

---

# **Veštine medijatora: slušanje, parafraziranje, sumiranje i preokviravanje**

---

Danijela Petrović, 2013

# Veštine medijatora

## Komunikacijske veštine

- ❑ **Slušanje**
- ❑ Ohrabrivanje
- ❑ Postavljanje pitanja
- ❑ **Parafraziranje**
- ❑ **Preokviravanje**
- ❑ **Sumiranje**
- ❑ Reflektovanje
- ❑ Jasnoća u slanju poruka
- ❑ Asertivnost
- ❑ Pregovaranje

## Decentracija

- ❑ Empatija

## Upravljanje emocijama

### Analitičke veštine

- ❑ Prikupljanje informacija
- ❑ Definisavanje problema
- ❑ Analiza sukoba

### Procesne veštine

- ❑ Stvaranje atmosfere poverenja
- ❑ Izgradnja odnosa
- ❑ Upravljanje procesom medijacije

---

# Slušanje

- Barijere koje ometaju slušanje

(Bennett i Hughes, 2005)

- nedostatak pažnje
- bavljenje ličnim sadržajima
- preterano pričanje
- predrasude i stereotipi
- preuranjeno prosuđivanje
- rečnik i žargon

Zlatno pravilo: **Kada slušamo – ljudi govore!**

---

# Nedostatak pažnje

- Proces medijacije zahteva potpunu i nepodlenu pažnju medijatora
    - da bi se medijator upoznao sa sukobom
    - da bi mogao da upravlja procesom
  - Važno je strane u sukobu opažaju da im medijator posvećuje punu pažnju
  - Medijator treba da:
    - izbegne ekscesivno hvatanje beležaka
    - manifestuje ponašanje koje pokazuje brigu i zainteresovanost
    - stvori okruženje za medijaciju bez spoljašnjih distraktora
    - obezbedi pažnju strana u sukobu
  - **Kada strane u sukobu ne obraćaju pažnju medijator zaustavlja proces i usmerava pažnju**
    - npr. tako što pita osobu kojoj je poruka upućena da li razume ono što je rečeno
-

# Bavljenje ličnim sadržajima

- Medijator treba da izbegne da se bavi ličnim (unutrašnjim) sadržajima tokom medijacije jer oni ometaju slušanje
- Medijator treba da “utiša” unutrašnje glasove u sebi
- Primeri unutrašnjih sadržaja koji onemogućavaju slušanje i remete komunikaciju:
  - *Zaboravila sam da podsetim ćerku da ponese ključ i ona neće moći da uđe u stan kada se vrati iz škole*
  - *Popodne me nije kontaktirao direktor škole kao što je dogovoreno. Pitam se šta se dešava sa ovim slučajem medijacije.*
- **Kada su strane u sukobu zaokupljene nekim unutrašnjim sadržajem zadatak medijatora je da obezbedi njihovu punu pažnju**

---

# Preterano pričanje

- Medijator narušava proces medijacije ukoliko zauzme previše prostora tokom razgovora
  - Time uskraćuje sebi mogućnost da stekne bolji uvid u prirodu sukoba
  - Stranama u sukobu šalje indirektnu poruku da je on “glavni” tj. najvažniji za proces
  - **Ukoliko je jedna od strana u sukobu preopširna ili često prekida drugu stranu medijator mora da interveniše i obezbedi da i druga strana ima podjednake mogućnosti da govori**
-

# Predrasude i stereotipi

- Predrasude i stereotipi o poreklu, polu, kulturi, orijentaciji ili ponašanju sagovornika ometaju našu sposobnost da čujemo poruku koju osoba nastoji da nam saopšti
- Ukoliko medijator ima stereotipno viđenje o učesnicima medijacije to umanjuje njegovu efikasnost i narušava proces medijacije
  - *Ona je žena i neće moći da razume ova komplikovana finansijska pitanja*
  - *On je muškarac i neće moći da adekvatno odgovori na potrebe malog deteta*
- **Konfrontiranje predrasuda i stereotipa učesnika u sukobu je delikatan posao za medijatora.**
- **Većina medijatora koristi odvojene sastanke sa sukobljenim stranama kako bi se bavila pitanjem predrasuda i stereotipa.**

