

Priručnik

Trening za trenere o medijaciji u privrednim sporovima

Podgorica, septembar 2022

Ovaj dokument je nastao u okviru Projekta tehničke podrške:

Jačanje privredne medijacije u Crnoj Gori, koji sprovode EBRD i IDLO, a finansira Ministarstvo finansija Velikog vojvodstva Luksemburga .

Priručnik-Trening za trenere je pripremila Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD) u saradnji sa Međunarodnom organizacijom za razvoj prava (IDLO). Priručnik je osmišljen u okviru Projekta tehničke saradnje: **Jačanje privredne medijacije u Crnoj Gori**, koji implementiraju EBRD i IDLO, a finansira Ministarstvo finansija Velikog vojvodstva Luksemburga.

Izradom Priručnika su koordinirali Yulia Shapovalova, konsultantkinja EBRD LLT i Vitalii Svitovyi, saradnik, EBRD LLT. Priručnik za obuku su pripremili eksperti iz Slovenije, iz Ljubljane, mr Gordana Ristin, sutkinja Apelacionog suda i medijatorka i mr Zoran Hajtnik, advokat i medijator, uz podršku projektnog tima IDLO-a, Ljubomira Petruljeskova, šefa IDLO Programa i Ane Bukilić, konsultantkinje na Programu.

Projekat tehničke saradnje: **Jačanje privredne medijacije u Crnoj Gori** je dio Programa pravne tranzicije koji sprovodi EBRD. Za više informacija posjetite sajt: <https://www.ebrd.com/what-we-do/sectors/legal-reform.html>.

© Evropska banka za rekonstrukciju i razvoj
One Exchange Square
London EC2A 2JN
Ujedinjeno kraljevstvo

Website: ebrd.com

Sva prava zadržana.

Sadržaj ove publikacije odražava mišljenja pojedinih autora i ne odražava nužno stavove EBRD-a.

Termini i nazivi koji se koriste u **Priručniku za trening za trenere** za označavanje geografskih ili drugih teritorija, političkih i ekonomskih grupacija i jedinica ne čine izričit ili podrazumijevan stav i ne bi trebalo tumačiti kao izričit ili podrazumijevan stav, odobravanje, prihvatanje ili izražavanje mišljenja Evropske banke za rekonstrukciju i razvoj ili njenih članova u vezi sa statusom bilo koje države, teritorije, grupacije ili jedinice, ili ograničavanjem njenih granica ili suvereniteta.

Priručnik je izrađen uz oslobađanje EBRD-a bilo kakve odgovornosti u vezi sa izborom i kvalitetom rada IDLO-a. EBRD ni u kom pogledu neće snositi nikakvu odgovornost za bilo koji gubitak, trošak, štetu ili odgovornost povezanu sa ulogom EBRD-a u odabiru, angažovanju ili praćenju konsultanata ili kao posljedica korišćenja ili oslanjanja na usluge konsultanata. EBRD ne daje izjave ili garancije, izričite ili podrazumijevane, u pogledu tačnosti ili potpunosti podataka iznijetih u ovom Priručniku. EBRD ne preuzima nikakvu odgovornost za bilo koju informaciju koja se nalazi u ovom Priručniku ili za bilo kakve pogrešne navode ili propuste u njemu.

mr Gordana Ristin
mr Zoran Hajtnik

Pripremljeno za **Trening za trenere - Medijacija u privrednim sporima,**
Podgorica, septembar 2022.

© Sva prava zadržana.

MEDIJACIJA U PRIVREDNIM SPOROVIMA **- Trening za trenere -**

Sadržaj

Sadržaj	4
1. Medijacija u privrednim sporovima.....	7
2. Kreativnost medijacije u privrednim sporovima	7
3. Vrste privrednih medijacija u zavisnosti od stila rada medijatora	7
4. Organizovanje obuke za odrasle.....	8
Uvod	8
Specifičnosti podučavanja odraslih	8
Najznačajniji principi učenja odraslih	9
1. Motivacija i ciljevi	9
1. Kontrola	10
2. Relevantnost.....	10
3. Iskustvo.....	10
4. Različnost.....	10
5. Godine	11
6. Navike i promjene.....	11
7. Poštovanje	11
Struktura i red.....	11
O samom učenju odraslih	12
O interaktivnoj nastavi	14
Nastavne metode	15
Učenje i samoograničenje trenera	17
Specifičnosti treninga za medijatore u privrednim sporovima:	17
Predstavljanje tehnika u postupku medijacije	19
Što je tehnika u postupku medijacije	19
Intervencija u psihoterapiji.....	20
Vrste tehnika u postupku medijacije.....	21
1. Početak medijacije.....	21
2. Uvodno izlaganje medijatora.....	22

3. Uvodno izlaganje stranaka	23
4. Istraživanje.....	25
5. Pregovaranje.....	28
6. Završetak medijacije	29
5. Razumijevanje ljudskog ponašanja i transakciona analiza	29
1. Definicija transakcione analize	29
2. Referentni okvir (karta)	30
3 Ego stanje	31
4. Emocije u privrednim sporovima.....	33
5. Transakcije	34
6. Igre.....	38
7. Klasifikacija mogućih osnovnih realnih (životnih) stanja	40
6. Otpor	41
Pozadina otpora:	41
Kako se nosimo sa otporom	43
7. Stroke i discount i davanje feedbacka	45
Stroke (realna poruka).....	45
Discount.....	46
Feedback.....	46
Kritika.....	47
8. Vremensko planiranje i realizacija predavanja.....	48
Analiza i evaluacija vremena	48
Planiranje.....	48
Postavljanje ciljeva i prioriteta	48
Pomaže nam da odredimo, između svih želja, šta je najvažnije, šta bismo željeli i šta možemo priuštiti da bi podučavali ili vježbali ako ima dovoljno vremena. U tom misaonom procesu odlučujemo se za određene sadržaje i metode, a napuštamo druge.....	48
Kreiranje rasporeda	49
Organizacija	49
Praćenje obuke	50
Literatura:	52

Prilog 1: Model intervizije.....	53
Model sa postavljanjem pitanja – Questions and Answers.....	53
Prilog 2: Prikaz primjera osnovnog treninga za medijatore u privrednim sporovima.....	54

1. Medijacija u privrednim sporovima

Medijacija u privrednim sporovima nije posebna vrsta medijacije koja bi zahtijevala drugačije pristupe u odnosu na medijaciju u drugim vrstama medijacije (ukoliko ih dijelimo prema sporovima koji se rješavaju medijacijom).

Međutim, kako privredni sporovi imaju određene posebnosti i specifičnosti, medijator mora voditi računa o njima tokom postupka medijacije i rada sa strankama. Te posebnosti se mogu svrstati na sljedeći način:

- posebnosti u vezi sa strankama
- posebnosti u primjeni nekih tehnika medijacije
- posebnosti u vezi rada sa advokatima.

2. Kreativnost medijacije u privrednim sporovima

U privrednim sporovima mogućnost kreativnog rješavanja spora je najveća i najšira. Medijacija u privrednim sporovima daje strankama najveću autonomiju u rješavanju spora. Ona omogućava strankama cjelovito rješenje njihovih postojećih problema i daje mogućnost transformacije poslovnog odnosa.

Cilj stranke u medijaciji je da postigne sporazum koji:

- zadovoljava njene interese
- je dobar za nju, prihvatljiv za drugu stranu
- je učinkovit
- je zakonit
- je održiv u budućnosti

3. Vrste privrednih medijacija u zavisnosti od stila rada medijatora

U zavisnosti od toga kako medijator sprovodi medijaciju, privredne medijacije se najčešće dijele na:

- Facilitativnu medijaciju
- Evolutivnu medijaciju
- Transformativnu medijaciju
- Integrativnu medijaciju.

Facilitativna medijacija je ona u kojoj medijator na zajedničkom sastanku najprije stvara polje povjerenja, usmjerava stranke, aktivno sluša i usmjerava pregovore .

Kod **evolutivne medijacije**, medijator pokušava pitanjima i testom realnosti kod stranaka da ojača vlastiti uvid u njihov položaj u sporu i preko advokata pokušava da ih usmjeri na put koji daje rezultate.

Transformativna medijacija je medijacija u kojoj medijator više radi na odnosima i koristi tehnike koje osnažuju zajedničke interese, najčešće tehniku »ogledala«, kako bi strankama pomogao da vide drugu stranu i tako poprave međusobne odnose, a samim tim i riješe konflikt.

Integrativna medijacija je medijacija u kojoj medijator koristi sva svoja znanja i vještine kako bi istražio zajedničke interese stranaka, a nakon toga u pregovorima koristio tehnike koje vode ka rješenju spora.

I ako se za privredne sporove najčešće koristi **integrativna medijacija**, dobar medijator treba da ocijeni svaku pojedinačnu situaciju i da tehnike koje će koristiti tokom medijacije prilagodi strankama i vrsti spora.

4. Organizovanje obuke za odrasle

Uvod

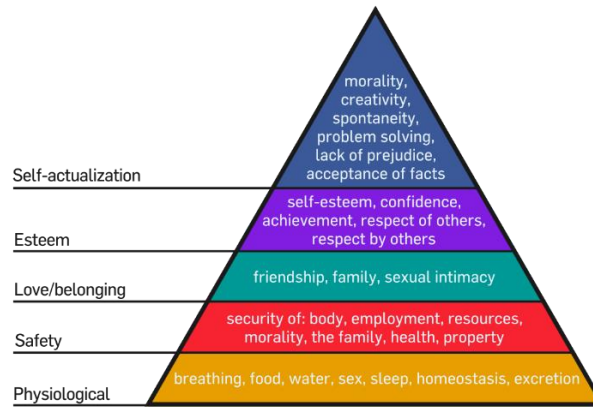
Potreba za znanjem i kontinuiranim obrazovanjem je svakim danom sve veća. Razvoj tehnologija i moderan život više ne omogućavaju da se zadovoljimo sa postojećim znanjem. Naime, lista sada 10 najtraženijih poslova u svijetu do 2004. godine nije čak ni postojala. Moderno društvo zbog promijenjenih potreba traži od pojedinaca da se adaptiraju na stalne promjene i tako postoji potreba za permanentnim obrazovanjem. Andragoška nauka u svijetu je uočila taj problem i nalazi se pred velikim izazovima.

Pošto podučavanje nije samo prenos informacija, problemu treba pristupiti kompleksnije. Zbog toga je neophodno da se nauči kako podučavati. Potrebna je motivacija, potrebne su interaktivne metode, a takođe se moraju imati u vidu specifičnosti podučavanja odraslih koje je u principu drugačije od učenja djece i mladih. Kako je Galileo rekao: »Ne možeš drugome dati svoje znanje, možeš mu pomoći da ga otkrije u sebi.«

Specifičnosti podučavanja odraslih

Abraham Maslow (1908 – 1970), američki psiholog, poznat je po osnivanju teorije o hijerarhiji potreba.

samoaktuelizacija
Čast
ljubav / pripadanje
sigurnost, bezbjednost
fiziološke potrebe



Učenje, kao jedan od načina kako zadovoljiti potrebu za sigurnošću, nalazi se na drugom mjestu, odmah iza fizioloških potreba. Ekonomska sigurnost danas umnogome zavisi baš od znanja kojim pojedinac raspolaže. Učenje, odnosno znanje je potrebno za zadovoljavanje svih potreba: znanje na području odnosa u porodici, znanje o ženama/muškarima. Što više znamo, to smo samopouzdaniji, drugi nam iskazuju priznanje, čak i čast. Što imamo više znanja, to možemo više postići u onim stvarima/odnosima/ aktivnostima koje su nam značajne i koje želimo da ostvarimo.

Odrasli ljudi imaju dovoljno stečenog znanja i vlastitog životnog iskustva, i uglavnom zadovoljene potrebe (zdravlje, stambeni status, porodica, imovinska pitanja, posao, ugled u društvu i sl.). To se naročito odnosi, na primjer, na pojedince koji su nosioci javnih funkcija. Oni sami odlučuju šta će da uče i očekuju da će im naučeno odmah biti funkcionalno i korisno.

Iz toga proizlazi da je kod edukacije odraslih najefikasnije da se aktivno uključuju u proces određivanja samog sadržaja edukacije, ali i u proces evaluacije samog učenja.

Najznačajniji principi učenja odraslih

1. Motivacija i ciljevi

Odrasli su motivisani da uče ako imaju konkretan cilj i interes da nešto nauče i to što prije. Zadatak predavača je da podstakne prirodnu motivaciju pojedinca, da održi njegovu pažnju, te da naglasi važnost primjene naučenog u praksi.

Odrasli mogu biti motivisani sami za sebe, zbog lične želje za novim saznanjima bez potrebe za nagradom, zbog uživanja u učenju (unutrašnja motivacija – intrinzična motivacija), a mogu biti motivisani spoljašnjim podsticajima u smislu spoljašnje motivacije (npr. da je pojedinca kompanija poslala na kurs usavršavanja).

Prvi su zainteresovaniji jer uče iz zadovoljstva, brže i trajnije pamte, lakše uviđaju činjenice, povezuju ih i primjenjuju u praksi, lakše stižu do željenog cilja, samim tim i uspjeha.

Nasuprot njima – ekstrinzično motivisanim pojedincima treba više napora i energije, „prisiljavaju se“ na učenje i zato je učenje površno, ostvaruju se slabiji rezultati, pamćenje je kratkoročno, a pri tom se javlja nesigurnost kao pratilac ove motivacije. To je učenje koje lako dovodi do pada ove vrste motivacije i lakog odustajanja od aktivnosti ili učenja.

Na motivaciju se može uticati:

- povezivanjem sadržaja sa praktičnim primjerima koji su zanimljivi polaznicima
- pripremom zadataka i aktivnosti za polaznike/učesnike, sa posebnom pažnjom da ih polaznici dožive kao uspjeh u vidu vlastitih kompetencija (»uspjeh/la sam«)
- davanjem adekvatne povratne reakcije polaznicima (npr. ohrabrujuće) predavača (»feedback«)
- pomoći polaznicima da dođu do spoznaje da su im nova saznanja primjenjiva i korisna (da se motivacija pomjeri ka intrinzičnoj strani).

1. Kontrola

Odrasli sami odlučuju o svom životu i znaju šta hoće da nauče, ali i šta neće. Samoodlučnost je ključna karakteristika odraslih. Stoga se ne može računati da će odrasli nešto prihvatiti samo zato jer im je neko tako rekao ili „nametnuo“.

2. Relevantnost

Iz tačke 1. i 2. sasvim logično proizlazi da odraslima treba pružiti informacije koje su relevantne za njih, ono što oni žele da nauče u svrhu privatnog ili profesionalnog rasta /razvoja. Ako se u ulozi predavača, predavač udalji od relevantnosti materije, učesnici mogu izgubiti interesovanje, a mogu se čak i pojaviti konflikti u grupi ili između grupe i predavača, kao blaga napetost i nelagoda.

