



Translated into Latvian by the funds of EU Twinning project
LV/2004/JH/02, Dispute Resolution System and provision
of Training for legal practitioners

MEDIĀCIJA

Mediācijas pamati teorijā un praksē

**Artūrs Trosens (Izd.)
Rolands Hofmans
Dorisa B. Rotfišere**

Šis mācību materiāls tika iztulkots no vācu uz latviešu valodu ES Twinning projekta „Strīdus izšķiršanas sistēmas un praktizējošu juristu apmācība” LV/2004/JH/02 ietvaros. Šī ir viena daļa no mediācijas mācību materiāla kopojuma, kas tiek izmantots arī Vācijā mediatoru apmācībai. Mēs pateicamies GmbH („SIA”) „Win-Management”, ka viņi mums deva iespēju tulkot šo materiālu, kā arī Koblenzas Tālmācības augstskolai (ZFH-Koblenz), ka tā atļāva izmantot atsevišķus materiālus no viņu krājumiem. Autortiesības uz šo grāmatu pieder GmbH (SIA) „Win-Management”, bet izplatīšanas tiesības latviešu mācību materiāla versijai pieder Latvijai.

© Win-Management GmbH
Milbergā 39
57610 Altenkirhena
info@win-management.de

Satura rādītājs

Ievads.....	6
1. Konflikta izraisītāji – izraisītāju konflikts	12
1.1. Starptautiskā un iekšējā 12	
1.2. Pamatelementi	17
1.3. Dispozīcijas iespējas.....	23
1.4. Pašizziņa.....	24
2. Eskalācija.....	25
3. Evolūcija.....	27
3.1. Bēgšana	28
3.2. Iznīcināšana	29
3.3. Pakļaušana	30
3.4. Deleģēšana	31
3.5. Kompromiss un konsenss.....	34
II daļa Psiholoģiskās izskaidrošanās pielietojamās formas	37
1. Uz klientu centrēta sarunu vadīšana.....	38
1.1. Saruna ir būtiskākais.....	39
1.2. Sociālā kompetence.....	42
1.3. Cilvēka tēls.....	49
2. Citi paņēmieni	57
III daļa Cilvēku savstarpējās komunikācijas pamati.....	59
1. Komunikācijas juridiskā izpratne.....	60
1.1. Komunikācijas psiholoģijas koncepcija.....	62
2. 5 pragmatiskās aksiomas	65
2.1. 1. aksioma.....	65
2.2. 2. aksioma.....	66
2.3. 3. aksioma.....	66
2.4. 4. aksioma.....	66
2.5. 5. aksioma.....	67
2.6. Šulca fon Tūna paplašinātais modelis	67
2.7. Komunikatīvā izturēšanās.....	70
IV daļa No sarunas pie pārrunām.....	74

1.	Saprašanās	75
1.1.	Uztvere	76
1.2.	Īstenība	78
1.3.	Perspektīva	80
2.	Pozīcija	81
3.	Intereses	84
4.	Kooperācija ir pieteikta	87
5.	Pārrunas	96
6.	Guvums – zaudējums (<i>win-lose</i>), standarts	97
7.	Guvums – guvums (<i>win-win</i>) risinājums	98
8.	Stingri, bet godīgi	102
8.1.	Palīdzība vai atbalsts	102
9.	Kas ir mediācija?	104
10.	Mediācijas principi	105
10.1.	Prasības pusēm	105
10.2.	Prasības procesam	105
10.3.	Prasības mediatoram	106
11.	Struktūras / fāzes	106
11.1.	1. fāze: mediācijas līguma slēgšana	107
11.2.	2. fāze: situācijas noskaidrošana	108
11.3.	3. fāze: interešu noskaidrošana	109
11.4.	4. fāze: konflikta risinājums	110
11.5.	5. fāze: rezultāts	111
11.6.	Fāžu secība	111
12.	Mediācijas maģija	112
12.1.	Gribēt un varēt saprast	113
12.2.	Gribēt un varēt saprasto nodot tālāk	115
12.3.	Apspriet tālāk nodoto	116
V daļa - Mediācijas sarunu, konfliktu un pārrunu tehnikas		118
1.	Par tehniku nozīmi	119
2.	Pieejamās tehnikas	120
2.1.	Sarunu tehnikas	120

2.2.	Pārrunu tehnikas	136
2.3.	Kreativitātes un asociāciju tehnikas	142
2.4.	Konfliktu tehnikas	146
2.5.	Tabu-Tehnikas	150
VI daļa Traucējumi		153
3.	Sarunu traucētāji	154
3.1.	Šķēršļi veiksmīgai komunikācijai	154
4.	Apiešanās ar sarežģītām situācijām	163
5.	Kvalitātes vadība/menedžments	169
6.	Pašizziņa	169
7.	Supervīzija	171
VIII daļa – Pielikums		172
1.	Literatūra	173
2.	Atslēgas vārdi	177
3.	Autori	182
3.1.	Prof. Dr. Rolands Hofmans (<i>Roland Hofmann</i>)	182
3.2.	Dorisa B. Rotfišere (<i>Doris B. Rothfischer</i>)	182
3.3.	Artūrs Trosens (<i>Arthur Trossen</i>)	183

levads



Autora priekšvārds iepazīstina ar tēmu un apraksta jautājumus, ar kuriem varēsiet iepazīties šajā materiālā. Izmantojiet papildus informāciju mājaslapā www.portfamilia.de, kas ir profesionāls palīglīdzeklis ģimenes konfliktu analīzei un pārvarēšanai, un mājaslapā www.integrierte-mediation.net, kas ir noderīga platforma starpnieciskajai konfliktu pārvarēšanai.

Konflikti, tāpat kā to risināšana, nenotiek izolēti no ikdienas dzīves. Mēs, šī materiāla autori, šo vienkāršo, bet fundamentālo atziņu esam ņēmuši vērā, attēlojot multidisciplināru skatījumu uz konfliktu gaitu. Mūsu pieredze ir gan starpdisciplināra (tātad zinātņu nozares aptveroša), gan starpprofesionāla (tātad profesijas aptveroša).

Jums noteikti ir pavisam konkrētas ieceres attiecībā uz šī materiāla studijām. Jo precīzāk mēs, autori, piepildīsim Jūsu ieceres, jo apmierinātāki Jūs būsiet. Apzinoties, ka mācību saturu daudz labāk iespējams apgūt ne tikai vienpusējā informācijas patēriņā, bet arī interaktīvā informācijas apmaiņā, papildus šim materiālam Jūs saņemsiet iespēju bez maksas piekļūt informācijas platformai, kas Jums kalpos kā *papildus* informācijas un komunikācijas platforma. Piekļuvi šai platformai atradīsiet lapā [www.portafamilia .de](http://www.portafamilia.de), resp., www.integrierte-mediation.net.

„Lādes lieta“

Vienojošais elements materiālā ir gadījums, kas pilnīgi noteikti jau pieskaitāms pie tradicionālās mediatoru izglītības, tāpat kā

piemērs ar apelsīniem¹. Ģimenes tiesā šis gadījums varētu tikt izskatīts kā pavisam normāla mantas dalīšana. Skatoties juridiski, tas pavisam noteikti ir sākums. Runa ir par vērtīgu lādi, par kuras pielietojumu nespēj vienoties šķirti dzīvojošie laulātie Arnulfs un Gerda Hūberi. Atbilstoši juridiskajam stilam – piešķirt izskatāmajām lietām nosaukumus, izklāstītais gadījums materiālā figurēs kā „Lādes lieta”.