---

# Preuranjeno prosuđivanje

- Opasno je ukoliko medijator u svom misaonom procesu ide ispred sagovornika i zaključi da zna šta sagovornik misli ili namerava pre nego što on to sam iskaže
  - Time zatvara svoj um i prestaje da sluša
  - **Ista opasnost je prisutna i kod sukobljenih strana**
  - **Zato medijator koristi određene procedure da bi u procesu medijacije izbegao preuranjeno prosuđivanje**
-

---

# Rečnik i žargon

- Korišćenje rečnika koji je nepoznat ili neodgovara kulturnom i obrazovnom profilu sagovornika utičaće na njihovu sposobnost da razumeju poruku
  - **Takođe, medijatoru može da oteža razumevanje poruke ukoliko strane u sukobu koriste žargon**
  - **U takvim situacijam je važno da medijator zaustavi govornika, proveriti razumevanje i/ili traži objašnjenje**
-

---

# Veština slušanja

- Efikasno slušanje se zasniva na unutrašnjem mentalnom stanju koji omogućava tačan prijem verbalnih i neverbalnih poruka sagovornika
  - Efikasno slušanje zahteva i spoljašnje neverbalne signale kojima sagovorniku poručujemo da ga slušamo:
    - Postojan vizuelni kontakt
    - Fizička otvorenost ka sagovorniku, klimanje glavom
    - Facijalna ekspresija koja ukazuje da primamo poruku
  - 25% značenja prilikom interkcije se prenosi rečima
  - Zato je za medijatora važno da bude svestan neverbalne komunikacije
-

# Veština slušanja(2)

- Efikasno slušanje je proizvod namere da čujemo i korišćenja specifičnih tehnika
- Da bismo to ostvarili neophodni su određeni kvaliteti:
  - **Alertnost/budnost** – praćenje neverbalnih znakova, usmerenost na kompletno značenje onoga što se komunicira, praćenje i reagovanje na signale koji ukazuju da proces komunikacije ide u destruktivnom pravcu
  - **Fokusiranost** – usmerenost na učesnike i na proces; izbegavanje distraktora i navika koje mogu da odvlače pažnju (npr. lupkanje olovkom ili nogom i sl.)

# Veština slušanja(3)

- ❑ **Strpljivost** – znati kada je potrebno sačekati i dati učesnicima dovoljno vremena da kažu ono što žele
- ❑ **Otvorenost** – izbegavanje prosuđivanja; očekivanje da nešto možemo da naučimo onda kada sagovornik priča
- ❑ **Ćutanje** – ne samo nastojanje da zaustavimo sopstveno pričanje, već i nastojanje da zaustavimo prebrzu reakciju na ono što smo čuli; razmišljanje o tome šta smo čuli
- ❑ **Neutralnost** – stavljanje u zagradu osećanja prema učesnicima i ličnih reakcija; nekorišćenje pretpostavki, a da ih prethodno nismo proverili; izbegavanje prebrzog donošenje pretpostavki

# Ohrabrivanje

- Reakcije medijatora mogu da podrže nastavak komunikacije
- **Neverbalne reakcije**
  - klimanje glavom, ćutanje praćeno vizuelnim kontaktom, nagnutost ka govorniku i sl.
- **Verbalne reakcije** – ohrabrujući zvuci kao što su hmm, aha...i fraze:
  - Recite nešto više o tome...
  - Šta biste još voleli da dodate?
  - Možete li mi navesti jedan primer...
  - Volela bih da ćujem više o...
  - Šta mislite, kako će to da ...

---

# Postavljanje pitanja

- Medijator dobija kvalitetne informacije i usmerava komunikaciju tako što postavlja dobra pitanja
  - Neka pitanja podstiču otvorenost i dijalog, dok druga dovode do prekida komunikacije
  - Vešt medijator je svestan efekata koje pojedina pitanja proizvode i koristi ih ciljano
-

# Parafraziranje (1)

- Parafraziranje je važna alatka medijatora
- Parafraziranje se odnosi na ključne elemente poruke, bez obzira da li ona izrečena direktno ili indirektno
- Fokus parafraziranja može biti konkretna informacija, emocije ili značenje poruke
- Prilikom parafraziranja medijator ne menja značenje izvorne poruke već svojim rečima ponavlja ono što je rečeno
  - **Učesnik:** *Kada smo Petar i ja počeli da radimo u timu, obojica smo bili novi i hteli smo da se dokazemo pa je svaki od nas radio i više nego što je trebalo. Otkada sam postao vođa projekta, on se dosta promenio. Više ne ostaje u kancelariji nakon kraja radnog vremena čak ni kada imamo hitan sastanak.*
  - **Medijator:** *Kažete da primećujete razliku u Petrovom odnosu prema radu u poređenju sa vremenom kada ste počeli da radite zajedno i da se ta promena dogodila otkada ste vi postali vođa projekta.*