3. Iskustvo

Odrasli imaju iskustva, što znači da uvijek povezuju nove informacije sa svojim iskustvima, odnosno sa onim što su već doživjeli. Imajući to u vidu, može se razumjeti koliko je značajno da im se sadržaj koji se predaje povezuje sa primjerima iz prakse, kako bi im se pomoglo u procesu povezivanja iskustva i materijala o kome se uči.

4. Različitost

Razlike između odraslih kao slušalaca mogu biti velike: različitih su godina, životnog iskustva, edukacija, uvjerenja i sistema vrijednosti, ali i različitih kapaciteta. To predavači mogu iskoristiti za dijalog, rad u grupama/ grupnu diskusiju kako bi učesnici mogli da razmijene svoje stavove, što znači da je što više informacija izvor moguće homogenizacije uvjerenja.

5. Godine

Sa starenjem naš kapacitet učenja novih sadržaja se mijenja. Što smo stariji, to sporije učimo, ali istovremeno jednom kada naučimo nešto novo, to naše znanje je dublje i kompleksnije. To znači da predavači ne smiju previše žuriti, jer slušaocima treba vrijeme. Kada se novi sadržaj dobro obradi, onda to dublje saznanje učesnika odmah podiže njihovu motivaciju. Veoma je bitno da se nove informacije pružaju organizovano i sistematizovano, te da se jasno iznese šta su ključni elementi nove informacije.

6. Navike i promjene

Ponekad odrasli imaju navike (ili uvjerenja) koje mogu biti u suprotnosti od onih koje se žele postići tokom učenja. Tada se javlja otpor i smanjeni stepen fleksibilnosti u prihvatanju novih znanja. Od predavača to zahtijeva više energije, vremena, sporiji rad, uvjeravanja. Posebnu pažnju treba obratiti na to da se učesnici ne osjećaju napadnuto ili ugroženo, te ih kao osobe/ličnosti treba zaštititi kako od grupe, tako i od predavača. Mijenjanje stavova (uvjerenja) traži vrijeme, strpljenje, sistematičnost, objašnjenja, primjere i praktične vježbe.

7. Poštovanje

Odrasli očekuju poštovanje koje se, između ostalog, iskazuje i uvažavanjem njihovih ideja i mišljenja.

Struktura i red

Da bi odrasli ljudi mogli funkcionisati u polju podučavanja na pravi način i bez poteškoća, potrebni su im red i struktura. Bez reda i strukture odrasli osjećaju nelagodu, nesigurnost, čak i strah jer ne znaju šta mogu da očekuju tokom edukacije.

Minimalni standardi strukture u edukaciji odraslih su:

- informacije o tome šta je sadržaj edukacije
- kada i gdje se edukacija izvodi
- u koliko sati počinje i završava edukacija, kad je vrijeme za odmor (pauzu)
- koliki je trošak edukacije
- kakve su obaveze polaznika (prisutnost, zadaci kao što su seminarski radovi, eseji, snimci i slično).

Predavači često predlažu da struktura bude još i rigidnija. Svaki dan na početku preporučuje se izvođenje neke od varijanti „icebreaker-a“, kako bi polaznici mogli da zaborave svoje brige i probleme, te da se fokusiraju na predmet učenja i pripreme za rad sa predavačem.

Nakon toga se predlaže da se na početku svakog dana predstavi plan rada, odmora i kraja obuke. Svaka cjelina bi trebalo da počne kratkim predstavljanjem sadržaja koji će se učiti toga dana, kakvi su ciljevi učenja i na kraju sesije - cjeline kratko ponoviti šta se naučilo (repetitio est mater studiorum). Može se upotrijebiti „krug“, tako da svako od polaznika u jednoj rečenici kaže šta

će kao najznačajnije ponijeti sa sobom od obrađene teme ili šta ga je impresioniralo u vezi s tom temom. Time će polaznici (obično u želji da iste iskaze ne ponavljaju) predstaviti najbitnije stvari koje su **slušali, što je svrsishodno** ponavljanje za kratkoročno pamćenje. Isto tako, na kraju svakog radnog dana, uvijek se sumira svrha predavanja za taj dan, i tu se opet preporučuje „krug“ polaznika.

Ako se struktura dobro postavi, predavačima je lakše da održe red. Ako u toku debate, diskusija skrene sa teme, može se intervenisati na sljedeći način, npr. „Misao je zanimljiva, ali kako smo se na početku dogovorili da moramo do 20.00 sati naučiti to i to i da ne bismo gubili vrijeme za ručak, predlažem da se vratimo na ...“. Ako struktura nije postavljena i dogovorena sa polaznicima, onda je teže od njih tražiti da je poštuju.

O samom učenju odraslih

Postoje 3 osnovna tipa učenja, odnosno načini na koje ljudi najlakše uče:

- **Vizuelni:** svijet doživljavaju i shvataju u slikama. Moraju vidjeti da bi zapamtili. Pamte pomoću vizuelnih asocijacija. Upotrebljavaju boje za označavanje važnog teksta, koriste slike, grafikone i slično za lakše razumijevanje i pamćenje. Ponekad zaborave verbalne informacije (upute, objašnjenja ...).
- **Auditivni:** slušaju riječi i njihov način izgovaranja (ton, jačinu, dinamiku, brzinu, melodičnost itd.). Najbolje uče i pamte slušajući, o tome vole da razgovaraju. Često uče čitajući glasno, ponekad snime predavanja. Ne vole pisane upute, vole pričati i raspravljati.
- **Kinestetički:** obraćaju pažnju na pokrete i osjećanje dodira. Obično govore manje i sporije i koriste praktične, fizičke stvari. Uče na način da sami probaju nešto uraditi. Teško sjede na mjestu, vole praktične pristupe i da nešto sami učine. Kinestetička djeca treba da iskuse dodirivanje predmeta. Gestikuliraju rukama, koriste mimiku lica. Za vrijeme učenja često udaraju takt (rukama ili nogom), ne mogu biti mirni. Koriste kompjutere ili računare za učenje.

Početkom sedamdesetih godina David A. Kolb i Ron Fry su razvili model iskustvenog učenja (ELM - experiential learning model), sastavljen od četiri elementa:

1. konkretna iskustva
2. posmatranje i razmišljanje o iskustvu
3. postavljanje apstraktnih koncepata utemeljenih na razmišljanju
4. integracija i eksperimentiranje novih saznanja.

Krug ova četiri elementa se ponavlja kod pojedinaca, koriguje se i na kraju se stvaraju nova uvjerenja. To i jeste suština spirale učenja. Ona najčešće počinje sa konkretnim iskustvom, ali može da počne i sa bilo kojim od navedena četiri elementa.

Kolbova saznanja nadogradili su Peter Honey i Alan Humford, koji su ove četiri faze učenja drugačije nazvali i malo unaprijedili:

- **AKTIVNOST** je faza kada učesnik dobije praktična iskustva putem vlastitih radnji i učešća. **Napomena:** Veoma je bitno da se na treninzima medijacije izvode igre uloga (role plays)!
- **MIŠLJENJE** je faza refleksije (o tome što je prošlo), odnosno razmišljanja o stečenim iskustvima ili faza razmišljanja unaprijed o promjeni budućih aktivnosti (unaprijed) radi stečenih iskustava. U stvari, to je mentalni proces uklapanja novih saznanja u referentni okvir.
- **TEORETIZIRANJE** je nadogradnja mišljenja. Kako mislilac razmišlja, „in concreto“, šta znači iskustvo, teoretičar razmišlja, „in abstracto“, koje je to novo pravilo koje je naučio, gdje je upotrebljivo, koja su ograničenja za upotrebno teoretsko saznanje itd. Moglo bi se reći da je to faza generalizacije.
- **PRAGMATIČNOST** je, s druge strane, faza primjene novih saznanja o razmišljanju i teoretiziranju. Kad pojedinac stekne nova saznanja i shvatanja, to može praktično da primijeni i da provjeri da li praksa podržava teoriju. Na taj način pragmatičar opet postaje aktivista. **Napomena:** Kada se priprema program obuke, potrebna je pažnja da se teorija i praktična iskustva predstavljaju naizmjenično (mogu biti primjeri, mogu vježbe, što god praktično).

Mišljenje Honeya i Humforda je da su ove faze više odabir svakog pojedinca, bilo putem njihove volje ili putem situacije u kojoj se nalaze. Dodatno se može zaključiti da neki pojedinci više nauče u jednoj, a drugi u drugoj fazi, zbog čega je potrebno da se učenje izvodi alternacijom teorije i praktičnih iskustava kako bi svi mogli da dobiju nova saznanja koja su predmet edukacije.

O interaktivnoj nastavi

Kad se kaže **interaktivna nastava** misli se na nastavu koja se izvodi pomoću velikog broja različitih nastavnih aktivnosti i metoda. Interaktivnu nastavu određuje između ostalog:

- ▶ dijalektika/vođenje razgovora između polaznika¹ i predavača: razmjena iskustava, znanja, stavova
- ▶ povezivanje sadržaja koji se predaje sa iskustvom polaznika i njegovim stilom učenja
- ▶ saradnja i partnerstvo, odnos zasnovan na ravnopravnosti, poštovanju i demokratskim načelima učenja.

Razlike između tradicionalnog modela nastave i interaktivne nastave mogle bi se prikazati i ovako:

Tradicionalni model nastave	Interaktivna nastava
Predavač je centar.	Polaznik je centar.
Učenje je prenošenje znanja.	Učenje je aktivna konstrukcija znanja.
Učenje je jednako za sve.	Različiti stilovi učenja i individualne razlike u sposobnosti učenja.
Učenje kao individualna aktivnost.	Saradničko učenje.
Jednoliki tipovi aktivnosti.	Raznoliki tipovi aktivnosti.
Ograničen broj nastavnih metoda.	Velik broj nastavnih metoda.
Ciljevi u odnosu na predavača.	Ciljevi u odnosu na polaznika, nastavni proces i problematiku.
Predavač je instruktor.	Predavač je facilitator.
Provjera naučenog znanja (sumarna evaluacija).	Evaluacija je formativna. ²

¹ i u odnosu do predavača a i međusobno između polaznika

² Formativna provjera je oblik simultanog praćenja, gdje polaznici ne primaju samo informacije o tome koliko su naučili nego i o samom učenju. Formativna provjera je uključena u proces učenja i ne procenjuje se.

Interaktivna nastava ima više prednosti: zanimljivija je, svako od različitih tipova polaznika dobije nešto za sebe (auditivni, vizuelni i kinestetički), bolje motiviše polaznike i pomaže kod savladavanja zadataka pred kojima se nalaze polaznici.

Nastavne metode

1. Icebreaker (Lomilac leda/ledolomac): aktivnost polaznika obuke, njihov zajednički događaj ili međusobna igra čija je svrha da razbije socijalne barijere, da učini da se drugi osjećaju ugodnije i olakšaju društvenu interakciju. Icebreakeri se obično izvode na početku obuke ili nakon duže pauze i uključuje grupu od najmanje dvije osobe. Prvi Icebreaker je obično da polaznici kažu nešto o sebi (ime i prezime, odakle dolaze i zašto su odlučili da se obučavaju za medijatora). Na taj način polaznici se upoznaju. Svako nešto kaže, osjeti pažnju drugih, postaje pouzdaniji prema narednoj saradnji u grupi i više mu nije toliko neugodno da istupa u grupi. Sljedeći Icebreaker se obično odnosi na obuku za medijatora na način da svako od polaznika razmisli i predstavi svoje viđenje obuke, očekivanja od obuke, brige koju osjeća u vezi budućeg rada ili šta mu je bilo najkorisnije do sada itd. I pored toga što učesnici vole Icebreakere i počinju da se igraju i zabavljaju, trener treba da vodi računa da Icebreaker sesije ne oduzmu previše vremena kako bi uspio da održi planirani tajming za obuku.
2. Predavanje: usmeno izlaganje sadržaja polaznicima (jednosmjerno). Priprema je brža i lakša, te može u kratko vrijeme da se prenese velika količina informacija. Nedostatak je što traži veću koncentraciju polaznika, predavač nema povratnu informaciju (ili ima slabiju), a polaznicima je to manje zanimljivo, monotono.
3. Prezentacija: usmeno prenošenje informacija uz pomoć vizuelnih sredstava. Informacije polaze od predavača, a kao pomoć koriste se sredstva za vizualizaciju. Bolja je od predavanja, jer i vizuelni slušaoci više dobiju nego od predavanja. Međutim, i ona je jednosmjerna, polaznici su pasivni, a predavaču treba više pripreme da uz sam nastavni sadržaj pripremi i vizuelnu potporu.
4. Modifikovano predavanje: predavanje u koje predavač aktivno uključuje polaznike. U osnovi je jednosmjerno, ali se ipak dobija povratna informacija. Polaznici aktivno prate predavanje, aktivniji su. Ali i u ovoj metodi polaznici ne mogu da razvijaju vještine i vlastita iskustva.
5. Brainstorming: predavač ohrabruje polaznike da daju svoje ideje (stavove, viđenja, razmišljanja). Kod brainstorminga, u toku traženja ideja, o njima se ne sudi i ne traži se šta je dobro, a šta su nedostaci. Samo se sakupljaju ideje, ali neko određeno kraće vrijeme. To se upotrebljava kao polazište za kasniju diskusiju, a predavačima može poslužiti i kao

tranzicija u novu nastavnu temu. Ta metoda podstiče polaznike da sarađuju, aktivira ih i mobilizuje. Neki polaznici se neće isticati i ostaju pasivni. **Napomena:** Metoda može da traje isključivo kraće vrijeme!