Runa ir par vērtīgu koka lādi, kurai jāklūst par mantas dalīšanas priekšmetu. Tā ir venēciešu lāde, kas vīra Arnulfa Hūbera ģimenes īpašumā ir jau kopš 17. gadsimta. Lāde bija salīdzinoši sliktā stāvoklī, tāpēc bija nepieciešami restaurācijas darbi, bez tiem lādes lielā vērtība būtu gājusi bojā, ja nebūtu bijis sievas Gerdas Hūberes, dzim. Krancas, kura šos darbus ilgu gadu garumā veica ar pedantisku mīlestību. Laulības laikā lāde vienmēr atradās dzīvojamā istabā. Tā kļuva par „Hūberu attiecību” simbolu un tika visu apbrīnota. Aktuālais jautājums ir, kuram lāde pienākas.

1. piemērs: Lādes lieta

Juridiskais risinājums ir diezgan vienkāršs. Tas vadās pēc īpašuma stāvokļa. Tā kā lāde ir Hūbera kunga īpašumā, tā tiek piespriesta viņam, tādējādi tiek ņemts vērā arī apstāklis, lai lāde paliktu viņa dzimtas īpašumā.

Šāda sprieduma gadījumā ir acīm redzami, ka juridiskais rezultāts pavisam noteikti izbeidz procesu, tomēr ne vienmēr strīdu, kas valda laulāto starpā. Juristi iemācās, ka tiesiskais miers nebūt nenozīmē faktisko mieru. Tas tikai raksturo stāvokli, kad iespējas vērsties tiesā ir izsmeltas, un tam sekojošās juridiskā strīda beigas - vismaz attiecīgajā lietā. Par "laimi" laulību lietās kopdzīves pārtraukšanas un šķiršanās sakarā ir jānoskaidro pietiekami daudz citu saturisku jautājumu, tā ka vēl aizvien gruzdošais, neizšķirtais strīds par savu darbības lauku var izraudzīties pietiekami daudz citu saturisku jautājumu.

¹ sk. 47. piemēru: Apelsīns, IV-103. lpp.

Tiesiskais miers

Šis jēdziens nozīmē sabiedrisko mieru. Strīds par pretenzijām traucē tiesisko mieru. No sabiedrības viedokļa raugoties, tiesas prāva ir ļaunums, tiesiskais miers – mērķis. Tātad mērķis ir panākt, lai (vairs) nebūtu tiesas prāvu. Mērķis ir sasniegts, ja ir izsmeltas iespējas griezties attiecīgajās tiesu instancēs, tātad, ja vairs nav pamata tiesas prāvai tajā pašā lietā. Izlīgums nozīmē vairāk nekā izsmeltu tiesu instanču ceļu. Tātad tas ir vairāk vērts, nekā tikai tiesiskais miers.

Ja tiesisko mieru pēc būtības uzskatām par mieru tiešām veicinošu notikumu, tad uzreiz mainās mērogs. Tagad lomu spēlē taisnīgums, kura rezultātā iestājas miers. Taisnīgums ir kaut kas tāds, ko spēj pieņemt ikviens, ja vien būtu skaidrs, kas tas īsti ir.

Mūsu uztveres konstrukti² pieļauj dažādus priekšstatus par to, kas ir un kas nav taisnīgs. Tādējādi mēs tuvojamies individuālam skatījumam un jautājumam, kāds gan izskatītos rezultāts, kas ikvienam sniedz individuālo mieru, ar kuru viņš var sadzīvot, kas ļauj viņam justies labi un viņu apmierina.

Kā rodas apmierinātība?

Arī tad, ja paturat prātā tikai vienu pusi – tā bieži ir konsultanta perspektīva – ir diezgan sarežģīti saprast, kad puse ir apmierināta. Pareizāk sakot, runa ir par jautājumu, kad puse, pakalpojumam beidzoties, būs apmierināta, tātad par to, kā panākama apmierinātība. Visbiežāk puses pašas nemaz nezina savas vajadzības. Bieži pušu vēlmes ļoti atšķiras no tā, ko tās patiešām grib. Kādā sentencē ir ļoti pareizi teikts:

✘ Cilvēki dabū nevis to, ko vēlas, bet gan to, kas viņiem vajadzīgs.

² Uztvere, 77. lpp.

Cik ļoti vēlme (tātad tas, ko cilvēki grib) var atšķirties no vajadzības (tātad tā, kas cilvēkiem nepieciešams), ilustrē nākamais piemērs no prakses

Tiesas prāvā starp diviem laulātajiem par uzturlīdzekļiem vīrs piekrita sievas prasībai par ikmēneša uztur naudas maksāšanu. Tiklīdz tas notika, sieva palielināja prasības summu. Arī šoreiz vīrs piekrita. Tas atkārtojās vairākas reizes. Abas puses pārstāvēja advokāti. Vīra advokāts jau salīdzinoši agri un ļoti skaidri norādīja uz to, ka summa, kuru vīrs piekritis maksāt, pārsniedz obligātā maksājuma apjomu. Neraugoties uz to, spēle turpinājās. Kad vīrs bija piekritis arī nākamajam paaugstinājumam, arī neitrālais tiesnesis norādīja, ka arī objektīvi raugoties, tas esot vairāk, nekā sievai ir tiesības prasīt. Spēle atkārtojās vēl vienu reizi. Šoreiz vīram bija gana. Viņš noraidīja sievas prasību. Sieva reaģēja ar vārdiem: "Redzi, tu arī agrāk mani vienmēr atstāji likteņa varā".

2. piemērs: Sieva tiecas ieņemt upura lomu

Konflikta risinājumam, kam jārada īsta un ilgstoša apmierinātība, jāņem vērā visi šie aspekti. Tas ir pietiekoši grūti jau tajā gadījumā, ja runa ir tikai par *vienu* konflikta pusi. Jau šajā gadījumā konsultantam ir jāapmierina augstas prasības. Viņam jāspēj saskatīt abu pušu *patiesās* vajadzības, lai varētu puses novest pie izlīgšanas. Jūs teiksiet: „Pilnīgi neiespējami!“ „Lādi taču var paturēt tikai viens no Hūberiem!“ Tātad nav cita ceļa, kā vienas puses ieguvumus segt uz otras puses zaudējumu rēķina. Ir apšaubāmi, ka situācija mainīsies tikai tāpēc, ka pēkšņi tiks ņemtas vērā emocijas. Kā nekā lādei emocionāli pieķērušies *abi* laulātie, tā ka arī šajā gadījumā vienas puses mierinājums ir saistīts ar otras puses zaudējumu.

Šo situāciju var apskatīt no viena un no otra skatu punkta. Tā kā lāde ir tikai viena, un tā jāsadala starp divām pusēm, pilnīgi loģiski *vienmēr* tiks panākts tāds rezultāts, kurā būs zaudētāji, proti,:

- lādi saņem vīrs, Hūbera kungs, bet ne sieva, Hūberes kundze
- lādi saņem sieva, Hūberes kundze, bet ne vīrs, Hūbera kungs

- abi, Hūbera kungs un kundze, saņem $\frac{1}{2}$ lādes.

