ponekada čak i nešto što nam izgleda okrutno što neko radi, može da izazove žaljenje znajući razloge koji su u pozadini. Prihvatite druge i nemojte ih menjati dok oni to ne zatraže od vas.

- razumite strah koji imaju
Medijacija može da bude opasna i neki je ljudi tako vide. Ljudi se boje promena, boje se drugačije komunikacije. Nekada je bolje imati loše obrasce i patiti nego se upustiti u avanturu promena. Menjati odnose sa prijateljima ili porodično, razgovarati na drugačiji način, priznati šta želimo i osećamo - sve ovo može da se opazi kao krajnje nepoželjno, nešto što razbija naše uobičajene šeme i pretpostavke.

Naučite ljude da su promene neminovne i da nam donose obogaćivanje i rast. Ništa nije nepromenjivo, ali najveća opasnost je ako vučemo stvari da ostanu onakve kakve jesu i ako svu energiju ulažemo u zaustavljanje promena.

Fakti procesa medijacije

- Mi smo kolege i poštovaćemo jedni druge.
- Napadaćemo problem a ne osobu.
- U procesu su svi ravnopravni i niko ne dominira.
- Medijator olakšava proces. On ne traži rešenje umesto nas.
- Poštujemo vreme - dolazimo na vreme, poštujemo trajanje pauza.
- U redu je da smo različiti. Svako vidi problem na svoj način. Poštujemo način na koji druga strana vidi situaciju.
- Različita percepcija ne znači i manje poštovanja.
- Važno je da kažemo ono što želimo poštujući drugu osobu. Takođe, slušamo drugu osobu sa pažnjom i trudimo se da razumemo šta govori.
- Trudimo se da napravimo korak napred. Dajemo pozitivnu povratnu informaciju i konstruktivne komentare.
- Iskreni smo, otvoreni i fleksibilni. Ne manipulišemo drugima, ni procesom i pričamo otvoreno.
- Ne prekidamo druge dok pričaju.
- Tražimo rešenje koje će zadovoljiti potrebe svih strana u sukobu. Ono je realno i izvodljivo.
- Medijaciju vidimo kao mogućnost sopstvenog razvoja. Čak i ako ne nađemo rešenje, nešto smo dobili.

I za kraj

Medijacija smanjuje opasnost, pacifikuje osećanja, stvara siguran prostor za razgovor i dijalog, i pomera sa pitanja moći na pitanje potreba. Medijator treba da omogući sve ovo. Zvuči teško ali i izazovno da se sa idejama posredovanja uhvatimo u koštac.

Naša poruka koju smo ostavili za kraj je da budete otvoreni i fleksibilni. Bez obzira na sve što ste dosada pročitali, da li u ovoj knjizi ili i u nekoj drugoj, medijacija nije nešto šte se uči samo sa papira. Ne postoje formule, jednačine i tačno opisana ponašanja koja će vam pomoći da se medijacija odvija bez problema a da vi budete bezgrešni u svom radu. Naprotiv. Interakcija sa drugima je jedan složen proces, koji se menja i prilagođava uslovima. Situacija nije statična te je mi ne možemo zaustaviti u vremenu da bismo vam potom dali recept za uspešno posredovanje.

Upravo, ćete kroz praksu i rad steći i samopouzdanje i znanje i veštine za posredovanje u sukobima. Svaka medijacija će vam biti svojevrstan eksperiment u kojem ćete se razvijati i vi i vaše kolege u medijaciji kao i strane koje su zatražile pomoć od vas.

Takođe, priče koje ćete čuti od drugih medijatora o tome kako oni to rade, šta se njima desilo i sl. mogu da vam pomognu ali ne i da vas nauče. Čarobni štapić ne postoji. I zato hrabro. Pokušajte i radujte se radu i učenju sa drugima.

Literatura

BEER, J.E, and others (1997): The Mediator Handbook. Canada: Friends Conflict Resolution Programs

CLOKE, K. (2001): Mediating Dangerously - The Frontiers of Conflict Resolution.San Francisco: A Wiley Company.

CEROVIĆ, K.T. i dr. (1996): Učionica dobre volje. Beograd: Most

CREIGHTON J.L. and PRISCOLI D. J. (2001): Second Ten Year Reader, IWR, USACE 2001 and overviex of alternative Dispute Resolution ADR - 96 -5

DESIMIROVIĆ, V. (1996): Svađajmo se pametno. Beograd: Nauka

GALTUNG, J. Peace by Peaceful Means, Peace and Conflict Development and Civilization. PRIO - International Peace Research Institute, Oslo: SAGE Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi.