# Parafraziranje (2)

- Parafraziranje je važno jer:
  - Omogućava medijatoru da proveri razumevanje
  - Stranama u sukobu pokazuje da ih medijator sluša i nastoji da razume
  - Stranama u sukobu daje priliku da se ponovo vrate na poruku koju su poslali i modifikuju je ukoliko to žele
  - Drugoj strani u sukobu se pruža prilika da istu poruku čuje po drugi put i time je bolje razume
  - Pomaže sukobljenim strana da “prodube” razumevanje sukoba i da se pozicija pređu na razgovor o interesima i potrebama

# Segestije za uspešno parafraziranje

- Ne započinjite svako parafraziranje istim rečima
- Ne parafrazirajte sve što čujete. Naglasite ključne tačke koje zahtevaju potvrdu, uvažavanje, ponavljanje ili pojašnjavanje
- Ne ponašajte se kao “papagaj” tj. ne ponavljajte doslovno poruku
- Izbegavajte da kažete – “Razumem kako se osećate”.
  - Ovakva izjava može da iritira učesnike – ne veruju da možete da razumete kako se osećaju pošto se ne nalazite ili niste bili u istoj situaciji kao i oni

---

# Preokviravanje (1)

- Smatra se ključnom veštinom medijatora
  - Preokviravanje predstavlja medijatorov odgovor na poruku koju je jedna strana u sukobu uputila drugoj sa namerom da se percepcija poruke preusmeri, ograniči ili preoblikuje kako bi sama poruka, a i odgovor na nju bio što konstruktivniji
  - Cilj preokviravanja je da se minimiziraju ili eliminišu negativni i neproduktivni elementi originalne poruke
    - Na primer, poruke čiji deo uključuje pretnju, fokus na prošlost, uvredljiv govor, optužbe
-

# Preokviravanje (2)

- Preokviravanje je korisno onda kada jedna strana u sukobu uputi poruku koju će druga strana u sukobu doživeti kao osuđujuću, provocirajuću, bezuslovno zahtevnu ili na neki drugi način neproduktivnu.
- Preokviravanje je moguće zato što je svaka poruka podložna interpretaciji.
- Medijator prilikom preokviravanja bira pozitivno interpretiranje tj. nudi pošiljaocu i primaocu poruke njenu konstruktivnu interpretaciju
  - **Učesnik:** *On je lažov. Neće se pridržavati dogovorenog. Samo nudi prazna obećanja.*
  - **Medijator:** *Važno vam je da ugovor sadrži elemente koji će omogućiti da dogovor bude ispoštovan.*

# Još neki primeri preokviravanja

- **Učesnik:** Ona svaki put izneveri decu kad im je najpotrebnija. Napije se i zaboravi da ode po njih. Kako može sebe uopšte da nazove majkom.
- **Medijator:** *Čujem da ste besni i zabrinuti zbog toga kako to utiče na decu. Vazno vam je da u budućnosti osigurate da se ona ponaša na odgovoran način kada je sa decom. Koje konkretne korake bi po vama trebalo preduzeti?*
- **Učesnik:** *Podučavanje je odgovoran posao. Deca moraju da redovno da uče i pohađaju nastavu, a na roditeljima je da to obezbede.*
- **Medijator:** *I roditeljima i nastavnicima je stalo do toga da se deca obrazuju i da maju pozitivan stav prema školi. Šta možete da uradite zajedno sa Markovim ocem pa da Marku pomognete da popravi svoje ocene i bude zainteresovaniji za školu.*

---

# Vrste preokviravanja

- lična perspektiva → perspektiva druge strane
  - pobednik/gubitnik → višestruke mogućnosti
  - zahtevi → aspiracije
  - “to nije moj problem” → zajednički problem
  - pozicije → potebe, interesi i vrednosti
  - napad na ličnost ili pretnja → napad na problem
  - **negativno** → **pozitivno**
  - prošlost, sadašnjost ili budućnost → odgovarajuće vreme
-

# Sugestije za uspešno preokviravanje

- Važno je da preokviravanje sadrži elemente originalne poruke
- Vodite računa o odporima osobe čiju ste poruku preokvirili:
  - dajte joj vremena da odreaguje na vaše preokviravanje.
  - ukoliko osoba ne reaguje, a vi na osnovu neverbalnih znakova vidite da postoji odpor postavite joj neko od otvorenih pitanja:
    - npr. Pomozite mi. Možda nisam sasvim dobro razumeo ono što ste želeli da kažete.