6. **Grupna diskusija:** najveći dio komunikacije počinje dvosmjerno. Diskusija je aktivna nastavna metoda pomoću koje polaznici i predavač sarađuju u raspravi o određenoj temi. Podrazumijeva aktivnu interakciju svih u obrazovnom procesu. Predavač preuzima ulogu facilitatora. Dobre strane diskusije su da podstiče interesovanje i aktivnost polaznika, omogućava nekonfliktno kritikovanje stava i mišljenja. Predavaču pruža povratne informacije o poznavanju i razumijevanju nastavne teme. Nedostaci diskusije su da zahtijeva više vremena, teško se kontroliše i često skrene sa teme. Potrebno je održavati zadatak i dogovorenu strukturu. Debata je metoda slična diskusiji, samo što je ona više strukturirana, učesnicima daje riječ i može se vremenski ograničiti.
7. **Simulacija:** metoda u kojoj se igra stvarna životna situacija. Simulaciju može predstaviti predavač ili polaznici. Kod simulacije su potrebne jasne upute: šta se simulira, u koju svrhu i šta ko treba da radi (podjela rada). Kod ove metode je dobro što se stiče iskustvo i znanje, što se vježbaju vještine. Takvim metodama mogu se pridobiti i polaznici koji se od početka ne slažu sa teoretskim osnovama (dakle oni koji se protive temi obuke). Slaba strana ove metode je da se treba precizno i pažljivo pripremiti prije vježbe, a nakon vježbe je potrebno primijeniti analizu vježbe – simulacije. Za sve to zajedno, treba više vremena od predavanja.
8. **Demonstracija:** predavač polaznicima pokazuje kako se određeni zadatak ili vještina izvode. Polaznici uče posmatranjem i ponavljanjem. Ova metoda olakšava razumijevanje i sprečava greške u razumijevanju teme. Povezuje teoriju i praksu. Kod obuke medijatora demonstracija se preporučuje, na primjer, kod uvodnog izlaganja medijatora. Trener pokaže (demonstrira) uvodno izlaganje, a onda uputi polaznike da i sami to vježbaju.
9. **Igranje uloga (role play):** najbolja metoda za obuku novih medijatora. Propisana je evropskim smjernicama (*CEPEJ(2019)8: Mediation Development Toolkit Ensuring Implementation of the CEPEJ Guidelines on mediation³ - Alatke za razvoj medijacije - Obezbjeđivanje implementacije Smjernica CEPEJ-a o medijaciji*). Izvodi se na način da polaznici dobiju opis životnih situacija pojedinaca i onda u grupi izvode svoje uloge tih pojedinaca prema uputstvima datim od strane predavača. Kako se polaznici ponašaju prema scenariju, tako im se pruža mogućnost da upoznaju različita gledišta, dinamiku unutar istinitih životnih situacija, steknu određeno iskustvo, a i emocije kakve doživljaju stranke u postupcima medijacije. Ova metoda omogućava polaznicima da razvijaju vještine i lični rast/razvoj jer u posljednjem krugu edukacije primaju značajna životna

³ <https://rm.coe.int/cepej-2019-8-en-guidelines-mediation-training-schemes/168094ef3a>

iskustva. Slaba strana navedene metode je da predavač ima najviše pripreme. Teško je kontrolisati dinamiku vježbe igranje uloga (role play), jer neki pojedinci neće da igraju, a neki se previše užive u ulogu tako da drugim polaznicima bude čak naporno i teško. Predavači moraju primijetiti ko od polaznika (učesnika) pretjeruje sa uživljavanjem u ulogu, nema dovoljno emocionalne inteligencije i ne osjeća nevolje drugog polaznika kako bi mogli procijeniti da li su takvi pojedinci uopšte primjereni da budu medijatori.

10. Studija slučaja (case study): metoda koja polaznicima nudi uvid u određenu životnu situaciju. Nakon grupne diskusije predavač polaznike dovodi do generalizacije, dakle do spoznaje koja se opšta pravila kriju u analiziranom slučaju. Može se izvoditi sa pojedincem, manjom grupom ili svim polaznicima istovremeno. Kao i sve diskusije, i ta metoda je teška, jer je teško kontrolisati i može da skrene sa teme.

Učenje i samoograničenje trenera

Kako je pomenuto na samom početku, svi, dakle i treneri se moraju permanentno obučavati i obrazovati. Treneri imaju permanentni zadatak da prate svjetske trendove. Treba da budu odgovorni, jer ono o čemu će podučavati polaznike, oni će izvoditi u praksi. Ako ih slabo ili čak i pogrešno uče, to može imati dalekosežne posljedice:

- kao prvo, medijatori neće imati potrebne kompetencije i motivacije
- stranke neće dobiti sve ono što medijacija inače pruža
- to će umanjiti zadovoljstvo stranaka
- samim tim ugroziti dalji razvoj medijacije kako u zemlji, tako i u regionu.

Prema tome, izuzetno je važno da treneri budu svjesni odgovornosti koju nose za kvalitetno vođenje medijacija od strane polaznika obuke i budućih medijatora. Treneri mogu koristiti kotrenere ili organizovati predavanja u paru ili grupi u zavisnosti od teme i vrste nastavnog sadržaja. Ukoliko postoji nesigurnost, bolje je angažovati gostujuće predavače iz inostranstva.

Specifičnosti treninga za medijatore u privrednim sporovima:

Prilikom pripremanja treninga za medijatore, kako za sve tipove medijacija tako i za privrednu medijaciju, trener mora predstaviti osnovne teme- pravni osnov, nacionalni zakonodavni okvir alternativnog rješavanja sporova, učenje o razvoju čovjeka, emocije u medijaciji, konflikti, neurološka pozadini konflikta, faze medijacije (uvodni govor, govor stranaka, istraživanje, pregovori i kraj medijacije sa sporazumom ili bez sporazuma), medijacijske tehnike i etika. Kako bi se trening prilagodio temi medijacije u rješavanju privrednih sporova, trener prilikom obrade svake od pomenutih tema daje primjere iz privrednih sporova.

Opšte teme se kasnije nadopunjuju drugim temama konkretno vezanim za privredne sporove, kao što su:

- šta je privredni spor
- ko zastupa stranke u privrednom sporu
- advokati u privrednom sporu
- upotreba tehnika u privrednoj medijaciji.

Jedna od posebno značajnih tema koju je potrebno obraditi u ovakvim treninzima je vezana za rad sa direktorima preduzeća koja su stranke u sporu i rad sa advokatima, a takođe bi bilo dobro obraditi i online medijaciju, rad sa strankama putem maila ili telefona, imajući u vidu prirodu privrednih sporova, broj predstavnika privrednih subjekata koji mogu i žele prisustvovati sastancima medijacije, ali i situacije da stranke u privrednim sporovima mogu biti iz različitih gradova, ali i iz različitih država, odnosno da privredni spor može biti sa elementom inostranosti.

Ono što je veoma bitno napomenuti u obukama medijatora za medijaciju u privrednim sporovima je da medijator prilikom vođenja medijacije u privrednim sporovima mora voditi računa o ravnoteži moći i da često koristi tehniku odvojenih sastanaka, jer u privrednim sporovima može doći do »lova na informacije«. Neke stranke, prije podnošenja tužbe, hoće medijaciju kako bi mogli vidjeti koje dokaze i argumente ima druga stranka, a u stvari ne žele da se dogovore, već da pobijede u parnici, odnosno u sudskom postupku.

Treneri moraju budućim medijatorima ukazati na činjenicu da su i direktori i advokati, odnosno zastupnici stranaka u privrednim sporovima samo ljudi koji imaju emocije, ali ih oni kriju češće nego stranke u npr. porodičnim sporovima. Iz tog razloga dobro je na treninzima uputiti buduće medijatore da češće koriste odvojene sastanke kako bi im dozvolili da svoje emocije ne otkrivaju pred drugom stranom.

Takođe, jedna od specifičnosti obuke za medijatore u privrednim sporovima se odnosi na to da bi za potrebe organizovanja i realizacije ovakvih obuka treneri koji nisu pravnici trebalo da rade sa trenerima koji su pravnici, i to da bi buduće medijatore naučili tehnikama postavljanja pravih pitanja. U tom cilju dobro je dati dobar i loš primjer postavljanja pitanja direktoru preduzeća koje je u lošijoj poziciji u odnosu na drugu stranu u sporu, uz napomenu da se ovakva pitanja postavljaju na odvojenim sastancima:

Dobro pitanje:

»Kako vidite poslovanje Vašeg preduzeća kroz 3 godine? Kakvo će to poslovanje biti ako dobijete u parnici, a kako ako ne dobijete?«

Loše pitanje:

Kako se osjećate Vi kao direktor? Da li je Vaša pozicija sigurna i šta će biti sa vama za 3 godine? Šta će biti sa Vama ako izgubite spor u parnici? Da li imate kredite i da li Vaša supuga radi?«

Predstavljanje tehnika u postupku medijacije

Što je tehnika u postupku medijacije

Technos znači vještina. Radi se o našem ličnom pristupu kako nešto napraviti.

Dr. Zoran Milivojević to naziva *algoritam koraka* prema željenom cilju. Tehnika je odgovor na pitanje: Što raditi?

Vještina (eng. *skill*) je lično znanje određenog čovjeka i predstavlja odgovor na pitanje: Kako raditi?

To znači imati sposobnost da se definiše neželjeno stanje i nakon toga da se definiše cilj ili željeno stanje. Između toga se nalaze tehnike.

NEŽELJENO STANJE..... put, koraciŽELJENO STANJE

Medijator zna cilj (da stranke postignu nagodbu), ali ne zna kako do željenog cilja. Radi se o nizu koraka koje medijator preduzima kako bi strankama pomogao da dođu do cilja. *Medijacija nije psihoterapija i nije usredsređena na osobu kao biće, već samo na dio njenog ponašanja u vezi postizanja nagodbe.*

Za medijatore koji su pravници, tipično je da se prebrzo usmjeravaju na fazu pregovora i zanemaruju fazu istraživanja. S druge strane, medijatori – psiholozi i socijalni radnici, predugo ostaju u fazi istraživanja i žele postići promjenu ponašanja kod stranke kod koje vide da je to ponašanje neadekvatno.

Trener koji želi obučavati polaznike treninga za medijatore, mora znati da se *uči od konkretnog prema apstraktnom, a da se radi od apstraktnog prema konkretnom.*

Svako od trenera izgrađuje svoj način podučavanja tehnika. Svako kreira svoj lični stil. Međutim, prije toga neophodno je znati razumjeti čovjeka jer medijator mora prilagoditi tehnike svakoj konkretnoj osobi. Tako je, npr. uočeno, prilikom razmatranja metode Transakcione analize, da je mnogo autora knjiga o medijaciji bilo inspirisano intervencijama iz svih smjerova i svih škola psihoterapije.

Intervencija u psihoterapiji⁴

Intervencije su način rada i razrješavanja ličnih problema i interpersonalnih konflikata osoba koje zatraže stručnu pomoć psihoterapeuta⁵.

Intervencija je verbalni ili neverbalni odgovor ili reakcija praktičara na klijentovu verbalnu ili neverbalnu reakciju ili odgovor.

Intervencija je uvijek namjera osobe prema osobi.

AKCIJA + REAKCIJA = TRANSAKCIJA = KOMUNIKACIJA

Intervencija je uvijek transakcija.

Analiza komunikacije = analiza poruka = analiza transakcija = TA

Radi se o školi psihoterapije koja je vrlo primjerena za medijaciju jer radi na sadašnjosti, *ovdje i sada*, a ne na prošlosti i individualnoj istoriji. U medijaciji medijatora prošlost osobe interesuje jedino kada uvidi da neko njeno ponašanje nije adekvatno (uobičajeno, normalno) te mora razumjeti njene emocije i sistem vrijednosti.

Poruke su terapeutovo osnovno sredstvo za rad.

Intervencije se mogu dijeliti prema namjeri, cilju, svrsi:

1. Verbalne – neverbalne
2. Poruke na biće (na osobu) ili na ponašanje (aktivnost te osobe)⁶
3. Uspješne i neuspješne intervencije (po tome da li je kod stranke ostvarena željena reakcija)⁷
4. Po namjeri, intervencije se mogu svrstati u 6 kategorija (John Heron⁸):
 - Preskriptivne (davanje instrukcija i savjeta)
 - Informativne (davanje informacija, podučavanje, objašnjavanje)

⁴ Dio ovoga dijela teksta je preuzet iz predavanja dr. Zorana Milivojevića: Psihoterapeutske intervencije u transakcijskoj analizi s dozvolom autora.

⁵ Žank Nada, Intervencije u psihoterapiji, Sipar, Zagreb 1996.

⁶ Primjer:

»Vidim da ste jako dobar čovjek.

Vidim da ste ovu kuću, koja je predmet spora, jako dobro sagradili.«

⁷ Po dr Zoranu Milivojeviću željeno ili neželjeno stanje se definiše po terapeutskom ugovoru.

⁸ Heron J., Helping the client, Saga Publications, London, Newbury Park, New York, 1993.

- Konfrontativne (davanje direktnog feedbacka, preispitivanje restriktivnih ponašanja)
- Katartične (intervencije pozivaju doživljavanje i izražavanje emocija)
- Katalitične (usmjeravaju stranku da otkrije i istraži skrivene misli i osjećaje)
- Suportivne (nude stranci odobravanje, prihvatanje i utjehu).

Vrste tehnika u postupku medijacije

Tehnike se mogu dijeliti prema sljedećim kriterijumima:

- ko ih pretežno upotrebljava (medijator, stranke, advokat)
- prema vrsti medijacije (facilitativna ili evolutivna medijacija)
- prema vrsti spora (građanski, privredni, radni, porodični sporovi)
- prema fazi medijacijskog postupka.

Svaka tehnika je ujedno i tehnika rada s čovjekovim ubjeđenjem. Vrijednost je vrsta čovjekovog ubjeđenja. Radi se o ubjeđenju da je nešto vrijedno i iza takvog ubjeđenja čovjek uvijek ima neku logiku koja dokazuje da je ta činjenica ili to ubjeđenje zaista važno. Ako se želi promijeniti neka vrijednost, mora se mijenjati ta logika koja postoji iza ubjeđenja. Mijenjaju se, dakle, argumenti o tome da je nešto zaista važno.

Najjaču emociju osjetimo kada je ugrožena naša najveća vrijednost.

Pitanja kako otkriti tu logiku: Zašto je to za Vas važno?

Što gubite ako se odlučite za prijedlog druge strane?

Što ćete misliti o sebi ako se tako odlučite?

Podjela tehnika prema fazi postupka medijacije:

1. Početak medijacije

1.1. Uspostavljanje polja povjerenja

Ako govorimo jezikom TA⁹, to znači da dočekujemo stranke kao njegujući roditelj, otkrivamo njihov eventualni strah i otklanjamo ga.

⁹ TA znači transakcijska analiza.

Primjer:

Stranka: Da li ja sada ovdje moram sve prihvatiti?

Medijator: Ovdje smo da vidimo što želite Vi, a što Vaša suprotna strana i nećemo ništa ugovarati ako Vi to ne želite. Vi ste ovdje glavni.

Stranka: Dobro, vidjeću.

1.2. Pokazivanje i izražavanje saosjećanja

Saosjećanje je emocija i zato bi se teško moglo reći da je to klasična tehnika. Ali način izražavanja te emocije, ipak, može biti tehnika. U nekim kulturama nije pristojno suviše izražavati saosjećanje, a u drugim kulturama se to čini glasno, gestikulacijom. U medijaciji je dozvoljena ona mjera koju bi, možda, preporučili psihoterapeuti. Dakle, nema stiskanja u zagrljaj kada neko zaplače, tješnja kao roditelj malo dijete.

Ali treba reći:

Razumijem da Vam je teško.

Ovo je zaista za Vas bio strašan gubitak u životu

Pri tome moramo čovjeka gledati u oči, a položaj tijela izražava saosjećanje. To znači da osobe koje baš nemaju saosjećaja (asocijalne osobe, narcisoidne osobe), nisu podobne za medijatora. Saosjećanje znači razumjeti referentni okvir druge osobe.

2. Uvodno izlaganje medijatora

2.1. Obnova Ugovora o medijaciji s konkretnim strankama i medijatorom

Postupak medijacije je dobrovoljan, što znači da su stranke prije toga prihvale i potpisale Ugovor o rješavanju spora putem medijacije. Kada se konkretni medijator nađe sa konkretnim strankama, nakon objašnjenja što je zaista postupak medijacije, trebalo bi provjeriti da li stranke žele raditi sa baš TIM medijatorom. Prije toga medijator jasno kaže da on misli da može raditi sa obje stranke, iako slučaj nije lak. Onda pogleda svaku stranku u oči i postavi pitanje: »Da li Vi želite raditi sa mnom pod uslovima koje sam nabrojao/la ?«

Ako stranka ne može izdržati direktni kontakt očima, onda vjerovatno nije baš sigurna. Isto tako, ako odgovori »čuvenim« riječima: »DA, ALI AKO ONA DRUGA STRANA...«

Psihološka poruka takvoga odgovora je:

DA, ALI = NE

Ipak, ne treba odustati od medijacije sa strankom koja tako odgovori. To samo znači da je stranka u unutrašnjem konfliktu (intrapersonalnom konfliktu)¹⁰.