GOLDRATT, R. (2002): TOCFE -Theory of Constraints for Education, Inc., Program teorije ograničenja u obrazovanju: Univerzitet u Tel Avivu, Izrael. Prevod Centra za kreativnu akciju, Beograd.

GORDON, T. (1998): Kako biti uspešan nastavnik. Beograd: MOST i Kreativni centar.

GREENWALD, A. G. (1980): The totalitarian ego: Fabrication and revision of personal history. American Psychologist, No. 35, pp 603 - 618.

HARTER, S. (1990): Causes, correlates and the functional role of global self-worth: A life - span perspective. U: Kolligian, J. & Sternberg, R. (Eds.), Perceptions of competence and incompetence across the life-span. New Haven, CT: Yale University Press.

HAVIGHURST, R. J. (1972): Developmental Tasks and Education. New York: McKay.

JOHNSON, M. J., & PRUTZMAN, P. (1998): Creative Response to Conflict, Inc. Friendly Classroom. Mediation Manual (School Mediation - From Planning to Practice): CCRC, New York 10960.

JEROME, D. P. (2000): Participation, Concensus Building and Conflict Management Training Course. New York: UNESCO

KRSTIĆ, D. (1996): Psihološki rečnik. Beograd: Savremena administracija.

POPADIĆ, D. i dr. (1996): Socijalni konflikti, karakteristike i način rešavanja. Beograd: Grupa Most

POPADIĆ, D. i dr. (1998): Pametniji ne popušta, vodič kroz sukobe do sporazuma. Beograd: Grupa Most

POPADIĆ, D. i dr. (2000): Uvod u mirovne studije. Beograd: Grupa Most.

ROZENBERG, M. (2002): Jezik saosećanja (Nenasilna komunikacija). Beograd: Zavod za udčbenike i nastavna sredstva.

The Community Board Program, Inc. (1992): Conflict Resolution Resources for School and Youth. San Francisco, CA 94102.

ROGER, F. i WILIAM, U. (2000): Doći do da. Beograd: Poslovni sistem Grmeč - Privredni pregled.

TRIKIĆ, Z. I dr. (2003): Vršnjačka medijacija - od svađe slađe. Beograd: Nemačka organizacija za tehničku saradnju (GTZ) GmbH

UZELAC, M. (1997): Za Damire i Nemire - Vrata prema nenasilju. Zagreb: Centar za kulturu mira i nenasilja.

VASILACHE, A. (2004): Ethnic Diversity and Conflict Management. Neobjavljeni materijal, Romania: FPDL

VIDOVIĆ, S. i dr. (2000): Kako možemo zajedno. Beograd: Jugoslovenski centar za prava deteta.

YONA, S. (2000): Alternative Dispute Resolution Approaches and their Aplication. New York: UNESCO

UNESCO (2000): Advanced Mediation Skills - Cource Book. New York: Centre for Conflict Resolution

MOORE, C.W. (1986): The mediation process - practical strategies for resolving conflict. San Francisco: Jessey - Bass Publisher

I informacije sa sajta na adresi:
www.worldwater.org/conflict.htm
www.pdcs.sk; author PhDr Dušan Ondrušek

Sadržaj

Uvod.....7

Konflikti.....9

- O konfliktima i ulozi mladih u njima.....9
- Šta je konflikt?.....10
- Od prepirke do rata.....10
- Priroda konflikta - konstruktivan konflikt, destruktivan konflikt.....12
- Uzroci nastanka konflikta.....13
- Ishodi konflikta.....15
- Vrste konflikata.....17
- Kako mogu da se rešavaju konflikti.....22
- Naš stav u konfliktu.....22
- Stilovi u rešavanju konflikata.....23
- Alternativni načini razrešavanja konflikata.....26
- Autoritarne metode za bavljenje i razrešavanje konflikata.....27
- Fakti konflikata.....30

Pregovaranje.....31

- Pregovaranje.....31

Medijacija.....33

- Istorijat primene medijacionih veština i oblasti primene.....34
- Preduslovi medijacije.....35
- Medijacija u školi.....36
- Veštine potrebne za medijaciju.....41
- Medijator u stolici - 4 koraka celog procesa.....42
- Modeli medijacije.....44
- Proces medijacije - o čemu treba voditi računa pre nego što se započne proces?.....46
- Šta treba uraditi u prvih pet minuta?.....47
- Pet koraka u procesu medijacije ili anatomija samog procesa.....48
- Proces medijacije - pet koraka u praksi.....54
- Uloge medijatora.....60
- O čemu možemo da pregovaramo, a o čemu ne i da li medijator sme da ponudi rešenje?.....62
- Medijator i njegov odnos prema stranama koje su u sukobu.....64