Kā iespējams rast *abas* puses apmierinošu risinājumu, ja lādi iespējams piešķirt tikai *vienam*? Acīmredzot to iespējams izdarīt nevis ar matemātiskas, bet gan cilvēciskas formulas palīdzību. Vienkāršoti izsakoties, – parasti runa nemaz nav par lādi. Tas ir tikai konflikta iemesls, piedauzības akmens. Īstenībā runa ir par kaut ko pavisam citu³

³ Varbūt atceraties Bertolda Brehta "Kaukāziešu krīta apli"?

I daļa

Konfliktu teorija un konfliktu vadība

Rolands Hofmans

1. Konflikta izraisītāji – izraisītāju konflikts



Konflikti izskaidro mūsu iracionālās izturēšanās cēloņus un izpausmi krīzes situācijā. Konflikta tematizēšanas mērķis ir panākt, lai iznākumu nosaka nevis pats konflikts, bet gan tajā iesaistītās personas!

Šīs nodaļas izejas punkts ir dažādu pētījumu rezultāti, saskaņā ar kuriem cilvēku savstarpējo konfliktu dēļ bieži tiek pazaudēta gandrīz trešdaļa un vairāk darbalaika. Tādēļ konfliktu vadība/menedžments ir kļuvis par svarīgu veiksmes faktoru vispārējās konkurences ietvaros. Konflikta pārvarēšanas mērķis ir (gandrīz) visiem par apmierinājumu pārvarēt problēmas un nesaskaņas, kas ir dabiskas cilvēku savstarpējās attiecībās. Piemēram, uzņēmuma kultūrai tā ir neatņemama nepieciešamība, jo apmierinātība ar darbu ir tieši saistīta ar motivāciju sasniegt rezultātus.



Konflikta tematizēšanas mērķis ir panākt, lai iznākumu nosaka nevis pats konflikts, bet gan tajā iesaistītās personas.

No psiholoģiskā viedokļa izšķirīga loma ir tam, kā katrs indivīds beigu beigās apietas ar savu konfliktu un kā viņš ar to tiek galā.

1.1. Starp debesīm un elli



Konflikti nav tikai destruktīvi, tie sniedz arī izdevību pārmaiņām.

„Konflikti ir destruktīvi, strīdi ir neproduktīvi. Strīdi šķir, konflikti un strīdi ir vislielākajā mērā kaitīgi – tie nevajadzīgi rada ienaidniekus“. Tā visur dzird sakām. Neraugoties uz to, strīdu izbeigšana un konfliktu noregulēšana mūsu sabiedrībā ir **ikdienas darbs**. Gribam mēs to vai nē – atkal un atkal mēs esam

spiesti iesaistīties strīdā ar mūsu tuvākajiem, vai arī saskarties ar konfliktu, kas mums ir ar citiem un citiem ar mums. Īpaši tas attiecas uz tādām dzīves krīzēm kā šķiršanās⁴.

Daudziem cilvēkiem ir grūti konfliktus pārvarēt **produktīvi**. No vienas puses tas atkarīgs no viņu attieksmes pret konfliktu pārvarēšanu. Grūtības ir saistītas ne tikai ar individuālo nostāju, bet tās sakņojas arī pašā izskaidrošanās procesā. Pārāk viegli mēs nonākam iebrauktās izskaidrošanās sliedēs, kur viss kļūst tikai vēl ļaunāk, kur strīds tiek uzkurināts un kuras neved pie atrisinājuma, bet gan pie pārtraukuma vai labākajā gadījumā – pamiera. Tas parasti – tāpat kā tiesiskais miers – ilgst tikai līdz nākamajai reizei⁵.

✗ Runa ir par adekvātas izturēšanās veidošanu konfliktu situācijās!

Izskaidrošanās mērķis cita starpā ir konflikta sarunu veidošana, kurās dalībniekiem ir būtiskas (viedokļu) atšķirības attiecībā uz kopīgi interesējošo jautājumu un kurās viņi šīs atšķirības (vairāk vai mazāk izteiktā formā) padara par sarunas tematu. Saruna ir konfliktsituāciju izturēšanās sastāvdaļa. Dalībnieki viens pret otru atrodas konfrontācijā, kas konflikta gaitā var mazināties (deeskalācija) vai palielināties (eskalācija). Priekšmets ir konflikts. Tam raksturīgs, ka konfliktējošajām pusēm ir dažāda izpratne par to, no kā tas sastāv. Parasti konfliktējošo pušu konflikta sarunām ir divi mērķi - strīdīgajā jautājumā gūt virsroku pār pretinieku un/vai panākt ar viņu vienošanos par strīdīgo jautājumu. Šiem atšķirīgajiem mērķiem atbilst dažādas stratēģijas, kuru spektrs pēc *Trosena*⁶ domām sniedzas no

⁴ sk. Spiegel – ievadrakstu 29.11.04 (Nr. 49/2004): Der geplünderte Mann - Scheidung tut weh (Izputinātais vīrs – šķiršanās ir sāpīga), kas gan ieņem vienas puses nostāju

⁵ sk. I - 2, Eskalācija, I-27. lpp.

⁶ Trossen, integrierte Mediation, 2005 un Trossen, ZKM Heft 2, 2005 1. lpp

kooperācijas līdz konfrontācijai un kas paver nepārredzami lielu rīcības potenciālu.

Grāmatā „*Klärungshilfen; Konflikte im Beruf*“ („Noskaidrošanas palīdzība; konflikti darbā”) Kristofs Tomans⁷ soli pa solim apraksta konfliktu rašanās iemeslus uzņēmumā un uz to novēršanu vērsto rīcības modeli, savukārt ievērojamākais Vācijas komunikācijas psihologs Frīdemans Šulcs fon Tūns priekšvārdā attiecībā uz noskaidrojošo sarunu modeli traucētas sadarbības gadījumā konkretizē sekojošo:

„Ja noskaidrošanas palīgam ir pa spēkam tikt galā ar tādu jūtu kā nicinājuma un baiļu, aizvainojuma un atriebības kāres izpausmēm, ja viņu cilvēku naida spēka priekšā nepārņem pārāk lielas izbailes, un viņš mīlestībā un atrotītām piedurknēm ar konfliktējošajām pusēm spēj sastapties tur, kur tās sevi uzskata par „dzeloņbūtnēm“, – tad kaut kas atraisās, un tas, kas izskatās pēc burvestības, galvenokārt ir godīgas, parasti novilcinātas izrunāšanās dziedinošais spēks. Vai to var iemācīties?“⁸

Vai šo modeli iespējams pārnest arī uz citiem sociālajiem tīkliem, piemēram, ģimeni un tiesu? Tam nepieciešama koncepcija vai atbilstoši instrumenti. Vispirms pakalpojuma sniedzējiem jābūt cilvēciski nobriedušiem konfliktu risināšanas darbam, tāpat kā pakalpojuma piedāvātājiem jānodrošina atbilstoša telpa cilvēciskajiem aspektiem. Piemēram, sociālo profesiju darba kontekstā vērojams pastāvīgs pretrunu, spriedzes un nesaprašanās pieaugums. Daudzi cilvēki ir bezspēcīgi šo konfliktu priekšā. Arī vairums dienestu un iestāžu ir nepietiekami nodrošināti konstruktīvai konfliktu risināšanai, kaut gan tieši tas ir to uzdevums⁹.