Ako se dobije saglasnost, u slučaju da nastanu poteškoće (a one će se pojaviti), medijator može podsjetiti stranku da je unaprijed rečeno da će biti teško, da će morati puno da se radi, pa čak i trpjeti neprijatne situacije.

2.2. Kontrola nad postupkom

Stranke u medijaciju obično dođu malo uplašene, ne poznavajući medijatora i postupak medijacije i budu malo podozrivi. Rijetko dođu bijesne i pune mržnje prema drugoj strani. Obično stranke koje osjećaju emociju mržnje nisu za medijaciju, jer ne mogu slušati drugoga da priča. Takvi ljudi svako izražavanje želja drugih, razumiju kao napad na njih kao biće.

Ako imamo takve stranke, dobro je odmah napomenuti da se u medijaciji ne može koristiti govor mržnje, zastrašivanja i da medijator ima pravo da u takvom slučaju obustavi postupak. Ako se to desi, može se ići u odvojeni sastanak i takvoj stranci postaviti pitanje da li uopšte želi nastaviti medijaciju. Ako želi, nagovljestiti povlačenje svog pristanka na medijaciju.

3. Uvodno izlaganje stranaka

3.1. Aktivno slušanje

Druga riječ za aktivno slušanje je »*svjesno slušanje*«.

Prepreke i greške kod slušanja:

- sudovi i predrasude
- prekidanje i nadglasavanje
- davanje savjeta
- pripremanje odgovora
- potvrdno klimanje
- izbjegavanje
- dokazivanje da mi imamo pravo.

Načela slušanja su:

- pribrana i svjesna pažnja
- nepristrasnost/nesubjektivnost (objektivnost/neutralnost)

i NE subjektivnost

- cjelovito prihvatanje

¹⁰ Više o tome u poglavlju o konfliktu.

- razumijevanje govora simbola i implicitnog govora
- sažimanje
- validacija (kada nekome kažemo i pokažemo da ga razumijemo)
- empatija.

Za pravnike je izuzetno teško aktivno slušati jer su pravnici tokom studija obučavani da tokom slušanja prave test »pravno važnih činjenica« (pravno relevantnih činjenica). Obuka je bila da se iz zakonskog činjeničnog stanja preskače u životno činjenično stanje i nakon toga opet u zakonsko činjenično stanje. Tako se dobija mogućnost donošenja sudske odluke. Osim toga, među pravnicima ima i puno ljudi koji su se odlučili za taj poziv zbog želje za »pobjedom« i za njih je svako popuštanje znak da su gubitnici¹¹. Iza toga obično stoji psihološki problem nerazlikovanja bića od ponašanja ili pozicije od interesa.

Vježba između dva polaznika:

Odaberite temu koja je neprijatna za obje strane, pa pustite prvo jednoga, a onda drugoga da u 5 minuta predstavi svoje viđenje toga problema. Možete mu postavljati pitanja, ali pri tome ne davati svoje argumente ili svoje viđenje stvari. Ne treba ga usmjeravati ka »bitnome«, jer to što mi mislimo da je bitno je naše mišljenje.

Dozvoljena pitanja: Da li mi možeš kazati nešto više o tome, kako ti vidiš taj problem?
Kako je to sve bilo?
Da li mi možeš to ponoviti?

Nedozvoljena pitanja: Šta je za tebe tu bitno?
Zašto tako misliš?
Kako vidiš rješenje toga?

3.2. Održavanje ravnoteže moći

Po Andrewu Aclandu postoje 5 vrsta moći na koje treba paziti u postupku medijacije:

1. fizička moć
2. ekonomska
3. moć informacija
4. emotivna
5. obrazovna moć

¹¹ Jako dobro to opisuje američki pravnik i psihoterapeut Benjamin Sells u knjizi: Duša Zakona, Vodnikova založba, Ljubljana, 1997., str. 42.

Medijator treba da vodi računa da se u slučaju da su stranke neravnopravne zbog neravnoteže moći, uspostavi ravnoteža.

4. Istraživanje

4.1. Od manje spornih činjenica prema više spornim

U fazi istraživanja uvijek treba krenuti od manje spornih činjenica jer ukoliko se počne sa najspornijim činjenicama, onda se stranke mogu odmah »zakopati u bojni rov« i teško će se odatle pomaknuti. Kada stranke osjete da su nešto »sagrađile« što može voditi ka rješenju, već uočavaju korist od postupka medijacije. Pri tome »rješenje« nije sudska nagodba, već rješenje njihovih problema, odnosno onoga što je za njih važno.

Potrebno je znati i zapamtiti da ako se sagrađeni dio kuće počne rušiti, jako teško se uspostavlja već sagrađeno, jer je destruktivnost jača od konstruktivnosti (lakše je rušiti nego graditi). Zato je bolje, ako vidimo da su se stranke »zakopale u bojnom rovu«, ići u odvojeni sastanak.

4.2. Zapisivanje nespornih činjenica

U medijaciji se uvijek postavlja pitanje *da li/kada/ ko zapisuje* nešto što bi kasnije trebalo biti sporazum. Ako se ima u vidu da je to riješeno, onda strankama treba pisati, crtati i ponavljati o tome što su postigle da ne bi već prvom prilikom kada dođu poteškoće odustale.

4.3. Postavljanje pravih pitanja

O tome više u posebnom poglavlju.

4.4. Odvojeni sastanci

Najvažnije pitanje u odnosu na odvojene sastanke je kako ih upotrijebiti da bi se što više izvuklo iz te tehnike. Ima medijatora koji rijetko koriste tu tehniku, a drugi vrlo često. Za samu tehniku bitno je uvijek imati u vidu da stranke ponekad mogu biti sumnjičave i mogu se plašiti onoga što se to unutra dešava »bez nje/ njenog učesća«.

Kada je preporučljivo ići u odvojene sastanke:

1. U početnoj fazi kada ima puno stranaka, ili kada se stranke uopšte ne mogu podnositi, ili čak kad osjećaju mržnju jedna prema drugoj
2. Kada je to potrebno zbog bolje komunikacije (faza istraživanja, kada jedna stranka to želi)
3. U fazi pregovora - u fazi prve ponude.

Slabost ove tehnike je što stranke očekuju i traže od medijatora pomoć ili pak rješenje spora. U slučaju da medijator to osjeti, treba direktno da pita stranku:

Što Vi očekujete od mene?

Što Vi očekujete od medijacije?

Vježba:

Pozadina problema: u porodičnom sporu medijator je žena. U odvojenom sastanku stranka (žena koja se razvodi) kaže da je bila prevarena, muž je preljubnik i sve žene uvijek padaju na njega. Nakon toga slijedi vrlo dugi odvojeni sastanak sa mužem (zbog konkretnih prijedloga muža oko svih spornih pitanja), a žena to razumije na način da je i osoba medijator »podlegla« šarmu, i ponaša se vrlo agresivno.

Što medijator treba da učini?

4.5. »Ljušćenje luka«

Kada se vidi da jedna strana »baš« neće da popusti, a rado bi sklopila nagodbu, onda je ona u unutrašnjem konfliktu¹². Stranka neće da otkrije pravi razlog svoga ponašanja. Ponekad stranka ni sama ne zna pravi razlog jer je u intrapersonalnom konfliktu na nivou nesvjesnoga. Tada je dobro u odvojenom sastanku pravim pitanjima »skidati« sloj po sloj njenih otpora i saznati pozadinu njene odluke. Tada se kreće sa opštim pitanjima ka konkretnome i pažljivo slušaju njeni odgovori. Drugačije rečeno: »Ako želimo da se neko predomisli, moramo znati što on misli«. Međutim, pri izvođenju ove tehnike medijator nikada ne smije ubjeđivati stranku.

Pitanja koja mogu biti postavljena:

- *Da li mi možete reći nešto više o tom sporu?*
- *Zašto ste ubijedeni da je suprotna stranka tako zlonamjerna kao što kažete?*
- *A šta ta stranka pri tome radi?*
- *Kakvi su Vaši motivi u ovom sporu?*
- *Pretpostavimo da ne dobijete ono što ste očekivali da ćete dobiti, što Vas onda najviše brine?*
- *Što je za Vas ovdje najvažnije?*¹³

¹² Više o tome u poglavlju Konflikt.

¹³ Ova pitanja su djelimično uzeta iz liste pitanja koje su kao prilog dali treneri iz Holandije na treningu u Ljubljani, održanom 2005. godine.

Etape ljuštenja su:

1. stav
2. ubjeđenje, norma, načelo
3. interes
4. lični interes, ili potreba, ili strah
5. priznanje i povreda ili što je za stranku zaista važno.

4.6. Test realnosti

Ova tehnika se može upotrijebiti u bilo kojoj fazi medijacije. Ako medijator vidi da stranka izbjegava odgovore, a možda nije samo u intrapersonalnom konfliktu, onda bi bilo dobro da provjeri njenu spremnost kako za pregovore tako i za konačnu nagodbu.

To se provjerava pravim pitanjima:

- *Pretpostavite da se konflikt riješi danas, što bi za Vas to značilo?*
- *Što bi za Vas značilo da spor traje još 5 godina?*
- *Da li ste razgovarali sa Vašim advokatom koliko dugo bi trajao postupak do presuđenja?*
- *Kakav je bio Vaš poslovni odnos prije ovoga spora?*
- *Zašto ga onda niste riješili?*
- *Da li Vam treba brzo rješenje spora? Zašto?*
- *Koja je Vaša alternativa ako ne uspijete u medijaciji?*
- *Koliko novca ćete još potrošiti za ovaj spor?*
- *Ako je druga strana spremna razgovarati, da li ste i Vi spremni?*
- *Što bi mislili o sebi ako popustite u ovome sporu?*
- *Što je najteže za Vas u ovome sporu?*

Realnost ne testiramo samo verbalno, nego i tjelesno. Krenemo pisati nesporne činjenice ili čak nacrt nagodbe. Po reakciji stranke se odmah vidi da li joj to odgovara ili ne¹⁴.

4.7. Identifikacija problema

Za medijatora je vrlo važno da ne propusti da identifikuje što je stvarni problem u sporu. U poglavlju o Transakcionoj analizi je već rečeno da za stranku nije važno što je zaista važno, nego je važno to što stranka misli da je važno. Medijator ne sme krenuti iz spora¹⁵, nego od ljudi

¹⁴ Stranka zauzima odbrambenu pozu; prekrsti ruke i noge i nagne se nazad. Može i glasno predlagati da se zastane...

¹⁵ Posebno je teško, ako imamo sudski spis iz kojeg potiču informacije koje su pravno važne, ali nisu važne za stranke u psihološkom smislu. Zato neki medijatori smatraju, da uopšte ne treba poznavati sudski spis, nego na »suhu« ići u medijaciju i slušati stranke. Iskustva autora su da je dobro odlično poznavanje spisa, a da se pri tome ne stvara odluka, što je važno za stranke. Kada dobro poznamo spis, tada samo slušamo stranke i imam dosta vremena da ih posmatramo i da posmatramo

koji su u sporu. Kada je medijator uspostavio polje povjerenja, onda će se stranke osjećati dosta dobro i sigurno, i same će kazati što je »pravi problem«.

4.8. Reframing

Reframing je tehnika koja omogućava da se izrečena misao predstavi na način koji će sačuvati svoje osnovno značenje, s tim da je oblikovana tako da u većoj mjeri podupire napore za traženje rješenja (Mayer, B., *The Dynamics of Conflict Resolution*, San Francisco, 2000). Prevod je »ponovno preokviravanje«.

5. Pregovaranje

Pregovori su u teoriji svrstani u jedan od oblika alternativnog rješavanja sporova. U sudu pridruženim medijacijama teško je »zadržati« stranke da ne krenu odmah u pregovore.

Vježba: Osiguravajući zavod je tužen da plati odštetu za nematerijalnu štetu u iznosu od 1.000 eura. U odgovoru na tužbu nudi 200 eura. Nakon istraživanja, utvrđuje se da su stranke jako udaljene, ali i dalje žele nastaviti medijaciju. Ko prvi treba da da »nižu« ponudu?

5.1. Tehnika piramide vrijednosti

Primjer: podjela bračne imovine kod koje je sporno sve: vrijeme trajanja bračne zajednice, obim imovine i visina doprinosa. Poslije dva susreta objema strankama je naloženo da sastave spisak imovine za koju misle da je treba dijeliti i spisak onoga što žele zadržati za sebe, što je za njih najvrijednije (ne po pravu, nego prema njihovim vrijednostima).

Način ispitivanja je: »Što bi sve od imovine dali da bi zadržali ono što je najvrijednije za Vas?»

5.2. Tehnika »magic shop«

Tokom medijacije stranke shvataju da će nešto vrlo važno morati dati ako žele postići nagodbu. Počinju da »pate« za tim i zaboravljaju da će nagodbom dobiti nešto drugo. Tada je dobro pitati na primjer: »Da li biste dali vaše zdravlje i duševni mir (10 godina parnice i izvršenja) za to da zadržite baš ovu parcelu?« Tom tehnikom čovjek shvata da ima nešto važnije što bi mogao izgubiti, nastavi li se truditi samo da izbjegne neprijatno (gubitak parcele na moru).

reakciju druge stranke na izlaganje prve stranke. Ako moram »pratiti« priču, ne možemo se koncentrisati na reakcije stranaka (prim. Autora)

6. Završetak medijacije

Ad 3.6.1. Tehnika zadnje ponude

Kada medijator uvidi da su želje stranaka suviše različite i da niko ne popušta, a ne zna izaći iz slijepe ulice, ostaje još tehnika »zadnje ponude«. Medijator treba jasno staviti do znanja objema strankama da će završiti medijaciju, pa čak iako bi oni rado nastavili sastančenje¹⁶. Tada se kaže da je zadnja ponuda zaista zadnja i da će medijator povući saglasnost i završiti medijaciju. Kada stranke osjete da medijator stvarno tako misli, onda će se možda predomisliti. Ako se ne predomisle, zaista je potrebno završiti medijaciju. Pri tome, medijator nikada ne treba biti ljut, jer je to njihovo pravo.

Zaključak:

Iz svega rečenog, može se zaključiti da nema čarobne formule, s tim da se može rukovoditi formulom: »Kada upoznamo sistem vrijednosti jedne osobe, tada smo upoznali tu osobu«. Emocija nastaje kada ocijenimo da je nešto važno za nas. Ta ocjena važnosti može biti na nivou nesvjesnog (imamo emociju, a ne znamo zašto). Kada pokažemo određenu emociju, dajemo informaciju o sebi. Zato ljudi često kriju emocije.