Komunikacija.....67

- Komunikacijske veštine potrebne za medijaciju.....67
- Komunikacija, o čemu je reč?.....67

- Uloga medijatora i komunikacija tokom posredovanja....70
- Šta otežava komunikaciju?....71
- Decentracija i centracija....75
- Ša olakšava komunikaciju?....76
- Pasivno slušanje....77
- Aktivno slušanje....78
- Tehnike slušanja sa pažnjom - aktivno slušanje....78
- Potrebni uslovi za aktivno slušanje/slušanje sa empatijom....80
- Vrste slušanja....82
- Kada i kako blokiramo saosećanje....83
- Asertivnost....85
- TI i JA govor i TI i JA poruke....88
- Kako da tražimo šta nam treba i kako jasno izraziti taj zahtev?....92
- Komunikacija u školi/odeljenju....94
- Šta želimo....96
- Neverbalna komunikacija....97
- Poruke koje upućujemo a doprinose uspešnoj komunikaciji....99

Metodi i saveti za uspešnu medijaciju....101

- Pomoćne medijacione tehnike....101
- Postavljanje pitanja....104
- Emocije i rad sa njima u procesu medijacije....105
- Pogrešna mišljenja i percepcije koje otežavaju proces medijacije....108
- Preporuke i saveti u slučaju da dođe do prekida pregovora....110
- ôta svaki medijator treba da zna ili izbegnite tipične greške....113
- Neutralonost medijatora - činjenica ili mit?....114
- Medijator kao savetodavac....116
- Medijator kao autoritet....118
- Medijator - lik i delo....118
- Teškoće koje mogu da nastanu pri implementaciji u školi....119
- Kada prekidamo medijaciju?....122
- Da li nam medijacija zaista pomaže?....123
- Ljudski problemi i rad sa njima - glavne crtice....124
- Fakti procesa medijacije....125
- I za kraj....126

Literatura....127

Prilozi

- Prilog za medijatore - ”Formular za medijatore”
- Prilog za medijatore - ”Način vođenja protokola”
- Prilog za učesnike medijacije - ”Šta je medijacija i možete očekivati od nje?”
- Prilog za medijatore - ”Primer dogovora postignutog tokom jedne medijacije”
- Prilog za učesnike medijacije - ”Smernice za učestvovanje u medijaciji”
- Prilog za medijatore - ”Podsetnik za rad”
- Prilog za medijatore - ”Podsetnik za rad”

PRILOZI

gtz

gtz

Prilog za medijatore - ”Formular za medijatore”

FORMULAR

Napomena:

Formular popunjava medijator nakon održane medijacije. U slučaju da se medijacija ne završi istog dana, tj. u slučaju da se medijacija produži na više sastanaka, formular se popunjava za svaki sastanak.

Informacije koje se navode u formularu su poverljive i mogu da se koriste samo na supervizijskim sastancima. U slučaju da postoji potreba za širom prezentacijom ovih podataka, medijator mora da traži saglasnost o odstupanju od poverljivosti od svih osoba / strana koje se spominju u formularu.

Popunjeni formulari se prezentuju tokom supervizijskih sastanaka, a potom se predaju supervizoru koji ih zadržava.

1. OSNOVNI PODACI O MEDIJATORU
Ime i prezime medijatora: _____

Pol: M Ž

Godište medijatora: _____

Kada je počeo da se bavi medijacijom (mesec, godina):
_____

Ime škole: _____

Odeljenje: _____

Ime supervizora: _____

Datum popunjavanja formulara: _____

gtz

2.OSNOVNI PODACI O MEDIJACIJI:

Imena osoba koje učestvuju u medijaciji / osoba u sukobu:

1. _____

2. _____

Razred: _____

Godište: _____

Datum kada je medijacija održana: _____

Mesto na kome se medijacija održala: _____

Kako je došlo do održavanja medijacije:

1. Strane u sukobu su same zatražile pomoć,

2. Medijator je čuo za konflikt i sam je ponudio svoju pomoć,

3. Nastavnik, ili neka druga osobe iz škole je preporučila stranama koje su u sukobu da odu na medijaciju,

4. Drugo (navesti) _____

Šta je bio osnovni problem strana u sukobu: _____
_____
_____
_____
_____

Kako je tekla medijacija: _____
_____
_____
_____
_____

Kako se medijacija završila, koji je dogovor postignut: _____
_____
_____
_____
_____

Da li je bilo teškoća u održavanju medijacije i ako jeste koje su to bile teškoće:
_____
_____
_____
_____

Mesto za posebne komentare: _____
_____
_____
_____
_____

Prilog za medijatore ”Način vođenja protokola”

Vođenje protokola podrazumeva detaljno beleženje svega što se tokom medijacije izgovara.