⁷ Thomann, Klärungshilfe, 1998, 16. lpp.

⁸ Thomann, Klärungshilfe, 1998, 16. lpp.

⁹ sk. § 1 III BORA (Berufsordnung für Rechtsanwälte) un daļu II – 1.3.2, Cilvēka tēls darbā, 52. lpp.

Konflikta definīcija

Vārds „konflikts” cēlies no latīņu lietvārda *conflictus* un pavisam vispārīgi nozīmē sadursmi šī vārda plašākajā nozīmē. Nav kādas vienotas nozares definīcijas. Daudzi apgalvo, ka tādu formulēt nemaz neesot iespējams¹⁰:

- ✗ De Bono runā par interešu, vērtību, darbību vai virzienu sadursmi.
- ✗ Glasls konfliktu definē kā citu sekmētu subjektīvu traucēkli.
- ✗ Saskaņā ar vienkāršotu definīciju, kas balstās uz Heses un Šrādera atziņām, konflikts vienmēr skar vairākus līmeņus. Gan sociālo un psihisko līmeni, gan saturisko un attiecību līmeni. Konflikti notiek dažādās (dzīves) jomās. Tos var izraisīt dažādi iemesli.
- ✗ Tomēr visiem konfliktiem piemīt viena kopīga iezīme. Runa nav tikai par izskaidrošanos saturiskajā līmenī (saturiskā izskaidrošanās). Vienmēr runa ir arī par psiholoģisku vai sociālu apjukumu.

Jautājumā – kas tad īsti ir konflikts – nedrīkstētu nepieminēt ļoti populāru austriešu uzņēmumu konsultantu Frīdrihu *Glaslu*. Grāmatā „*Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater*”(„Konfliktu menedžments. Rokasgrāmata vadošajiem darbiniekiem un konsultantiem”)¹¹ viņš raksta:

„Sociālais konflikts ir interakcija starp aktantiem (indivīdiem, organizācijām, grupām, utt.), turklāt vismaz viens aktants nesavienojamību ar cita aktanta (citu aktantu) domāšanu/ priekšstatiem/ uztveri un/vai jūtām, un/vai gribu izjūt tā, ka realizācijā rodas šī cita aktanta izraisīti traucēkli.”

Šī nedaudz sarežģītā definīcija kļūst vieglāk saprotama, ja to lasa palēnām rindu pa rindai. *Glaslam* ir būtiski šādi punkti:

- Pastāv interakcija, tātad savstarpēja komunikācija vai rīcība. Ar to vienmēr nav jābūt saistītai vardarbībai. Parasti vardarbība ir (neanalizētu un neievērotu) konfliktu sekas.
- Pietiek, ja viens no dalībniekiem traucēkli kā tādu izjūt un attiecīgi rīkojas. Jo viņš komunikācijā ar šķietamo pretinieku izturēsies tā, lai traucēkli padarītu neiedarbīgu.

¹⁰ Papildus informācijai sk. www.portafamilia.de/9528-definition_konflikt.html

¹¹ *Glasl*, *Konfliktmanagement*, 1997 14. lpp.

- Konflikta sākumā nenovēršamība var būt ļoti vispārīga. Konflikta dinamikā tā aptver arī jūtas un gribu un koncentrējas uz konkrētām lietām.

Starptautiskais konfliktu menedžments nereti sastopas ar tādu problēmsituāciju, kurā konfliktus uztver un izjūt kā traucējošus, draudošus, destruktīvus, sāpīgus un biedējošus. Tāpēc iesaistītās personas mēģina no konfliktiem izvairīties. Ja tas nav iespējamas, konflikti bieži eskalē personiskos strīdos vai nogurdinošās cīņās par varu. Tieši attiecību ietekmētos konfliktu darbības laukos, tātad arī tādās institūcijās kā ģimene un darbavieta, ir vērojamas izteikti vienpusīgas nostājas pret konfliktu:

× Cilvēki **attiecībā uz konfliktiem** ir vai nu ļoti **izvairīgi**, vai arī izteikti **strīdīgi**!

Cilvēki pārvalda vai nu konfrontāciju vai kooperāciju¹². Neraugoties uz to, starp abiem ekstrēmiem var izveidoties trešā nostāja, kuru Artūrs Trossens pieskaita potenciāla sfērai¹³. Fokusejot šo nostāju, attiecībā uz cilvēkiem es iestājos par viņu personisko **konfliktētspēju** un attiecībā uz organizācijām – par konfliktizturības veidošanas principu.

¹² Kooperācijas un konfrontācijas jēdzieni stratēģiskajos jautājumos vēl spēlē ļoti izšķirīgu lomu. Sk. *Trossen*, ZKM 2. numurs / 2005: Lit-Med par tēmu potenciāla sfēra

¹³ *Trossen*, *Integrierte Mediation*, 2005

Personiskā konfliktētspēja

Personiskā konfliktētspēja piemīt tam, kurš

- ✗ iespējami agri un skaidri uztver konflikta fenomenus sevī un savā apkārtnē;
- ✗ saprot, kādi mehānismi veicina konfliktu saasināšanos un iesaistīšanos tajos;
- ✗ prot izmantot dažādas metodes, ar kuru palīdzību tiek izteiktas intereses, būtiski nepasliktinot situāciju;
- ✗ zina veidus un pielieto līdzekļus, kas palīdz noskaidrot viedokļus un situācijas;
- ✗ labi apzinās savu zināšanu un spēju robežas un zina, kur tāpēc griezties pēc palīdzības no ārpuses.

Kad mēs, cilvēki, būsim kļuvuši konfliktētspējīgāki, tad mēs spēsim ģimenes, uzņēmumus un citus sociālos tīklus, kuros esam iesaistīti, padarīt konfliktizturīgākus. Ar organizāciju **konfliktizturību** es saprotu to spēju konstruktīvi apieties ar atšķirībām, nesaprašanām un spriedzi. Tiesu vidē tās ir strīdu sistēmas¹⁴. Spriedzes gadījumos tās netiek izjauktas; tās nevar izmantot citu pret citu un problēmgadījumos, pieņemot lēmumus, tās netiek bloķētas. Mūsdienās saistībā ar mašīnām un aparātiem līdzīgi tiek runāts par to, ka tiem nepiemīt uzņēmība pret traucējumiem, jo tie ir triecienizturīgi, izturīgi pret skrāpējumiem, ūdensnecaurīdīgi, nodrošināti pret magnētisko un elektronisko ietekmi. Pēc tam, kad radušies traucējumi, tos atkal vajadzētu spēt iedarbināt. Bet tieši tā trūkst daudzos sociālajos tīklos un ģimenēs – tie domāti tikai „skaistam laikam“, bet karstums, aukstums un lietus tos smagi ietekmē, un vētrā un krusā tie sabrūk.