5. Razumijevanje ljudskog ponašanja i transakciona analiza

«...bio jednom neko po imenu Hari, nazvan Stepski Vuk. Išao je na dve noge, nosio odelo i bio čovek, ali je u stvari ipak, eto, bio Stepski vuk... Stepski Vuk je, dakle, imao dve prirode, čovečju i vučju, takva mu je bila sudbina, i može biti da ovako nešto nije ništa naročito ni retko. Nailazilo se već na tolike ljude koji su u sebi imali mnogo šta pseće, lisičje, riblje ili zmijsko, ne osećajući zbog toga naročitih teškoća... Ali kod Harija je bilo drukčije, u njemu čovek i vuk nisu išli uporedo, još manje su pomagali jedan drugom, već su bili u stalnom smrtnom neprijateljstvu, i jedan je živio samo da bi onom drugom naneo bol, a kada se dvojica u jednoj krvi i jednoj duši mrze kao smrtni neprijatelji, onda je to opak život...» (Herman Hese, *Stepski Vuk*).

1. Definicija transakcione analize

Transakciona analiza (TA) obuhvata teoriju ličnosti i teoriju interpersonalne komunikacije i iz nje izveden psihoterapeutski metod. Šezdesetih godina prošloga vijeka transakcionu analizu su koristili kao grupnu psihoterapiju, dok se danas koristi u individualnoj, bračnoj i porodičnoj terapiji. Osim u psihoterapiji, danas se TA primjenjuje svuda gdje su potrebna psihološka i

¹⁶ Na primjer: bivši supružnici koji se mrze i baš zato rado dolaze na medijaciju, da jedan drugome »još nešto kažu«.

komunikaciona znanja: u psihosocijalnom savjetovanju, u opštoj i specijalnoj pedagogiji i u menadžmentu.

Ljudsko ponašanje nije predmet i ne postoji kao pojavni oblik, postoji samo čovjek koji se ponaša. Zato je ponašanje manifestacija ljudskog referentnog okvira. To je rezultat unutrašnje obrade u ljudskom referentnom okviru. Ponašanje je za čovjeka uvijek logično, iako ga ne razumijemo. Ljudi se uvijek ponašaju na najbolji mogući način. Medijator nije psihoterapeut. Međutim, mora da zna da prepozna i razumije logiku ponašanja stranaka. Medijator mora u svom radu da bude empatičan. Empatičan je onaj koji razumije ljudsku logiku, jer ljudsko ponašanje je manifestacija čovjekovog referentnog okvira.

2. Referentni okvir (karta)

Skica 1



Radi se o unutrašnjoj karti (okvir) stvarnosti, odnosno o sistemu predstave o sebi, o drugima i o svijetu. Pretpostavka je da ljudi ne reaguju na osnovu stvarnosti takve kakva jeste, već na osnovu razumijevanja i objašnjenja stvarnosti, što je i funkcija referentnog okvira.

Referentni okvir možemo da predstavimo kao kartu oblasti koju čovjek ima u svojoj glavi. Ako je ta karta tačna, on će u životu ostvariti svoje ciljeve i «doći će tamo». Ako je karta pogrešna, izgubiće se. Ljudi veruju svojim kartama, bez obzira na to šta se sa njima događa u životu. Ako radimo sa ljudima, radimo i sa njihovim referentnim okvirima. Ako želimo da razumijemo ponašanje ljudi, moramo da otkrijemo njihov referentni okvir. Zato, često pitanje medijatora prije početka medijacije glasi:

- Šta želim ja?
- Šta žele drugi?
- Šta svijet (npr. društvo) želi od nas?

Ako je referentni okvir u skladu sa stvarnošću, pojedinac će stvarnost razumjeti i ocjenjivati realno, što će pokazati odgovarajućim (adekvatnim) osjećanjima i ponašanjem. Ako su, pak, predstave iskrivljene u bilo kom polju referentnog okvira, pojedinac će stvarnosti dati iskrivljeni značaj i neodgovarajuću vrijednost, tako što će pokazivati neodgovarajuće osjećanje i ponašanje. Pojedinac može u istoj situaciji da aktivira dva različita referentna okvira koji imaju konfliktne definicije stvarnosti i to tako što će sam biti u konfliktu ili će iskazivati «inkongruentna» (nejasna) saopštenja. Zato je uloga medijatora u tome da identifikuje sistem

predstava koje čovjek ima o sebi, o drugima i o svijetu i da otkrije na kakav način se logika referentnog okvira iskazuje u postojećem problemu.

Kad se govori o stvarnosti, sagledavaju se dvije vrste pojava (fenomena):

- Fenomen prvog reda, pojava dostupna našim čulima (šta osjećaš, okusiš, čuješ, vidiš). Ljudi se uglavnom slažu kad su u pitanju pojave prvog reda. *Odlučuje fenomen većine, odnosno konsenzusa.*

- Fenomen drugog reda (konflikt oko realnosti). To su pojave kao što su ljubav, strah, mržnja, sažaljenje i slično. Te pojave ne postoje zbog sebe, već postoje ljudi koji iskazuju određene znakove. Transakciona analiza se bavi značajem drugog reda, tj. značajem koji mozak pripisuje percepciji. Drugačije rečeno, *za ljude nije stvarno ono što je stvarno, već je stvarno ono što misle da je stvarno!*

Referentni okvir je rigidna struktura. A ljudi nastoje da potvrde to u šta vjeruju. Radi se o čovjekovoj predstavi o sebi, o drugima i o svijetu. Dijete počinje da oblikuje svoj referentni okvir veoma rano i njemu se mogu ugraditi predstave o svim oblastima koje čine referentsku kartu. Kad dijete izgradi svoj referentni okvir, karta se zatvara i postaje samopotvrđujući sistem.

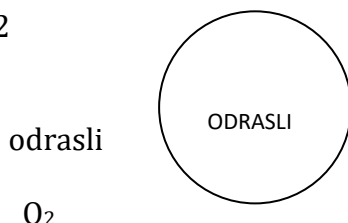
3 Ego stanje

U Transakcionoj analizi se na ego stanje gleda kao na strukturu sistema koji je sastavljen iz različitih djelova koja se zovu *ego stanja*. Osoba doživljava ono ego stanje u kome se u tom trenutku nalazi self. Organizacija predstava o sebi u self je usvajanje znanja o sebi i povezivanje iskustva sa sobom u sistem, koncept sebe (Praper P., Razvojna analitička psihoterapija, Institut za kliničku psihologiju, Ljubljana 1999. godine, strana 216). U idealnom slučaju, ego odrasle osobe je cjelovit i nedjeljiv i zasnovan na sistemu tačnih predstava o sebi, drugima i o svijetu.

3.1. Struktura ličnosti

Odrasla osoba koja ima cjelovit i nepodijeljen ego je svjesna realnosti, realistična je i racionalna. Na osnovu tačne slike realnosti razmišlja racionalno, ima racionalni sistem vrijednosti i iskazuje adekvatna osjećanja, a ista iskazuje na efikasan i socijalno prihvatljiv način.

Skica 2



Ego odrasle osobe je cjelovit i integralan.

Patološka struktura ličnosti ili patološko ego stanje znači da je u pitanju stanje koje sadrži netačne i iskrivljene predstave o sebi, drugima ili svijetu, gde se radi o pogrešnoj logici i pogrešnim odlukama, a zbog toga i o neodgovarajućem sistemu vrijednosti i neodgovarajućim osjećanjima. Kod patoloških ego stanja poznato je stanje djeteta (u daljem tekstu: dijete, odnosno kartica D) i stanje roditelja (u daljem tekstu: kartica R).

Ego stanje djeteta (D) u strukturi ličnosti je rezultat lične prošlosti i sadrži netačne definicije sebe, drugih i svijeta. To je bivši ego koji je osoba prerasla i zato je neupotrebljiv i disfunkcionalan. Kad primijetimo ego stanje djeteta (D), to je znak da je osoba vraćena na infantilni stadijum ličnog razvoja. Ego stanje djeteta je rezultat trauma i patoloških razvojnih fiksacija. Drugo patološko ego stanje je roditelja (R). To ego stanje nastaje poniranjem u dušu značajnih osoba i njihovih neodgovarajućih ili patoloških saopštavanja. Roditelji djetetu, verbalno ili ponašanjem, poručuju da ih ono nije dostojno.

Primjer: patološko ego stanje djeteta (D)

U porodičnoj medijaciji otac ili majka ne mogu da shvate da moraju da plaćaju troškove za izdržavanje djeteta i da su potrebe djeteta ispred njihovih želja (troškovi za kola, odjeću...). Na upozorenje medijatora da im zakon nalaže plaćanje izdržavanja i da dijete ne može da zaradi novac, odgovaraju iskazivanjem svojih želja (*To svakako, ali šta ću ja ako mi od plate ostane samo 100 eura?*).

Primjer: patološko ego stanje roditelja (R)

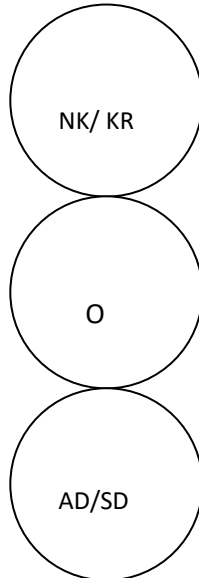
Na svaku ponudu suprotne stranke prva stranka reaguje onako kako je naučio otac, tj. da svi žele da ga prevare i da su svi ljudi varalice. Kad medijator utvrdi da ispred sebe ima osobu koja je po strukturi u ego stanju djeteta ili u ego stanju roditelja, kad nije moguće da se postigne komunikacija sa odraslima, treba da prekine medijaciju, jer će se odnos sa strankama pogoršati.

Drugačije rečeno: medijacija se odvija između dvije zdrave odrasle osobe koje su sposobne da shvate dešavanja.

3.2. Funkcionalna analiza

Funkcionalna analiza je veoma značajna za razumijevanje komunikacije. U funkcionalnom smislu razlikujemo: funkciju odraslog (O), njegujućeg roditelja (NjR), kritičkog roditelja (KR), prilagodljivog djeteta, odnosno adaptiranog djeteta (AD), slobodnog djeteta (SD). Za zdravu uravnoteženost ličnosti potrebno je imati sve tri funkcije. Odrasli treba da rješava probleme tu i sada, što nam omogućava da živimo na efikasan način. Za uključivanje u društvo treba nam zbirka pravila koja usvajamo od roditelja. Kod djece, pak, imamo pristup spontanosti, stvaralaštva (kreativnosti) i intuitivne moći koje smo uživali u svom detinjstvu.

Skica 3



Funkcionalna analiza ukazuje na to kako ego funkcioniše u komunikaciji (kroz roditelje, odraslog i dijete). Vješti komunikatori su oni koji brzo i tačno određuju funkcionalno ego stanje druge osobe i zatim izaberu odgovarajući odgovor.

Na početku medijacije, medijator treba da nastupi u funkciji njegujućeg roditelja (NjR). Znači, ponaša se superaktivno, iskazuje prihvatanje obje strane, pohvali svako adekvatno ponašanje, dopušta izražavanje mišljenja i osjećanja i nagrađuje svaki napredak. Za vrijeme medijacije sve više djeluje kao odrastao i pokušava da za saradnju pridobije odraslu osobu. Samo u slučaju kad propadnu svi pokušaji da stranke počnu da funkcionišu kao odrasli, može na odvojenom susretu u direktnom obraćanju stranci ukazati na to da treba da promijeni svoje ponašanje (obično se radi o popuštanju u sporu), ukoliko želi postići napredak. Potom može i da joj zaprijeti da će povući saglasnost i time završiti medijaciju. U tom slučaju medijator djeluje kao kritični roditelj (KR).

Iskustva pokazuju da stranke često djeluju kao prilagođena djeca (adaptirano dijete, AD), došli su u sud, plaše se nepoznatog i brine ih kako će se riješiti za njih važan problem.

4. Emocije u privrednim sporovima

Nisu rijetki medijatori (ili na primjer sudije) koji smatraju da su emocije "problem" pojedinaca, dok bi privredni sporovi trebalo biti čisto racionalni i emocionalno neopterećeni. Potrebno je biti svjestan da ljudi izjednačavaju svoj rad sa idejom o sebi. To polazi iz loše svjesnosti da biće

i radnja nisu isto. Šta osjeća menadžer koji je, na primjer, u tri mandata, kompaniju koja je bila na ivici bankrota sa svojim timom doveo do značajnog poslovnog uspjeha. On će braniti ovu kompaniju svim svojim sredstvima i, naravno, svojim emocijama. On neće braniti samo sebe i svoj rad, braniće svoje kolege, njihovu socijalnu sigurnost, njihove dobavljače i njihove kupce. U poslovanju se razvija veoma široka društvena mreža koja ima svoja prava, beneficije, kao i svoje dugove i obaveze. Pojednostavljenje da se to može učiniti bez emocija je lakovjerno i prije svega pogrešno.

Nije neuobičajeno da se stranke u privrednoj medijaciji dogovore o suštini spora, a zaglave po pitanju troškova, pri čemu jedan traži naknadu, a drugi unaprijed računa na uobičajeno rješenje da svaka strana snosi svoje troškove. Da li je moguće da takvi (i slični zahtjevi) imaju osnov da se misli da je neko „kriv“ što je došlo do spora? Ima li onda osjećaj za pravdu/mjesto u ovim stavovima? Da li je ovaj osjećaj povezan s emocijama kao što su ljutnja, razočarenje, osveta?

S obzirom na navedeno, veoma je važno da medijator od početka postupka pažljivo prati stranke i pokuša da utvrdi koliko su stranke emotivno uključene u sukob. Upravljanje emocijama u privrednim sporovima ni po čemu se ne razlikuje od drugih medijacijskih praksi, ali ih je potrebno osvijestiti, jer smo ponekad zavedeni stereotipom da emocije nisu prisutne u poslovanju. Osim toga, moguće je da se iskusni poslovni ljudi ponašaju na „fini“ način, da negiraju i sakrivaju emocije jer smatraju da je to neprikladno, a medijator može biti doveden u zabludu takvim formalnim nastupom.

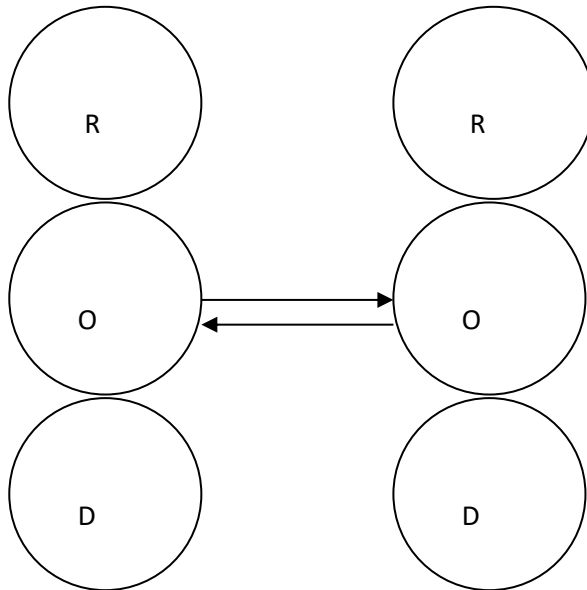
Posebno treba uzeti u obzir da tokom pravnih pregovora dolazi do 3 vrste napetosti:

- napetost između kreiranja vrijednosti i raspodjele vrijednosti
- napetost između sposobnosti razumjeti drugoga u njegovoj emociji (empatija) i nepopuštanja
- napetost između stranaka i zastupnika (advokata).