To znači da medijator treba da zabeleži ne samo svaku reč koju izgovaraju strane koje su u sukobu, već i sve što sam izgovori tokom medijacije. Takođe, bilo bi dobro da se kao napomena verbalnoj komunikaciji beleži, u obliku napomena, i eventualno neverbalna komunikacija koja postoji između učesnika. Medijator bi trebalo da vodi računa i o sopstvenom neverbalnom izražavanju, i da svaki put kada primeti nešto karakteristično tokom svog rada - zabeleži i to.

Pre nego što se medijator odluči da će se neki od medijacionih sastanaka iskoristiti kao materijal za protokol, učesnici u medijaciji moraju da se slože, odnosno, da daju dozvolu da se njihov razgovor beleži.

Medijator je dužan da objasni učesnicima medijacije, čiji će se eventualno sukob tj. razgovor iskoristiti za protokol, da se protokol vodi jedino iz razloga evaluacije rada samog medijatora i da će se ovaj materijal koristiti samo na supervizijskim sastancima. Medijator ne sme da koristi materijal iz protokola van supervizijskih sastanaka. Ukoliko postoji potreba da se ovaj materijal koristi i na drugim mestima (kao materijal za publikacije koje se bave temom medijacije, kao materijal na nekim drugim radionicama ili sastancima i dr.) mora se tražiti saglasnost od strana koje su učestvovale u medijaciji.

Ukoliko postoji mogućnost, bilo bi dobro da medijator nabavi diktafon i da na taj način beleži razgovor tokom medijacije, a da eventualno neke druge komentare zabeleži ili dodatno na kasetu (nakon završenog sastanka tj. medijacije), na papir ili na formular, koji se potom predaje kao prilog uz kasetu.

U dogovoru sa supervizorom odlučuje se koji je optimalni broj protokola koje bi medijator trebalo da ima u toku svog godišnjeg rada. Preporučen optimalan broj je jedan protokol mesečno.

Prilog za učesnike medijacije - ”Šta je medijacija i šta možete očekivati od nje?”

Imate problem? Želite da popravite odnos sa osobom do koje vam je stalo a sa kojom ste trenutno u sukobu? Želite da bolje upoznate sebe ali i druge ljude, želite da se čujete i da vas čuju? Ukoliko odgovorite potvrdno na ova pitanja medijacija je pravo rešenje za vas.

1. Šta je medijacija?

Medijacija je proces rešavanja sukoba u kome vi i osoba sa kojom ste u sukobu imate mogućnost da se međusobno čujete i razgovarate. U ovom procesu pomaže vam treća, neutralna osoba. Ona će vam objasniti pravila medijacije, biće sve vreme uz vas i pomoći će vam tokom ovog procesa.

2. Šta će se dešavati tokom medijacije?

Tokom medijacije imaćete priliku da ispričate situaciju i da objasnite problem u kojem se nalazite. Osoba sa kojom ste u sukobu će takođe dobiti prriliku da ispriča kako ona vidi sukob. Kada svako objasni i ispriča svoju priču, bez prekidanja i međusobnog vređanja, videćete da li je moguće da postignete neki dogovor sa osobom sa kojom ste u sukobu. Ukoliko jeste, tada će medijator da zapiše dogovor do kojeg ste došli i pobrinuće se da definiše sve uslove koji će pomoći da se ovaj dogovor ispoštuje.

3. Da li je sve što se kaže tokom medijacije poverljivo?

Apsolutno. Sve što vi, druga strana i medijator izgovorite ostaje između vas, i to neće saznati ni vaši drugovi, ni nastavnici a ni roditelji. Niko nema pravo da prepričava šta se dešavalo tokom medijacije i poverljivost je zagarantovana.

Procesu medijacije ćete prisustvovati vi, strana sa kojom ste u sukobu i medijator, ili ukoliko za tim postoji mogućnost dva medijatora.