1.2. Pamatelementi

Konfliktsituācijās kā pamatelementus varētu definēt:

¹⁴ Par strīdu sistēmu jēdzienu un tā nozīmi sk. Trossen, Integrierte Mediation, 2005

intereses, noteikumus/tiesības un varu

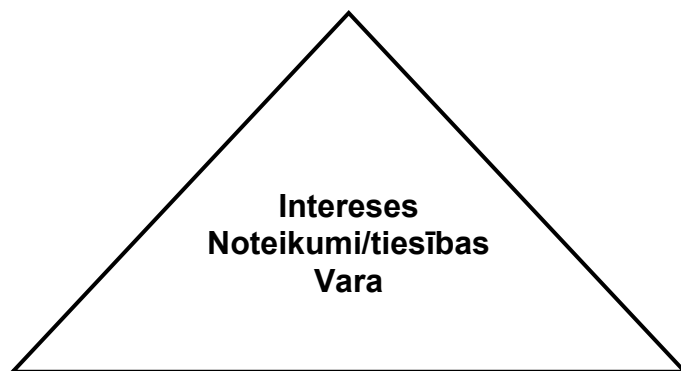
Pastāv arī sīkāki sazarojumi, piem., attiecībā uz interesēm¹⁵. Iespējams, kā vēl vienu pamatelementu varētu minēt arī attiecības. No pirmajiem trim minētajiem pamatelementiem izriet arī trīs konfliktu risināšanas veidi.

Trīs konfliktu risināšanas veidi

Konfliktējošās puses var:

- ✗** izlīdzināt savas intereses un kopīgi atrast abas puses apmierinošu risinājumu.
- ✗** atsaukties uz atzītiem noteikumiem, normām vai tiesiskajām pozīcijām un no tām atvasināt vai noteikt, kam ir taisnība.
- ✗** izmantot savas attiecīgās varas pozīcijas, lai panāktu savu interešu īstenošanu (vai kāda augstāk pakārtota instance izbeidz strīdu, sakot „izšķirošo vārdu“, piemēram, tiesnesis).

Protams, šos veidus iespējams arī savstarpēji kombinēt. Bet, tā kā vienmēr pastāv zināma hierarhija, runa ir par varas, noteikumu/tiesību un interešu **konfliktu piramīdu**.



1. att.: Konfliktu risināšanas pamatelementi

Kaut arī šķiet, ka praksē ar šiem pamatelementiem mēdz rīkoties citādi, šo piramīdu jāpagriež otrādi. Primāri runai ir jābūt par interešu izlīdzināšanu, sekundāri – par noteikumu

¹⁵ Intereses, 85. lpp

(tiesību) piemērošanu un tikai pašās beigās par varas īstenošanu, turklāt vara ir definēta kā spēja sasniegt savus mērķus, nevis sodīt citus. Rolands *Prokšs* apraksta¹⁶ pieeju, kuru bez problēmām iespējams pārnest uz konsultācijām ģimenes un uzņēmumu konfliktsituācijās. Viņa rakstītā būtība ir šāda:

Tāpēc konstruktīvi un apmierinoši realizēt konfliktus nozīmē izstrādāt apmierinošu **interesu izlīdzināšanu** konflikta **saturiskajā jomā**, neuzbrūkot pretējās puses personai.

Konstruktīvas izturēšanās konfliktsituācijās noteikumi

- ✗ cilvēkus un problēmas skatīt šķirti,
- ✗ nekaulēties par pozīcijām,
- ✗ koncentrēties uz interesēm, nevis turēties pie pozīcijām,
- ✗ realitātes ietvaros izstrādāt izvēles iespējas un alternatīvas,
- ✗ komunicēt strukturēti un koncentrēti
- ✗ paust cieņu un novērtējumu

Konstruktīvas izturēšanās konfliktsituācijās noteikumi vienādi attiecas gan uz tiesnešiem, konsultantiem, mediatoriem, gan konfliktā iesaistītajām pusēm. Konfliktiem ir raksturīgi, ka tie izveidojas attiecību gaitā – nav konflikta, kas radies *no nekā*, kas vienkārši *ir*. Tā veidošanās drīzāk notiek trīs pakāpēs ¹⁷

- 1. pakāpe: **nosaukšana (*naming*)**

Kādā situācijā viena no iesaistītajām personām konkrētu notikumu izjūt kā aizvainojošu.

Piemērs: „Mani tas ļoti aizskar“

„Lādes lietas“ turpinājums: Sieva: Es tik ļoti pūlejos, lādes restaurācijā ieguldīju visus savus spēkus, un tu to pilnīgi neproti novērtēt.

3. piemērs: Nosaukšana

¹⁶ *Proksch*, Kon:sens, 1988, 2. numurs

¹⁷ sk. arī *Hofmann & Notdurft*, 2002

▪ 2. pakāpe: **vainošana (*blaming*)**

Iesaistītā persona atbildību par šo notikumu uzveļ kādai citai situācijā iesaistītai personai un savu aizvainojumu padara par pamatu pārmetumam.

Piemērs: „Kā tu atļauies man kaut ko tik nekaunīgu pateikt?“
"Lādes lietas" turpinājums: Sieva projicē viņas pūļu zemo novērtējumu uz visu situāciju un tiesas sēdē, kurā tiek izskatīta viņas laulības lieta, visu rezumē vienā vienīgā teikumā: "Tu esi izpostījis visu manu dzīvi".

4. piemērs: Vainošana

▪ 3. pakāpe: **pieprasīšana (*claiming*)**

Iesaistītā persona izvirza kompensācijas prasības par izciesto aizvainojumu.

Piemērs: „Nekavējoties atvainojies par to!“
"Lādes lietas" turpinājums: Sieva pieprasa gandrīz neaptverami augstu laulībā iegūtās vērtības izlīdzinājumu.

5. piemērs: Pieprasīšana

Ja nopietni runājam par konflikta esamību, jābūt izietām visām trīs pakāpēm; visi soļi ir nepieciešami, katrs atsevišķais no tiem nav pietiekošs. Visās trijās pakāpēs izšķirīgo lomu tajā, vai strīds attīstīsies un izveidosies vai nē, spēlē pašuztvere, pretējās puses uztvere un sociālo attiecību uztvere¹⁸. Ar visiem šiem jautājumiem Jums būs jānodarbojas mediācijas vai starpniecības strīdus gadījumu ietvaros¹⁹.

1.2.1. 1. pakāpe: **nosaukšana (*naming*)**

Vaclaviks, Bīvins & Džeksons savā fundamentālajā komunikācijas psiholoģijas standarta darbā raksta²⁰:

„Ikvienai komunikācijai ir saturiskais un attiecību aspekts tādā veidā, ka pēdējais nosaka pirmo un tāpēc ir metakomunikācija“

¹⁸ sk. IV - 1.1 Uztvere, 77. lpp.

¹⁹ Teil I - 1.1 III – 1.1 Komunikācijas psiholoģijas koncepcija, 62. lpp.
Uztvere, 77. lpp.

²⁰ Watzlawick, Menschliche Kommunikation

Kāpēc advokāta palīdzē jaunā asesora piezīmi „Jūs atkal esat ievārījusi pamatīgas ziepes!“ nespēj uztvert kā lietišķu komentāru par viņas darba sniegumu, kas, iespējams, ir mazliet neveiksmīgi formulēts, bet citādi nav pieminēšanas vērts? Kāpēc viņu šī piezīme aizkaitina? Tāpēc, ka viņa interpretē, balstoties uz konkrētām attiecībām.

„Viņam nav tiesību man kaut ko teikt!“

Tāpēc, ka viņa interpretē, balstoties uz to, kā viņa uztver juristu iesācēju, kurš šķiet neievērojam viņas pašas profesionālo pieredzi.