5. Transakcije

Transakcije su razmjene poruka (obavještenja). U transakcionoj analizi transakcija se definiše kao jedinica komunikacije. Transakcija u komunikaciji gdje učestvuju dvije osobe (diadna) je sastavljena od transakcionog stimulansa prve osobe, transakcionog odgovora druge osobe i povratnog odgovora prve osobe. Naziv *Transakciona analiza* proizilazi iz metoda rada koji se bazira na analizi transakcije. Uvijek prvo progovori stranka i pošalje poruku terapeutu koji se, na odgovarajući način odaziva i time ga poziva na izmjenu ponašanja, a zatim slijedi odgovor stranke. Najjednostavnije transakcije su transakcije kod kojih inicijator ili druga osoba proizilaze iz odaslog.

Skica 4



Kad komuniciraju dvije osobe, istovremeno komunicira šest ego stanja.

Erik Berne (1910-1970), otac TA, transakcije je podijelio na jednostavne (simplex) i složene (komplex) transakcije.

5.1. Jednostavne transakcije

Jednostavne transakcije nastaju kad svako lice saraduje u transakciji sa jednim ego stanjem (2 osobe – 2 ego stanja). Jednostavne transakcije dijelimo na paralelne ili komplementarne i unakrsne transakcije.

Paralelne transakcije ili komplementarne transakcije su transakcije, kada se stimulans i reakcija na dijagram R-O-D ostvaruju sa paralelnim linijama (roditelj – roditelj, odrasli – odrasli, dijete – dijete, roditelj – dijete, dijete – odrasli). Drugim riječima, kada su transakcije paralelne, komunikacija teče nesmetano.

Primjer: roditelj – roditelj:

Stranka: «Moj slučaj je nerješiv».

Medijator: «Svi slučajevi su veoma teški».

Primjer: odrasli – odrasli:

Stranka: «Moj slučaj je veoma težak».

Medijator: «Svakako da je težak, ali je rješiv».

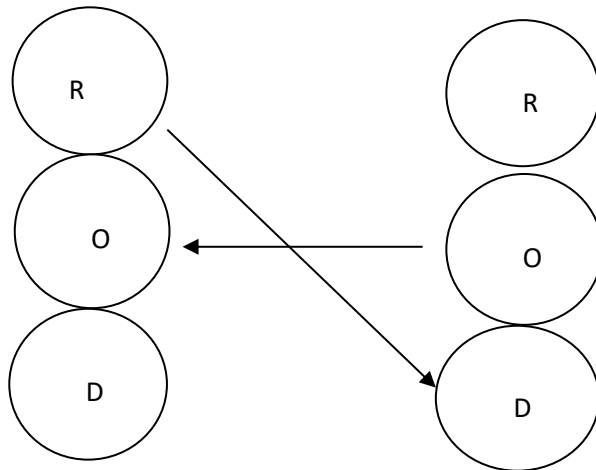
Primjer: dijete – dijete:

Stranka: «Tako ste mladi, a već ste medijator?!»

Medijator: «Danas može brzo da se diplomira».

Unakrsne transakcije - Kad se stimulus i reakcija na strukturi roditelj – odrasli – dijete ukrste, komunikacija se prekida. U pitanju je komunikacija koja izaziva poteškoće.

Skica 5



Još uvijek su u pitanju dvije strategije, ali stimulus i reakcija su ukršteni.

Primjer unakrsnih transakcija dijete – roditelj:

Stranka: «Ovdje je tako prijatno, volio bih da riješim sve svoje probleme koje imam sa protivnikom!»

Medijator: «Pa niste riješili još ni prvi slučaj».

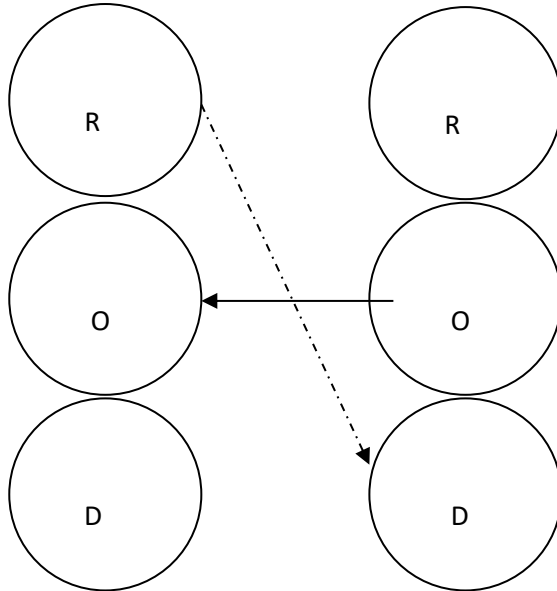
5.2. Složene (kompleksne transakcije)

U komunikacionom djelovanju aktiviraju se tri ili više ego stanja. Komunikacije se odvijaju na dva nivoa:

- socijalni nivo, odnosno očigledna (vidljiva) manifestacija

- psihološki nivo (prikriven, implicitan nivo).

Skica 6



Medijator u svom radu treba da pazi da njegova komunikacija uvijek bude jednostavna, jasna.

Ugaone transakcije su transakcije kod kojih su aktivirana tri ego stanja.

Primjer:

Stranka 1: «Ovaj predlog je bolji, ali ti za to nemaš novca».

Stranka 2) «Prihvatam taj predlog, to ćeš tek da vidiš!»

Ugaone transakcije u stvari su manipulacije i uvijek polaze od odrasle osobe koja želi nešto da postigne kod druge osobe, ali u svoju korist.

Prikrivena transakcija je transakcija u kojoj se aktiviraju više od dva ego stanja istovremeno. Prva osoba aktivira dvije poruke, dok druga osoba ne zna da li prva osoba misli ozbiljno ili ne.

Primjer za prikrivenu poruku:

Stranka 1: «Da li bi uzeo jedan milion SIT? Ha, ha, ha... « Druga stranka razmišlja jer ne zna da li prva stranka misli ozbiljno.

Medijator treba da pokuša takvu transakciju da zaustavi i omogući da poruke budu jasne i nemanipulativne.

VJEŽBA:

1. Zapiši odgovor koji od funkcionalnog ego stanja «nazivamo»: kritični roditelj, odrasli, njegujući roditelj, adaptirano dijete ili slobodno dijete.

2. Kako medijator treba da odgovori na ljutnju stranke:

- sažaljenjem
- ljutnjom
- smijehom
- ćutanjem.

6. Igre

Erik Berne definiše igru kao seriju prikrivenih transakcija koja vodi prema predvidljivom, određenom izlazu (Berne E., The games people play). Kad se dvije osobe sretnu na emocionalnom nivou, zaključuju ugovor o sudbini njihovog odnosa. Kad psihološki ugovor prenesu na socijalni nivo, igra je završena, a uvijek se pokazuje dobitak.

Dešavanje mora da ispuni tri kriterijuma, da bi bila «igra», da:

- se ponavlja (uzorak, odnosno obrazac)
- osoba nije svjesna stvarnog motiva (ako je igra svjestan čin, onda je manipulacija)
- igra mora da sadrži preokret.

Spolja gledano, osoba počinje najprije da se ponaša na određen način, a poslije izvjesnog događaja počinje da se ponaša na drugi, nekonzistentan način. Došlo je do preokreta. Lica koja igraju igre, imaju uvijek unutrašnji konflikt.

Primjer:

Stranka želi poravnanje sa suprotnom stranom, ali dio nje smatra da su svi ljudi varalice i da će se opet ponoviti stari slučaj iz mladosti, zato oklijeva. Stranka će postupati iz onog «dijela» gde su jači osjećaji. U toj igri može pobijediti želja da se spor riješi ili strah pred prevarom. Ljudi igraju igre da bi razriješili unutrašnji konflikt. S obzirom da su igre uvijek nesvjesne, dobro je da medijator koji prepoznaje nesvjestan scenario prema kome stranka djeluje, postavi antitezu. Ako npr. stranka želi poravnanje, ali podsvjesno misli da svi ljudi varaju, medijator treba da opomene stranku da sudskim poravnanjem postiže «siguran» način rješenja i da je poravnanje izvodljivo. Jasno treba da kaže da neće biti prevarena.

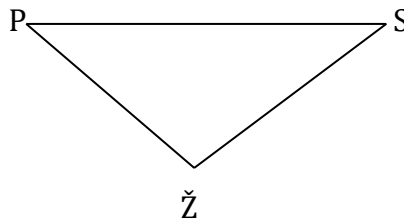
Kad medijator ne zna koji prikriveni i nesvjestan scenario ima stranka, treba stranku da upita:

«Šta bi Vi mislili o sebi kad bi prihvatili takvu ponudu?»

Steven Karptman je izradio dramski trougao. U pitanju su tri uloge koje odlučuju o dinamici:

1. Žrtva
2. Progonilac
3. Spasilac

Skica 7



Kad osoba učestvuje u igri, prihvata jednu od tri uloge. A uvijek je potrebno znati da, na primjer, uloga žrtve nije jednaka stvarnoj žrtvi. Odnosno, ako nisi stvarno žrtva, ne igraš igru (lice povrijeđeno u saobraćajnoj nesreći koje je primilo odštetu ne igra ulogu, već je u stvari žrtva).

Onaj koji prihvati ulogu progonioca, optužuje, žali se i uvijek misli da je stvarna žrtva u stvari progonilac (sadistički počinilac krivičnog djela misli da su žene progonioci, kao što je bila njegova majka). Osoba koja preuzima ulogu žrtve djeluje bez snage (moći), ne prihvata odgovornost, uvijek veruje da je žrtva nečeg izvan sebe i traži spasioca. Osoba koja prihvati ulogu spasioca nudi potrebnu pomoć, održava superiornost i vjeruje da se žrtve obraćaju njoj i da su upravo oni tako moćni da žrtvu mogu zaštititi od progonitelja. Igra počinje kad jedna od osoba prihvati ulogu i počinje igru. Preokret se desi kad jedna od osoba u igri promijeni ulogu. U medijaciji je moguće početi sa igrom ako se lice koje je primilo odštetu postavi u ulogu progonitelja, počinilac u ulogu žrtve, a medijator u ulogu spasioca. Kad se stranke ne odazivaju na «pomoć» spasioca, medijator može da se naljuti i promijeni ulogu, postane «progonilac», a stranke podijele uloge zavisno od položaja. Zato medijator uvijek treba da ostane na nivou pomoći, nikada ne treba da se «bori» za poravnanje i nikad ne treba da spasava stranke. U radu je potrebno pridržavati se realnosti (funkcionisati iz odraslog), distribuirati odgovornost, potrebno je podsticati stranke da misle i biraju i treba se pridržavati ugovora o medijaciji.

Zato je potrebno uvijek misliti na to šta je dogovoreno na početku medijacije, šta je problem i koji je cilj. Što su bolje te stvari definisane, manje je mogućnosti da igra počne. Ako želimo da analiziramo da li osoba igra određenu igru, treba da odgovorimo na pitanja:

- Šta osoba misli o sebi?
- Šta osoba misli o drugom?
- Koje osećanje prati prvo i drugo?

Igra je uvijek znak da se dešava nešto podsvjesno i da osoba želi da potvrdi skript (scenario) koji nosi iz djetinjstva. Zato je svaka igra u osnovi slaba. Zato medijator pokušava da utvrdi šta

je za ljude značajno (vrijednost), jer se kod čovjeka emocije javljaju onda kad osjeti da je za njega situacija značajna. Osećaji (emocije) su «pokretač» ljudskog ponašanja.

7. Klasifikacija mogućih osnovnih realnih (životnih) stanja

U transakcionoj analizi, u odnosu na to kako čovjek vidi sebe i druge, postoje četiri moguća osnovna životna stanja:

1. Ja nisam OK – Ti si OK
2. Ja nisam OK – Ti nisi OK
3. Ja sam OK – Ti nisi OK
4. Ja sam OK – Ti si OK

Prva tri su životna stanja su nesvjesna stanja i izgrađuju se u ranoj mladosti. Prva pozicija: **Ja nisam OK – Ti si OK**, prva je i za dijete na početku života uobičajena i trebalo bi da odrastanjem nestane. Oko treće godine života se kod svakog ljudskog bića učvrsti jedno od određenih stanja. Prva tri stanja se temelje na osjećajima (emocijama). Četvrto stanje se temelji na razmišljanju, povjerenju i spremnosti za akciju. Ako bi definisali način djelovanja prva tri stanja, počeli bismo sa «**Zašto?**». Četvrta pozicija djeluje iz stanja «**A zašto ne?**».

«**OK**» stanje je potrebno smatrati kao stanje da nekog ili sebe ocjenjujemo (++).

Drukčije rečeno: Pozicija zdravlja je ++.

U radu sa ljudima uvijek ocjenjujemo njihove aktivnosti, odnosno ponašanje. Svako ljudsko biće je OK i zato u medijaciji ne smijemo nikada da usmjerimo kritiku na samog čovjeka. Kritika može da bude usmjerena samo u odnosu na ponašanje, odnosno aktivnosti čovjeka. Medijator u medijaciji treba da nastupa sa pozicije: **Ja sam OK – Ti si OK ili ++**. To znači da medijator poštuje sebe i poštuje druge.

6. Otpor

Osnivač pojma "otpor" je Sigmund Freud, koji je ovom riječju opisao nesvjesno dešavanje kod pacijenta, kada je pacijentovo pamćenje blokirano kao direktno ili indirektno suprotstavljanje pacijenta terapijskom procesu. Obično se javlja u terapijskom procesu kada terapeut i pacijent pristupe srži problema.

Milivojević otpor ne definiše konkretno, ali ga pominje kada se bavi emocijom *gađenja* kada navodi da je otpor potreba da se izbjegne ili udalji od objekta/bića koji ga izaziva.

U podučavanju odraslih otpor nas zanima kao fenomen neslaganja učesnika u obrazovanju, koji se može manifestovati na nekoliko nivoa:

- otpor kao neslaganje sa sadržajem datog sadržaja, na primjer: kada medijatore učimo da postoji više istina, jer istina ima subjektivni koncept koji proizlazi iz različitih prošlih iskustava i vrijednosti, učesnik se ne slaže jer vjeruje da postoji samo jedna objektivna istina;
- otpor kao neslaganje sa očekivanim ponašanjem u procesu učenja (nespremnost za učešće u vježbama i sl.);
- otpor kao neslaganje sa budućim očekivanim ponašanjem koje bi polaznik trebalo da koristi nakon treninga. Na primjer, sudija koji je već tokom obuke odlučan da neće raditi tako što će razumjeti i jednu i drugu stranu i da će validirati stranku koja očigledno nije u pravu u sporu, već je tokom obuke pokazao odlučnost da će strankama reći kako je to ispravno jer zakon tako predviđa.