4. Koliko traje medijacija?

Medijacija traje oko jedan sat. Međutim, tokom medijacije niko vas neće požurivati i osećajte se slobodnim da koristite onoliko vremena koliko vam je potrebno. Ukoliko mislite da vam ovo vreme nije dovoljno, i ukoliko želite da nastavite da se bavite problemom imate pravo da se sa medijatorom dogovorite za drugi sastanak, u vreme kada to vama najviše odgovara.

gtz

Prilog za medijatore - ”Primer dogovora postignutog tokom jedne medijacije”

medijacioni sporazum

datum: _____ vreme: _____

Medijatori: _____

Ime strane: _____ Ime strane: _____

Kontakt: _____ Kontakt: _____

_____

Postugnut je dogovor o: _____
_____
_____
_____

(ime) _____ se obavezuje da će: _____
_____
_____
_____

(ime) se obavezuje da će: _____
_____
_____
_____
_____

Potpisi:

strane u medijaciji: _____ _____

medijatori: _____ _____

gtz

gtz

Prilog za učesnike medijacije - ''Smernice za učestvovanje u medijaciji''

1. Učestvovanje u medijaciji je dobrovoljno - niko ne sme i ne može biti nateran da prisustvuje tj. da učestvuje u medijaciji.

2. Osnova medijacije je razgovor kroz koji razmenjujemo informacije i pokušavamo da dođemo do obostrano prihvatljivog rešenja.

3. Tokom medijacije slušamo drugu stranu i prihvatamo postojanje razlika između nas i drugih i na njima učimo.

4. Medijacija se odvija u tihom i poverljivom okruženju bez prisustva drugih ljudi. Sve što se izgovori tokom procesa ostaje između strana koje učestvuju u procesu.

5. Strane koje su u sukobu i medijator sede u krugu čime se obezbeđuje ravnopravnost učesnika. Svi smo jednaki u procesu i nema više i manje važnih.

6. Pravila medijacije su dogovorena i svaki učesnik mora da ih poštuje. Unapred se dogovaramo oko redosleda pričanja, pravljenja pauza, i o svemu onome što učesnici smatraju da je bitno.

7. Tokom razgovora, tj. dok jedna strana izlaže ili objašnjava problem ona ne sme biti napadana niti sme da se prekine njeno izlaganje.

8. Medijator je osoba koja je prošla edukaciju iz oblasti posredovanja u sukobima.

9. Medijator nije tu da rešava problem umesto vas. On je tu da pomogne stranama koje su u sukobu da se međusobno čuju i da probaju da pronađu zadovoljavajuće rešenje - on je facilitator procesa.

gtz

Prilog za medijatore - ”Podsetnik za rad”

- Budite opušteni. Nemojte biti preopterećeni time šta ćete sledeće reći ili da li ćete znati da odgovorite na pitanje učesnika.

- Trudite se da ne pričate isuviše o sebi i da time oduzimate vreme učesnicima.

- Nemojte da dajete savete i da govorite stranama šta da rade. Oni su tu da pronađu rešenje.

- Vodite računa o vremenu. Nemojte započinjati sa novom temom ukoliko mislite da nećete stići da je završite u toku samog sastanka.

- Nemojte se pretvarati da razumete. Ukoliko nešto ne razumete slobodno tražite da vam ponove. Struktuiranje procesa zavisi i od pravilnog razumevanje problema.

- Pauze u razgovoru nisu opasne. Nemojte se truditi da popunjavate pauze da se učesnici ne bi osetili nelagodno.

- Pokažite stranama da ih razumete. Ohrabrite ih i podstičite na razgovor.

- Postavljajte pitanja. Ne samo da biste razumeli situaciju nego i da biste pokazali sagovorniku da ga slušate.

- Pridržavajte se pravila. Ona su veoma bitna i ne postoji situacija u kojoj biste mogli da zaboravite na neko od njih.

- Odgovornost procesa nije na vama već na svim stranama koje učestvuju.

gtz

Prilog za medijatore - ”Podsetnik za rad”

1. Upoznavanje

   - predstavite se stranama (ime, ko ste, čime se bavite, iz kog ste odeljenja i sl)
   - zamolite ih da se predstave (iz kojeg su odeljenja, kako se zovu, kako bi voleli da ih zovete tokom medijacije i sl.)

2. Objasnite šta je to medijacija

3. Objasnite proces medijacije (koliko traje, kako se zakazuje, gde se održava i sl.)

4. Objasnite vašu ulogu, ulogu medijatora

5. Objasnite im pravila medijacija (koja su i zašto su bitna)

6. Složite se oko pravila

7. Proverite da li postoje neka pitanja ili nejasnoće koje učesnici imaju

8. Počnite ...

gtz

gtz

gtz