„Tieši viņš!“

Tāda reakcija ir tāpēc, ka viņa novērtējumu interpretē, balstoties uz savu konkrēto uztveri – sevis uztveri, prasību pret sevi, savu priekšstatu, kā apkārtējiem vajadzētu izturēties pret viņu, un sava **vārīgā punkta**, tās savas pašapziņas vājās vietas, attiecībā uz kuru viņa reaģē īpaši jūtīgi, uztveri.

Konfliktu individuālais raksturs

Ikviens konflikts ir augstākajā mērā personisks, jo balstās uz dziļi personisku uztveri un ir saistīts ar konkrētā cilvēka dziļi personisku pieredzi un dziļi personiskām spējām.

Cilvēku vājās vietas ir ļoti individuālas. Viens nespēj panest kritiku, otrs piezīmes par savu izskatu, trešais ikvienu savas iniciatīvas noraidījumu uztver kā personisku atraidījumu un ceturtais visu kopā. Izejot no tā, palīdzē uz jaunā advokāta piezīmi reaģē savā ziņā automātiski un to izjūt kā aizvainojumu.

✗ Ikvienam emocionālajam stāvoklim ir sava loģika.

Tas, ka ikvienam emocionālajam stāvoklim ir sava loģika, attiecas arī uz aizvainojumu. Aizvainojums ir uzbrukums mūsu **pašvērtības izjūtai**, mūsu definīcijai tam, kas mēs esam vai

gribam būt, un tādējādi tas ir uzbrukums lielai vērtībai, daudzu cilvēku pašai lielākajai vērtībai. Aizvainojums liek mums apšaubīt pašiem sevi, un tāpēc nav nekāds brīnums, ka mēs izjūtam uz sevi spiedienu un reaģējam īpaši agresīvi.

✗ Aizvainojums ir apdraudējums un izraisa attiecīgas baiļu izjūtas.

Raksturīgā kārtā šādam interpretācijas procesam piemīt tas, ka mēs aizvainojošo ietekmi piedēvējam pašam izteikumam un vairs neņemam vērā savus interpretācijas procesus: jaunā advokāta komentārs – un tas ir pilnīgi skaidrs - *bija* aizvainojošs.

1.2.2. 2. pakāpe: vainošana (*blaming*)

Arī otrā pakāpe lielā mērā balstās uz sociālās uztveres un vērtējuma procesiem. Kāpēc mēs advokāta piezīmi nevaram aizmirst kā „vienkārši tāpat pateiktu”? Tāpēc, ka mēs ar nolūku to interpretējam tā formulētu, tāpēc, ka mums šķiet, ka aiz tās slēpjas kolēģa vai priekšnieka skaudība par mūsu darba sasniegumiem, vai arī kāds cits ļauns motīvs; tāpēc ka šī piezīme iederas virknē citu piezīmju, aiz kuras mēs pamazām saskatām stratēģisko nolūku mūs iznīcināt, īsāk sakot – tāpēc, ka mēs piezīmi interpretējam, balstoties uz savu attiecību definīciju ar otru. Ikvienu izteikumu mēs vienmēr interpretējam, balstoties uz kompleksu priekšstatu sakarību, ko ietekmē vispārējās **uz pieredzi balstītās zināšanas**, pašreizējās **intereses**, slepenas **vēlmes**, **jūtas**, naivas **cēloņu teorijas**, **aizdomas** un **pieņēmumi**, kas katrā no gadījumiem ir atšķirīgi relevanti un apzināti. Šādu priekšstatu sakarību pamatā ir nostiprināšanas loģika, t.i., tām ir tendence sevi apstiprināt un stabilizēties. Tiek konstruēts otra cilvēka un notiekošā attēls, kas ir „loģisks” un kurā bez pārrāvuma var iekļaut katru nākošo

strīda notikumu. Viens no svarīgākajiem uzdevumiem konfliktā ir saskatīt, atklāt un savstarpēji sinhronizēt konfliktējošo pušu attiecīgos īstenības konstruktus. Par to nedaudz vēlāk²¹.

1.2.3. 3. pakāpe: pieprasīšana (*claiming*)

Ja otram jau reiz ir piedēvēti naidīgi motīvi, tad ir radīta interpretācijas bāze, kas arī viņa turpmāko izturēšanos liks redzēt kā agresīvu, viltīgu un naidīgi noskaņotu. Uztvere tiek ierobežota. Ja attiecības jau reiz ir definētas kā naidīgas, aizvien atradīsies jauni pierādījumi tam, ka definīcija tiešām atbilst patiesībai. Mēs atrodamies savu fantāziju krātinā.²²

✗ Nav strīda bez prasības atlīdzināt nodarījumu.

Kāpēc mēs nevaram vienkārši aizmirst asesora piezīmi un augstsirdīgi pāriet pie dienas kārtības? Kāpēc mums ir sajūta, ka mums viņam pat tad, ja par viņa komentāru neko neesam teikuši, ir viņam jāatriebjas un pie nākamās izdevības kaut kas jānodara? Atbilde atkal slēpjas mūsu pašvērtības izjūtā. Mēs esam vismaz tik vērti, lai tagad kaut kas notiktu, lai mēs gribētu rituālu vērtības celšanu, atvainošanos, izstieptu roku, formālu teiktā atsaukšanu, atlīdzību, vēršanu par labu, sāpju naudu, kompensāciju.

1.3. Dispozīcijas iespējas

Tā kā priekšstatu sakarību pilnīgi iespējams izveidot arī no racionāliem elementiem, atkarībā no mūsu iekšējās nostājas un savas pašvērtības izjūtas pastāv pilnīgi fundamentālas dispozīcijas iespējas, kas konstruktīvi ietekmē attieksmi pret konfliktiem, reducējot personisko aizskaramību un vedot pie

²¹ sk. IV – 1.2, Īstenība, 79. lpp.

²² Īstenība, 79. lpp.

suverenitātes, kas savukārt nozīmē varas iegūšanu. Šo sociālajai kompetencei tik nozīmīgo sakarību vislabāk iespējams izskaidrot ar stāstu par samuraju²³, kurš ar pārveltīšanu pavisam vienkārši izvairījās no 1. pakāpes²⁴.

Samurajs apmācīja savus skolēnus kara mākslā, kad viņu izprovocēja bars huligānu. Samurajs nereagēja, tā ka agresīvi noskaņotie vīri apvainojumus vēl pastiprināja. Pēc tam, kad samurajs nebija reagējis arī uz to, vīri devās tālāk. Viņi smējās par samuraju, kurš nevēlējās pretoties. Skolēni, kuri notiekošo vēroja, bija pilnīgi apjukuši. Viņi izbrīnīti jautāja: "Lielais skolotāj, kāpēc tu kaut ko tādu pacieti? Kāpēc tu šos vīrus nesodīji?" Samurajs atbildēja: "Ja jūs man dāvināt lādi ar 10 kg zelta, bet es lādi ar zeltu nepieņemu, vai tad zelts pieder man?" „Nē!“ skolēni vienbalsīgi atbildēja. „Redzat,“ samurajs turpināja, „tāpat ir ar apvainojumu, ko nepieņem. Arī tas turpmāk pieder tam, kurš to izteicis.“

6. piemērs: Stāsts par samuraju

1.4. Pašizziņa

Kā konsultants, mediators vai tiesnesis Jūs esat pakļauts citu konfliktiem. Šis tiešais konfliktu tuvums no Jums prasa īpašu konfliktizturību. Lai spētu pārvarēt savu uzņēmību pret konfliktiem, Jums kā pakalpojuma sniedzējam konfliktā ir ārkārtīgi svarīgi zināt savu vārīgo punktu un savu uzņēmību pret konfliktiem. Ikvienam no mums ir vismaz viens vārīgais punkts un viena vājā vieta 3-pakāpju procesa – nosaukšanas (*naming*), vainošanas (*blaming*) un pieprasīšanas (*claiming*) – ietvaros. Sava vārīgā punkta apzināšanās Jums palīdzēs novērtēt un plānot savu reakciju sarunā ar strīda pusēm. Tā kā pašizziņa mediācijā spēlē ļoti nozīmīgu lomu, šajā rakstu sērijā tai tiek pievērsta īpaša uzmanība²⁵.