# Sugestije za uspešno preokviravanje (2)

- Budite svesni toga da je nekada potrebno dozvoliti da se konflikt rasplamsa kako bi se sagledala značajna pitanja ili uputila poruka drugoj strani u sukobu
- Oprezno postupajte sa emocijama:
  - uvažite jasno izražavanje emocija
  - kada nastojite da uvažite emocije trudite se da “pogodite” i prirodu i jačinu emocije
  - ne umanjujte emocije
    - npr. ukoliko je osoba izgubila spružnika, ne preokvirujte to u frustraciju
  - Ukoliko nastojite da uvažite emocije, većina osoba će na to odreagovati i pomoći vam da razumete

# Sumiranje

- Parafraziranje pojašnjava i obezbeđuje razumevanje u momentu kada je poruka saopštena
- Sumiranje uspostavlja opšte razumevanja i omogućava da medijacija ne “sklizne sa koloseka” time što daje sintezu i pregled značajnih informacija
- Veštim sumiranjem se, takođe, obezbeđuje razumavanje
- Sumiranjem se i “čekira” proces medijacije - medijator učesnike podseća na to dokle se odmaklo u medijaciji
- Jasan uvid u proces medijacije je neophodan kako bi se nastavilo dalje:
  - *Do sada smo diskutovali o tri pitanja: (1)...(2)...(3). Smatram da ste spremni da nastavimo dalje, a na ova pitanja se možemo ponovo vratiti kasnije po potrebi.*
  - *Složili ste se oko nekoliko stvari: (1)...(2)...(3)...(4). To znači da vam je ostalo da se dogovori o....*

# Sugestije za sumiranje

- Završite sastanak sa sumiranjem onoga što je urađeno, onoga što sledi i tema/pitanja kojima se tek treba pozabaviti
- Započnite sastanak sumiranjem onog što se dešavalo na prethodnom sastanku
  - Na prošlom sastanku smo razgovarali o dve stvari: (1)...(2), ali se nismo pozabavili pitanjem... Da li ste spremni da sada pređemo na novu temu/pitanje?
- Tražite od učesnika da sami sumiraju dokle su odmakli u procesu medijacije:
  - *Za koji problem smatrate da ste napravili najveći pomak?*
  - *Izdvojte mi dve ili tri stvari o kojima smo do sada razgovarali, a koje vas najviše zabrinjavaju.*

# Janoća u slanju poruka

- Tenzija koja je prisutna u konfliktnoj situaciji otežava komunikaciju
- **Ponekad je neophodno da medijator asistira stranama u sukobu kako bi poruke koje upućuju bile jasne i razumljive**
- Da bi se obezbedila jasnoća poruka korisno je:
  - apstraktne koncepte zameniti konkretnim opisom
  - umesto Ti-poruka, koristiti Ja-poruke
    - *Nisi bio dovoljno jasan*
    - *Imam problem da te razumem*
  - Preuzeti ličnu odgovornost umesto napadati i kritikovati
    - *Ugrožavate proces medijacije time što skrivate neophodne informacije*
    - *Brine me kako će se odvijati proces medijacije zbog nedostatka potrebnih informacija*

---

# Vežba - Preokviravanje

- Individulani rad:
    - zapišite na papir 5 optužujućih, provocirajućih, omaložavajućih, naredbodavnih ili na drugi način neproduktivnih poruka koje prilikom medijacije strane u sukobu mogu da upute jedna drugoj ili medijatoru
  - Rad u parovima:
    - osoba A čita poruke koje je zapisala, a osoba B reaguje na njih tako što ih preokviri
    - promena uloga
  - Rad u malim grupama (4 osobe):
    - zajednički rad na preokviravanju “najtežih” poruka
-

## D2: Preokviravanje

5 poena

- 5 primera “neproduktivnih poruka” koje prilikom medijacije strane u sukobu mogu da upute jedna drugoj ili medijatoru
- Uz svaku “neproduktivnu poruku” ponuditi način kako se ona može preokvirirati