Postoje različiti oblici otpora:

- otpor može biti na svjesnom nivou i na nesvjesnom nivou
- otpor može biti verbalan (manifestan) ili neartikulisan (skriven)
- otpor može biti aktivan ili pasivan
- otpor može biti individualan ili grupni (kada se uspostavi grupna dinamika od nekoliko istomišljenika koji se okupe i uvjeravaju predavača i/ili druge učesnike da nisu u pravu).

Pozadina otpora:

Obuka daje nova znanja učesnicima/slušaočima. Novo znanje podrazumijeva određenu promjenu u starim vjerovanjima, koja takođe mogu biti manje ili više vezana za sistem vrijednosti. U medijaciji se posebno može naići na jaka etička pitanja i referentni okvir pojedinca kada ljudi, po pravilu, nisu ravnodušni.

Ako učesnik stekne znanje shodno njegovim očekivanjima, onda neće biti otpora. Ali, ako se stečeno znanje sukobljava s njegovim uvjerenjima (Festingerova teorija kognitivne disonance), tada pokušava sinhronizovati nova znanja i uvjerenja. Ako to ne može učiniti, jer se međusobno isključuju (npr. jedna istina naspram više istina), mora odabrati ono što je u njemu jače, ono što je „ispravno“ (naravno u njegovoj unutrašnjoj predstavi) i donijeti odluku. Ako odabere staro vjerovanje, tada neće prihvatiti nove informacije koje mu predavač daje i predavač će naići na otpor. Što je vjerovanje (vrijednost, ubjeđenje) pojedincu važnije, otpor će biti jači.

Otpor može aktivirati mnogo dodatne energije kod pojedinca, posebno kada se javlja u vezi sa emocijama, odnosno kada pojedinac procijeni da je ugroženo nešto što je njemu veoma važno.

Primjer: u toku obuke budućih medijatora o emocijama, mnogi ljudi mogu doći do nove spoznaje da oni sami snose odgovornost za svoje emocije u porodičnim sukobima, a ne djeca ili partner. Tako učesnik obuke sa jedne strane ima prethodno uvjerenje da je muž/žena/dijete odgovorno za njegovu ljutnju/tugu/emocije, a sa druge strane primio je i nove informacije i materijal za učenje, da sam treba da preuzme odgovornost za to. Ovakve suprotne, isključujuće informacije i saznanja mogu da budu veliki izazov za polaznike i mnogi se s tim neće složiti i držaće se starog vjerovanja sa snažnom energijom.

Važno je shvatiti da nisu svi učesnici svjesni vlastitih osjećanja i emocija koje doživljavaju tokom promjena, ne prepoznaju ih i ne znaju kako da njima upravljaju. Razumijevanje emocija u vrijeme promjena, kako na individualnom tako i na grupnom nivou (ili, na primjer na nivou organizacije), smanjuje moguće negativne posljedice.

Prilikom obuke medijatora može se uočiti sljedeće:

- stresovi se unose u grupu
- neki mogu lično shvatiti razlike u mišljenjima (ne prave razliku između *biti i činiti*)
- u svakom slučaju, vrijeme obuke postaje problematično
- zahtijeva prilagođavanja od strane predavača jer se predavač ne može u potpunosti pripremiti za reakcije slušalaca, pa se njegova improvizacija, a prije svega kompetencije, stavljaju na probu.

Šta to konkretno znači za obuku medijatora:

5/Odgovor: složimo se da je u redu imati različita razmišljanja i da različiti pogledi obogaćuju obrazovanje i da ćemo ozbiljno saslušati svaki predlog. Kada predavač pokazuje nekritički stav, pun razumijevanja uz sumiranje različitih gledišta, učesnici se ne osjećaju kritikovanim i ohrabreni su da učestvuju, tako da se na taj način već utiče na njihovu mobilizaciju.

- Mobilizacija: učesnici bi trebalo sami da razgovaraju o prednostima određene teme, čime se povećava osjećaj sigurnosti i koristi i smanjuje se stvaranje stresa i otpora.

- Učenje: Ne počinje se sa predavanjem potencijalno problematične teme jer treneri prvo moraju da izgrade pozitivna iskustva, a prije svega povjerenje. Počinje se s lakšim temama, uspostavlja se konstruktivna dinamika, a slušaoci počnu vjerovati.

Teorija (Smollanov) opisuje kako različite reakcije učesnika na promjene dovode do konkretnih akcija. Pozitivni odgovori najčešće dovode do zadovoljstva učesnika, pozitivnih emocija i dobrovoljnog izvršavanja očekivanih zadataka, prevazilaženja očekivanja i prosocijalnog ponašanja (npr. pomaganje drugima, inicijativa, saradnja, širenje ideja itd.). Učesnici koji neutralno odgovaraju, najvjerovatnije će pristati na implementaciju promjena ili će pokorno učestvovati. Negativne reakcije mogu dovesti do odbijanja promjene, nepovjerenja, manjeg povjerenja, dovođenja u zabludu drugih učesnika, pa čak i sabotaze. U slučaju mješovitog odgovora, teže je unaprijed predvidjeti kakvo će biti ponašanje pojedinca, jer postoji mogućnost da pojedinac prihvati promjenu na kognitivnom nivou, a da i dalje osjeća otpor na nesvjesnom nivou.

Svi ljudi koji doživljavaju dobre ili loše promjene reaguju na njih. Ako se boje da će izgubiti nešto važno, fokusiraju se na očuvanje vlastitog interesa. Može doći do nesporazuma između učesnika ili u odnosu sa trenerima i, kao rezultat, manjka poverenja pri čemu učesnici mogu procijeniti da će gubitak za njih biti veći od koristi. Stoga je u ovom trenutku još važnije informisati učesnike o promjeni, šta ona znači za njih i njihov rad u njoj.

Kako se nosimo sa otporom

Jedan od prvih modela upravljanja promjenama pojavio se pedesetih godina prošloga vijeka, a njegov osnivač je njemački psiholog Kurt Lewin. U njemu Lewin naglašava tri faze promjene, odnosno: *odmrzavanje, mijenjanje i zamrzavanje*.

Prva faza (faza odmrzavanja) odnosi se na to da pojedinci postanu svjesni svojih vrijednosti i uvjerenja. Budi se potreba za promjenom. Ovdje Lewin ističe da ljudi obično nisu spremni prihvatiti promjenu kao sastavni dio radnog procesa, već ostaju u poznatim, rutinskim i ugodnim situacijama. Promjena nas izvlači iz udobne, sigurne zone i vodi nas u nešto nepoznato, neizvjesno, pa čak i zastrašujuće. Većina ljudi ima negativan stav prema promjenama.

Kada su pojedinci spremni za promjenu i sami osjećaju potrebu za njom, počinje druga faza-faza promjene u kojoj pojedinci usvajaju nove vrijednosti, uvjerenja i stavove. Oni to rade ili kroz identifikaciju ili kroz internalizaciju. U prvom slučaju u okruženju se pojavljuje nekoliko pojedinaca koji služe kao modeli preko kojih pojedinci uče nove načine ponašanja, identifikuju se s njima i pokušavaju da ih oponašaju, dok je internalizacija suočavanje pojedinca sa situacijom u kojoj se moraju ponašati na određeni način, ako žele postići određene uspjehe.

U posljednjoj fazi - zamrzavanja, pojedinci konsoliduju nove stavove i vrijednosti. U ovom trenutku, pojedinci konsoliduju novi način ponašanja, tako što ga inkorporiraju u svoju strukturu ličnosti i emocionalne odnose. U fazi zamrzavanja se mora paziti da se novina ne zaboravi, pa se moraju planirati novi podsticaji koji se mogu postaviti na dva načina:

- to mogu biti kontinuirani stimulansi koji omogućavaju pojedincima da brzo nauče novo ponašanje, čime se izbjegava zaboravljanje ili
- mogu biti povremeni podražaji, kada je zaborav prisutan ali je usporen i kako se pojedinci navikavaju na odsustvo bez promjena. U ovom trenutku uvijek je potrebno prikupiti i analizirati povratne informacije od svih učesnika.

7. Stroke i discount i davanje feedbacka

Stroke (realna poruka)¹⁷

U radu s ljudima glavno sredstvo rada su poruke, naročito one koje nose sa sobom neku vrijednost i momenat. U TA za dvije najvažnije poruke koriste se izrazi iz engleskog jezika:

- **STROKE** (udarac, zamah, udar, bolest, milovanje, stimulacija)
- **DISCOUNT** (otpisivanje, odbijanje od vrijednosti, ignorisanje, izostanak stimulacije ili odbacivanje).

Zbog lakše sistematizacije osnovne vrijednosti poruka, metoda TA razvila je teoriju *stroke i discount*. Kako bi djeca, a i odrasli bolje napredovali, potrebno je da doživljavaju pozitivne strokove, pohvale. U vaspitavanju djece zlatna trijada je: postavljanje zahtjeva, pohvala i kazna. U vaspitavanju djece poznati vaspitni zahvati su: nagrada, kazna ili najgora kazna - ignorisanje.

Kriterijum za analizu poruka i razgraničavanje stroke od discount-a je realističnost poruke. Ako je poruka u skladu sa stvarnošću, onda je to stroke. Ako je poruka u neskladu sa stvarnošću, zovemo je discount.

Realne poruke ili stroke dijelimo na pozitivne i negativne. Druga podjela je na uslovni i bezuslovni stroke. Uslovni stroke su upućeni ka ponašanju čovjeka, a bezuslovni su upućeni na biće čovjeka. Za razumijevanje ove podjele važno je jasno razlikovati osobu (biće) od pojedinačnih aktivnosti te osobe (ponašanje). U nekoj teoriji za tu podjelu se može naći i izraz: *being ili doing*.

Primjer: Kada savladate tehnike medijacije, bićete odlični medijatori.

U radu sa odraslim ljudima, važno je da ih naučimo da nikad ne zamjenjuju biće i ponašanje. Treneri posebno moraju paziti da nikada ne usmjeravaju negativne poruke ili kritiku na biće. U procesu obuke važno je da su poruke realne. Tako i trener ne smije hvaliti polaznike treninga nerealno (ni pozitivno), već samo u srazmjeri sa njihovim ponašanjem.

Primjer: »Ovo ste učinili odlično, a Vaš zadatak je potrebno još popraviti u uvodnom dijelu, u sredini i u zaključku«.

¹⁷ U tekstu je sa dozvolom autora nešto preneseno iz predavanja Milivojevića Z., koja je predavač imao u Ljubljani na edukaciji TA 202, 2005.

Kako je uslovni stroke upućen na ponašanje čovjeka, on je dozvoljen i u edukaciji. Bezuslovni je isto dozvoljen, jer je upućen na biće čovjeka. Sa druge strane, u edukaciji nije dozvoljen discount. U edukaciji nisu dozvoljene ni dvosmjerne ili ambivalentne poruke.

Primjer: »Vidim da ćete biti odlični treneri, ha, ha, ha ...«

Zlatna stroke triada u radu s ljudima je:

+BS (pozitivni bezuslovni stroke)

-US (negativni uslovni stroke)

+US (pozitivni uslovni stroke).

Discount

Discount je poruka koja nije u skladu sa stvarnošću. Znači otpisivanje, odbacivanje, odbijanje od vrijednosti, ignorisanje ili izostanak stimulacije. U radu sa ljudima ne upotrebljavamo nerealne poruke.

Primjer: »Ispali ste kreteni! Nikada od vas ništa neće biti!«

U radu sa polaznicima ne upotrebljavamo ni nerealne pohvale. I takva poruka je discount.

Primjer: »Promašili ste suštinu vježbe, ali vi ste svejedno odlični treneri.«

Feedback

Povratna informacija ili feedback je jedna od najvažnijih poruka u obuci. Bez feedback-a nema edukacije i polaznik neće dobiti realnu predstavu o svom učenju i tehnikama.

Davanje feedback-a:

- Obraćaj se direktno osobi kojoj daješ poruku.
- Kratko i konkretno opiši ponašanje te osobe.
- Kaži joj šta njeno ponašanje znači za tebe, kako si ti to osjetio i kako to utiče na tebe.
- Nikada ne sudimo i ne interpretiramo osobu.

Primanje feedback-a:

- Slušaj do kraja i ne prekidaj osobu koja ti daje povratnu informaciju.

- Po potrebi traži pojašnjenje.
- Ne pojašnjavaj, nemoj se izvinjavati i nemoj se braniti.
- Kratko sažmi šta ti je drugi kazao.
- Razmisli o realnosti povratne poruke i odluči sam da li ćeš tu informaciju prihvatiti, šta ćeš sa njom učiniti ili ćeš je odbaciti kao nerelevantnu.

Kritika

1. »Ja« poruka: (meni smeta+detaljni opis ponašanja)
2. Poruka »Moći« (meni smeta...(moje osjećanje), kada ti....(opis ponašanja)...., pa te zato molim da....(preusmjeravanje ka poželjnom ponašanju)
3. »Ti« poruka: Kada se ti tako ponašaš....ti ćeš.....(posledice koje ponašanje može imati po osobu)....tako da ti je bolje da to uradiš....(preusmeravanje na prihvatljivo ponašanje)
4. Hladno topla kritika (kritika ponašanja i pohvala osobe)
5. »Sendvič« kritika (pohvala osobe+kritika ponašanja+pohvala osobe)
6. Poziv na samokritiku
7. Preusmjeravanje (zahtijevati poželjno ponašanje)
8. Poziv na samokorekciju (pitanje o ponašanju koje nedostaje)

8. Vremensko planiranje i realizacija predavanja

Kao i u drugim oblastima, ili možda čak i više, u planiranju i realizaciji obuke neophodno je pažljivo planiranje vremenske implementacije. U tome nam može pomoći savremeno znanje o novonastaloj nauci upravljanja vremenom. U literaturi se posebna pažnja posvećuje i upravljanju vremenom u oblasti obrazovanja. To je proces u kojem, prilikom ostvarivanja radnih zadataka ili ciljeva (odnosno planiranja i realizacije edukacije), uz pomoć planiranja i kontrole vremena utrošenog na određene aktivnosti, maksimiziramo koristi u okviru vremenskih ograničenja i na taj način se poboljšava efikasnost i produktivnost. Uglavnom se sastoji od sedam elemenata:

1. vremenska analiza i procjena (uglavnom svijest o prošlosti, sadašnjosti i budućnosti i svijest o vremenu)
2. planiranje (npr. spiskovi stvari koje treba uraditi)
3. postavljanje ciljeva i prioriteta
4. sastavljanje rasporeda
5. organizacija
6. uspostavljanje novih i poboljšanih vremenskih navika (ovo je nešto manje važno za obrazovanje, jer u kontekstu pripreme, sve to moramo raditi u hodu i svaki put) i
7. praćenje (vrijeme, aktivnosti itd.).