²³ Avots nezināms

²⁴ V – 2.1.13, Pārveltīšana, 128. lpp.

²⁵ sk. 3 Win-Management rakstu sērijas 3. numuru.

2. Eskalācija



Parasti konflikts sākas pavisam nekaitīgi un nemanot, bet tad tas var attīstīt tādu pašdinamiku, kas ved pat pie pašiznīcināšanās. Pastāv 9 eskalācijas pakāpes (saskaņā ar *Glaslu*). Augstākajā konflikta eskalācijas pakāpē vairs nav uzvarētāju, ir tikai zaudētāji!

Konflikta gaitā dramatiski mainās emociju izpausmes. Vairākas emocijas var pārklāties.

Piemērs: Sieva vienlaicīgi izjūt vispārējas bailes no pārmaiņām un niknumu pret partneri. Abas jūtas rada ambivalenci. No vienas puses viņa vairs negrib neko kopīgu ar vīru un vēlas kopdzīves pārtraukšanu, no otras puses daļa no viņas pretojas kopdzīves pārtraukšanai. Dažkārt priekšplānā ir viena izjūta, dažkārt otra.

7. piemērs: Emociju sakrāšanās

Ir kāpumi un kritumi, uzvaras un sakāves. Emocijas ir atkarīgas no situācijas.



Parasti konfliktiem ir vairāki cēloņi!

Tos iespaido konflikta vide, un tie savukārt iedarbojas arī uz vidi.

Piemērs: Ar lielām pūlēm izstrādātā vienošanās izjūk pēdējā brīdī, kad sieva, piemēram, uzzina, ka viņas vēl esošā vīra draudzene ir stāvoklī.

8. piemērs: No situācijas atkarīgas emocijas

Laika un emociju ietekmē konflikts piedzīvo eskalācijas dinamiku, kuru saskaņā ar *Glaslu*²⁶ var iedalīt 9 dažādās pakāpēs. Eskalācijas pakāpes iezīmē agresīvā potenciāla kāpumu. Iesaistītajās personās mēs saskatām pieaugošu uztveres spējas izkropļojumu, kā arī augošu agresivitāti. Konflikta eskalācijas gaitā vienlīdz aptumšojas konfliktā

²⁶ *Glasl*, Konfliktmanagement a.a.O.; <http://www.life-science.at/karriere/artikel/konflikteskalation.php>

iesaistīto pušu domāšana un uztveres spējas. Rodas uztveres izkropļojumi²⁷. Jūtu dzīve tiek nelabvēlīgi ietekmēta.

Saskaņā ar Glaslu pastāv šādas deviņas konflikta eskalācijas pakāpes:

1. pakāpe: **Spriedze**

Ikviens konflikts sākas ar spriedzes situācijām. Uzskati pieņem sastingušas formas. Viedokļi cits no cita tiek norobežoti.

2. pakāpe: **Debates**

Puses sāk rīkoties taktiski. Sarunas raksturo apgalvojumu un provokāciju apmaiņa.

3. pakāpe: **Darbi, nevis vārdi**

Tagad pusēm primārā interese ir bremzēt pretiniekus mērķu sasniegšanā un īstenot pašām savus nodomus.

4. pakāpe: **Koalīcijas**

Puses meklē papildspēkus cīņā pret otru pusi. Advokāts strīdu pastiprina. Atbildība par savu izturēšanos arvien vairāk tiek novelta uz pārējiem. Rodas baumas.

5. pakāpe: **Cieņas zaudēšana**

Arvien lielāka nozīme tiek pievērsta pretinieka kompromitēšanai. Dominē māņu tēli. Komunikāciju ietekmē abpusēja neuzticība.

6. pakāpe: **Draudi**

Puses mēģina situāciju pakļaut savai kontrolei. Rīcības brīvības iespējas kļūst ierobežotākas. Tiek atbalstīta spēka pielietošana.

7. pakāpe: **Ierobežota iznīcināšana**

Maldināšana un meli tiek pielietoti kā līdzeklis, kam jānodara kaitējums pretiniekam.

8. pakāpe: **Šķelšanās**

Iznīcināšanas darbības pastiprinās.

9. pakāpe: **Kopā bezdibeni**

Pretinieka iznīcināšana ir turpmākās darbības (vienīgais un) vissvarīgākais mērķis, pat tad, ja runa ir par pašiznīcināšanos.

Rūpīgi ieskatoties, iznāk trīs reiz trīs pakāpes. Pirmajās trijās pakāpēs konflikts vēl nav ļoti tālu saasinājies. Šeit iespējamais guvums-guvums (*win-win*) situācijas²⁸. Nākamajās trijās pakāpēs dominē guvums-zaudējums (*win-lose*) koncepcija. Pretinieki izvērš pretošanos. Tiek pielietotas iznīcināšanas stratēģijas. Pēdējās trīs eskalācijas pakāpes raksturo zaudējums-zaudējums (*lose-lose*) rezultātus. Te valda karš ar mērķi iznīcināt. Sākotnēji

²⁷ Glasl, Konfliktmanagement a.a.O.; <http://www.life-science.at/karriere/artikel/konflikteskalation.php>

²⁸ Glasl, Konfliktmanagement a.a.O.

„tikai“ verbālā vardarbība attīstās par netraucētu gatavību ar iznīcinoša spēka palīdzību uzvarēt pretinieku.

3. Evolūcija



Kāpēc tiesas process notiek PIRMS konsensa.

Ne visi strīdi ved pie vienošanās. Visu nav iespējams izdiskutēt. Ir situācijas, kurās autoritāra intervence ir visādā ziņā lietderīga. Jau vienas puses gatavība uz konfrontāciju mudina otru pusi pašsaglabāšanās interesēs kļūt konfrontējošai un pielietot iznīcināšanas stratēģijas. Švarcs²⁹ ir intensīvi pētījis nodarbojies ar jautājumu par to, kādos apstākļos kādas izturēšanās formas konfliktā kļūst relevantas. Viņš ir ekstrahējis dažādus izturēšanās veidus konfliktsituācijās un sakārtojis tos savstarpējā sakarībā kā konflikta risināšanas mēģinājumus. Viņš min pavisam sešas konflikta risināšanas pakāpes, kuras tiek atvasinātas no līdzības ar cilvēku civilizācijas attīstību. Arvien vairāk attīstoties civilizācijai, notika mācību process par izturēšanos konfliktsituācijās. Švarcs³⁰ runā par konfliktu risināšanas mēģinājumu evolūciju. Pastāv šādas atsevišķas konfliktu risināšanas attīstības pakāpes:

²⁹ Schwarz, Konfliktmanagement, 2001, 263. lpp., 217. lpp. un sekojošā

³⁰ Schwarz, Konfliktmanagement, 2001, 263. lpp.