Analiza i evaluacija vremena

Iz prošlih iskustava i iskustava drugih trenera moramo procijeniti koliko vremena obično potrošimo na pojedinu nastavnu metodu: koliko nam je potrebno za predavanje određene teme, koliko za vježbu, koliko za gledanje filma, koliko nama treba vremena za završni krug, za konsolidacije gradiva... U fazi analize vremena još ne biramo, već samo procjenjujemo koliko nam je vremena potrebno za svaku pedagošku aktivnost.

Planiranje

Planiranje je druga faza, u kojoj utvrđujemo željene teme edukacije i željene metode za izvođenje edukacije. Drugim riječima, to je lista želja šta želimo reći i kako.

Postavljanje ciljeva i prioriteta

Pomaže nam da odredimo, između svih želja, šta je najvažnije, šta bismo željeli i šta možemo priuštiti da bi podučavali ili vježbali ako ima dovoljno vremena. U tom misaonom procesu odlučujemo se za određene sadržaje i metode, a napuštamo druge.

Kreiranje rasporeda

Predstavlja operacionalizaciju odabranih ciljeva i prioriteta. Pošto smo već odlučili šta želimo i kako ćemo to prezentovati, to stavljamo u određeni vremenski okvir.

Vrijeme početka predavanja prilagođavamo situaciji: ako su svi učesnici u istom hotelu, to može biti ubrzo nakon doručka. Ukoliko učesnici dolaze iz cijele zemlje, potrebno im je malo više vremena za putovanje. Ako se radi o popodnevnom predavanju, razgovarajmo kada im odgovara – naravno, u zavisnosti od količine sadržaja koji treba ispredavati.

Ne smijemo zanemariti planirane pauze. Pored čisto ličnih fizioloških potreba (toalet, piće, hrana) neophodna je pauza, jer je teško izdržati višesatnu koncentraciju, pogotovo ako ne učestvujemo aktivno, već kao pasivni slušaoci. Ujutro malo duže trajemo, jer smo odmorni, a popodne manje, a pauze bi trebalo da budu na dva, najviše tri školska sata.

Još jedna stvar koju ne treba zanemariti je da na svakom predavanju uvijek postoji tema za koju nam treba više vremena nego što smo planirali i da moramo ugraditi neku rezervu u raspored.

Zato se predlaže da se u program rada (raspored) stave samo ona predavanja i teme koji se moraju predavati. Ono što smo inače pripremili po želji ili samo ako nam ostane malo vremena, ne treba stavljati u raspored. Ako rasporedom obećamo da će učesnici dobiti znanje o određenoj temi, a ne dobiju ga, mogu biti razočarani. Ako ne obećamo u rasporedu, ponudimo im to u trenutku izvršenja i ne rizikujemo njihovo razočaranje.

Organizacija

Organizacija je važna za fazu realizacije predavanja. Za trenere koji nemaju puno iskustva, preporučljivo je da se pripreme i održe predavanje prije izrade rasporeda, kako ne bi pogrešno procijenili vremensku dimenziju. Iskusniji predavači se organizuju na način da raspored sastave prije samog početka obuke.

Potrebno je provjeriti prostorne uslove. Nije rijetkost da organizator ne poštuje želje predavača i npr. da raspored prostorije nije prikladan.

Potrebno je provjeriti ko obezbjeđuje pribor (ili ga treneri dostavljaju na vrijeme) kao npr. flip chart, projektor i kompjuter, kamera, pokazivač, lopta ili drugi rekviziti koji se koriste u treningu.

Trener brine i o materijalu i njegovoj pravovremenoj distribuciji, kao i o prezentacijama, filmovima i animacijama, ako ih koristi.

Trener, takođe, treba da vodi računa o tome da mobilni telefoni budu isključeni u toku obuke, jer zvonjenje tokom predavanja troši predviđeno vrijeme, a utiče i na koncentraciju polaznika.

Potrebno je da trener na mjesto događaja dolazi najmanje pola sata prije početka, kako bi pripremio sve što je potrebno, provjerio sve, kako ne bi kasnije gubio vrijeme zbog loše pripreme. Takođe se mora uzeti u obzir da će po dolasku, vjerovatno provesti neko vrijeme u razgovoru sa organizatorom i sa učesnicima koji mogu imati neka pitanja ili pojašnjenja ili se izviniti zbog ranog odlaska i slično.

Praćenje obuke

Trener mora obratiti pažnju na vremenski tok obuke tokom cijelog njenog trajanja. Nepotrebno je reći da mora početi i završiti tačno u zakazano vrijeme, isto se odnosi i na predviđene pauze. Odrasli učesnici obično pristaju na određene važne telefonske pozive ili čak kratke sastanke tokom pauza. Stoga se trenerima savjetuje da se na početku dogovore sa učesnicima da ima pravo prekinuti debatu ako to ugrožava pravovremenost debate, jer to zahtijeva struktura i poštovanje ostalih učesnika, koji mogu imati planirane različite obaveze u pauzama.

Ovo upozorenje dobro dođe kada debata ode van teme ili je toliko živa da je teško zaustaviti. Ako trener na početku obuke to postavi kao pravilo i unaprijed dobije pristanak učesnika, mnogo je lakše prekinuti diskusiju.

Tokom samog izvršenja obuke, treneri prate da li ponestaje vremena, što se često dešava. U tom slučaju preporuka je da se napuste sve nebitne „zanimljivosti“, te da se vodi računa da polaznici steknu neophodna znanja i iskustva. Prilikom planiranja treba paziti da se planira manje, kako bi to učinili andragoški prihvatljivo na način da će se polaznicima tema predstaviti na pravi način, a ako se i pored toga tema ne može završiti u zadatom roku, trener bi trebalo da se konsultuje sa polaznicima o eventualnom produžetku vremena predavanja i odloži pauzu (ako ih napolju čeka vrući bife, to naravno ne možemo, ali kafa može sačekati koji minut). Ako svi učesnici to ne podrže, pauza se provodi kako je planirano.

Kada se materijal vremenski razvuče do opterećenja sljedećeg materijala, u pauzi se mora razmisliti o tome da se sljedeća tema predstavi u kraćem obliku, kako bi se obuka mogla završiti u očekivanim vremenskim okvirima. Ako se obrađuje više tema ili obuka traje nekoliko dana, odluka je lakša jer se može odvojiti malo vremena za druge, manje važne teme. Ponekad se desi da je određena tema toliko važna da se predavač i učesnici dogovore da odustanu od jedne teme na račun toga da imaju više vremena za važniju temu. Ovo je, npr. moguće u kontinuiranoj edukaciji, gdje tema nije propisana, a polaznici slobodnije odlučuju o tome šta je za njih korisno. U osnovnoj obuci za medijatore to nije moguće, jer je potrebno pokriti sve propisane teme.

Ako se predavanja organizuju u paru ili grupi, odgovornost je utoliko veća. Tada je potrebno dogovoriti promjene sa svim predavačima i svim učesnicima, kao i organizatorom. Budući da je

to mnogo teže od sprovođenja edukacije u vremenskom okviru, zaista je potrebno učiniti sve da odstupanja budu samo izuzetna.

Kako pratimo dinamiku u toku predavanja, to nam nudi i nova iskustva koja ćemo sljedeći put iskoristiti za analizu vremena i evaluaciju. Na taj način ćemo shvatiti da je za igru uloga bez promjene uloga učesnika potreban najmanje jedan sat vremena, a ako se učesnici smjenjuju, potreban je jedan školski sat za svaku promjenu. Daljnja spoznaja je da analiza igre uloga traje barem onoliko dugo koliko i sama igra uloga, ako ne i duže. Takođe, nalazimo da su određene teme (npr. etika) vrlo mobilizirajuće i da se diskusija obično odugovlači.

Kao i kod svih zadataka, tako i u planiranju vremena edukacije, vježba čini majstora, ako majstor vježba. Sa stečenim iskustvom lakše je procijeniti vrijeme koje će nam biti potrebno za izvođenje individualnog programa, ili obrnuto, kako bismo što bolje mogli procijeniti koliko tema, koje i kako ih možemo dostaviti u datom vremenskom okviru.

Literatura:

1. http://arhiv.acs.si/publikacije/Svetovalni_pripomocki_v_izobrazevanju_odrslih.pdf
2. Kako uspešno poučavati odrasle, Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, Zagreb, R Hrvatska, 2012
3. https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs
4. https://en.wikipedia.org/wiki/David_A._Kolb
5. https://en.wikipedia.org/wiki/Learning_styles#Peter_Honey_and_Alan_Mumford's_model
6. <http://www.mf.uni-lj.si/dokumenti/451230c102d83baa08cff0d2c1312926.pdf>
7. - Berne Eric, Game people play, Random house inc, New York, 1964.
8. - Harris Thomas, Ja sam OK, ti si OK, Medicinska knjiga Beograd, 1990.
9. - Milivojević Zoran, Psihoterapija, Medicinski fakultet Beograd, 2001.
10. - Praper Peter, Razvojna analitična psihoterapija, Institut za kliničko psihologijo, Ljubljana, 1999.
11. <http://bos.zrc-sazu.si/cgi/neva.exe?name=ssbsj&tch=14&expression=zs%3D44717>
12. <http://www.viva.si/Psihologija-in-odnosi/3435/%C4%8Custveno-opismenjevanje-gnus>
13. https://sl.wikipedia.org/wiki/Pripravljenost_in_odpor_na_spremembe_v_organizaciji
14. Medijacija u teoriji i praksi, veliki priručnik o medijaciji. Udruženje medijatora Slovenije, Ljubljana, 2011
15. https://sl.wikipedia.org/wiki/Upravljanje_s_%C4%8Dasom

Prilog 1: Model intervizije

Model sa postavljanjem pitanja – Questions and Answers

Ovaj model ima više faza. Neka grupa ne bude veća od deset učesnika. Tema nije unaprijed određena. Taj način rada obuhvata sljedeće korake:

1. Izbor mogućih tema, odnosno problema koje pojedini članovi žele razmatrati. Oni članovi grupe koji žele odgovore na određena pitanja, izlože probleme u kratkim crtama. Zatim grupa odlučuje koja će se tema razmatrati.
2. Određivanje moderatora koji će voditi brigu o toku dešavanja i vremenu.
3. Predstavljanje problema. Nosilac odabranog problema ukratko predstavlja pozadinu teme, jer zna suštinu problema, kako je do sada rješavao problem, gdje je bio uspješan i gdje ne, postavlja i pitanja – ali ne i odgovore na pitanja.
4. Time out – svaki član grupe uzme nekoliko minuta za sebe i formuliše jedno ili najviše dva pitanja za prezentatora.
5. Dva kruga pitanja. Svaki učesnik prezentatoru postavi po jedno pitanje u jednom krugu. Krug se ponavlja dva puta. Pitanje ne smije biti takvo da prezentator može odgovoriti sa DA/NE. Neka pitanje bude takvo da prezentator mora odgovarati o sadržaju, o sebi, o procesu...
6. Analiza problema - u ovoj fazi svi učesnici (osim prezentatora, koji sad ne priča već sluša) kažu nešto o tome kako vide problem, kako vide ulogu prezentatora u problemu, kako vide proces kreiranja problema... U toj fazi mu ne daju rješenje. Svaki učesnik u krugu neka kaže svoje viđenje.
7. Time out – svaki član grupe dobije nekoliko minuta da razmisli o tome kako bi on lično rješavao taj problem.
8. Moguća rješenja. Sada svi učesnici prezentatoru kažu bar jednu mogućnost rješavanja problema, odnosno kako bi sami to uradili. To su samo predlozi, odnosno mogući putevi za rješavanje problema.
9. Prezentator sada kaže što mu od iznesenog ima najviše smisla i što misli da bi za njega i za njegov problem moglo biti odgovarajuće rješenje.
10. Feedback. Svi učesnici ukratko kažu kako su se osjećali u procesu traženja rješenja.

Prilog 2: Prikaz primjera osnovnog treninga za medijatore u privrednim sporovima

13.3. (14.00 - 20.00)

14.00 - 15.00	- predstavljanje polaznika i trenera
15.00 - 18.30	- vrste i značenje ARS
16.30 - 16.45 Odmor	- razlika između sudske odluke i ARS
	- ARS u evropskom prostoru
18.30 - 20.00	- film

14.03. (14.00 - 20.00)

14.00 - 15.00	- osnovna načela postupka medijacije
15.00 - 16.00	- konflikt
16.00 - 16.15 Odmor	
16.15 - 17.45	- faze medijacije
17.45 - 20.00	- razumijevanje ljudskog ponašanja (Transakciona analiza)
	- vježba

15.03. (9.00 - 18.00, ručak 12.30 - 13.30)

9.00 - 11.30	- uvodni sastanak (uvodni pozdrav i uvodne izjave stranaka)
10.30 - 10.45 Odmor	- vježba igranja uloga
11.30 - 12.30	- uvod u tehnike i tehnika aktivnog saslušanja
	- vježba
12.30 - 13.30	RUČAK
13.30 - 15.30	- istraživanje pozadine konflikta i rad sa emocijama
15.30 - 15.45 Odmor	- odvojeni sastanci
	- vježba
15.45 - 17.00	- ravnoteža snaga
17.00 - 18.00	- reframing
	- vježba

16.03. (9.00 - 18.00, ručak 12.30 - 13.30)

9.00 - 10.45	- medijacijske tehnike i vještine (postavljanje pravih pitanja)
--------------	-----------------------------------------------------------------

10.45 - 11.00 Odmor	- medijacijske tehnike i vještine »ljuštenje luka« - vježba
11.00 - 12.30	- posebnosti medijacije u izvršnim predmetima - posebnosti medijacije u posebnim postupcima (stečaj, registar, korporativna pitanja ...)
12.30 - 13.30	RUČAK
13.30 - 17.00 15.30 - 16.45 Odmor	- izlaz iz sljepe ulice - vježba - pregovaranje - Vježba igre uloga
17.00 - 18.00	- nastavak pregovaranja (2. dio)

21.03. (14.00 – 20.00)

14.00 – 15.30	- Medijacija sa posebnim subjektima (ravnopravni subjekti, velike korporacije, državno odvjetništvo, javna preduzeća)
15.30 – 16.00 16.00 - 16.15 Odmor 16.15 - 19.00 19.00- 20.00	- medijacija u centru i komercijalna medijacija - vježba igre uloga - posebnosti medijacije u osiguravajućim sporovima

22.03. (9.00 – 18.00, ručak 12.30 – 13.30)

9.00 - 10.00	- vježba pisanja nagodbe - primjerenost predmeta za medijaciju
10.00 - 12.30 11.15 - 11.30 Odmor	- etička načela - testiranje realnosti
12.30 - 13.30	RUČAK
13.30 - 15.00	- posebnosti medijacije u privrednim sporovima - vježba
15.00 - 18.00	- vježba u grupama
16.30 - 16.45 Odmor	

23.03. (9.00 – 13.00) Raspored prema grupama prosljedićemo kasnije

4 trenera	<ul style="list-style-type: none">- ispit – igranje uloga- ocjenjivanje vježbe igranja uloga- analiza obuke i ocjena- zaključak
-----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------