2. att.: Konfliktu evolūcija

Turpmāk vēlos īsi raksturot eskalācijas pakāpes :

3.1. Bēgšana



Dažreiz visgudrākais ir no strīda izvairīties.

Bēgšanas pamatā ir atziņa, ka pretinieks ir stiprāks, tā ka visgudrākais ir no strīda izvairīties. Psiholoģijā tas arī tiek diskutēts sadaļā ar nosaukumu „Bēgšana un izvairīšanās uzvedība“.

✗ Bēgšanas instinkts cilvēkos ir latents.

Bez bēgšanas instinkta diez vai būtu izskaidrojams tāds fenomens kā aizbēgšana no negadījuma vietas. Racionāli ikviens, kurš aizbēg no negadījuma vietas, zina, ko viņam labāk būtu bijis darīt. Tomēr konkrētajā situācijā viņš nespēja pretoties instinktam, kas viņam signalizēja bēgšanu. Švarcs ar bēgšanu saprot arī konflikta noliegšanu un izstumšanu³¹. Cilvēces evolūcijā primātus, pie kuriem pieder arī cilvēks, attiecībā uz

³¹ Schwarz, Konfliktmanagement, 2001, 266. lpp.

viņu izturēšanos konfliktsituācijās apzīmē kā bēgošas būtnes. Specifisku ieroču trūkuma dēļ dažāda veida briesmās viņi glābiņu meklē bēgot³². Diemžēl bēgšana ne vienmēr atrisina konfliktu, kas parasti atgriežas pat saasinātākā formā. Visbeidzot nelabvēlīgs ir arī fakts, ka pastāvīga bēgšana no konfliktiem kavē tālāko attīstību³³. No otras puses, specifisku konfliktu gadījumā bēgšanai attiecībā pret citiem konflikta risinājumiem var būt ievērojamas priekšrocības, – vai gan, satiekoties tumšā pilsētas kvartālā ar slepkavu-laupītāju, Jūs gribētu mēģināt ar viņu panākt konsensu, ja Jums būtu iespēja, „ņemot kājas pār pleciem“, no situācijas izvairīties?

Arī konfliktā starp laulātajiem ir pazīstams tāds konflikta risinājums kā bēgšana. Īpaši vīriešiem ir tendence konfliktu laulībā noliegt tik ilgi, kamēr kādu dienu viņu koferi stāv durvju priekšā vai viņi pēc darba atgriežas tukšā dzīvoklī.

Piemērs: Vīriešiem pazīstams bēgšanas veids ir atbilde: “Ja domā, ka tev nepieciešama laulību konsultācija, tad apmeklē to. Man nav nekādu problēmu!”

9. piemērs: Bēgšana

3.2. Iznīcināšana



Iznīcināšanas motīvs ir esošā īpašuma saglabāšana.

Soli no bēgšanas pie iznīcināšanas Švarcs skaidro ar civilizācijas attīstību no mednieka un vācēja par cilvēku, kurš apmetas uz dzīvi vienā vietā un nodarbojas ar zemkopību un lopkopību. Šī evolūcijas soļa rezultātā cilvēks iesaistījās konfliktā, mēģinot iznīcināt ienaidnieku. Iznīcināšanas motīvs ir esošā īpašuma saglabāšana.

³² Schwarz, Konfliktmanagement, 2001, 265. lpp.

³³ Schwarz, Konfliktmanagement, 2001, 266. lpp.

✗ **Iznīcināšana grib aizstāvēt to, kas bēgšanas gadījumā pazustu.**

Tādējādi pārmaiņas vērtējumā ved pie [bēgšanas]nomaiņas uz iznīcināšanu. Kas nav tik vērtīgs, lai to saglabātu, nav arī jāaizstāv. Lai būtu kā būdams. Pretinieka iznīcināšana ir tieši uztverams, ilgstošs un izšķirošs konflikta risinājums. To var apzīmēt kā efektīvu, kaut arī tā sev līdzī nes tālākās attīstības zaudēšanu. Tālākā attīstība tiek apgrūtināta, jo iespējamajai opozīcijai nerodas iespēja izstrādāt alternatīvas³⁴.

Protams, doma par iznīcināšanu nav sveša arī ģimenes konfliktos. Ģimenes traģēdijas ar letālu iznākumu ir nomācoša liecība šādam „konfliktu risināšanas” veidam.

3.3. Pakļaušana



Vājākais netiek nogalināts, bet pakļauts!

Pakļaušana vai pakļaušanās veido nākamo konfliktu risināšanas evolūcijas pakāpi. Švarcs attīstību no iznīcināšanas uz pakļaušanu/pakļaušanos dēvē par lielu soli cilvēces konfliktu vēsturē³⁵. Un tas, ka tas saistīts ar verdzības laikmeta sākumu, nav cinisms. Šī konfliktā risinājuma priekšrocība acīmredzot pastāv tajā, ka vājākais vairs netika nogalināts, bet pakļauts (=pazemots). Pakļaušana rada (teorētisku) reversibilitātes un ilgstošākas izskaidrošanās iespēju starp kungiem un vergiem³⁶. Pakļaušanas un pakļaušanās izturēšanās modelis kā konflikta risinājums iespējams tad, ja no divām pretējām pozīcijām tikai viena izrādās derīga, ko kaut kādā formā atzīst otra konfliktā iesaistītā puse – pat, ja tas notiek piespiedu kārtā. Švarcs³⁷ šim

³⁴ Schwarz, Konfliktmanagement, 2001, 272. lpp.

³⁵ Schwarz, Konfliktmanagement, 2001, 273. lpp.

³⁶ Schwarz, Konfliktmanagement, 2001, 274. lpp.

³⁷ Schwarz, Konfliktmanagement, 2001, 274. lpp.

konfliktu risināšanas līmenim pieskaita tādas metodes kā: pārliecināšanu, pierunāšanu, padošanos, piekukuļošanu, manipulēšanu, draudus, intrigas. Tas, ka šim līmenim tiek pieskaitīta arī balsošana, iespējams, pārsteigs dažu labu demokrātu. Tomēr, arī demokrātiski balsojot, mazākums pakļaujas vairākumam, kaut arī pakļaušanās ietver konsensa elementus. Konsenss pastāv attiecībā uz to, kā notiks lēmuma par konfliktu pieņemšana (proti, balsojot).

Hierarhijās bieži sastopamais pakļaušanas/pakļaušanās konfliktu risināšanas modelis arvien rodas arī laulāto konfliktos. Laulātā iznīcināšana būtu saistīta ar viņa „pakalpojumu” zaudēšanu. Salīdzinājumā ar iznīcināšanu, pakļaušana rada lielāku „komfortu”, kaut gan tādējādi konflikti partneru starpā nav atrisināti. Pakļautais savā ieņemtajā pozīcijā krās spēkus, lai atkārtoti mēģinātu atbrīvoties no vajām.

Kā piemēru var minēt viena laulātā „iekšējo trimdu” laulībā. Tajā partneris pakļaujas sava laulātā drauga ikdienas prasībām. Ja viņš šīs prasības izpilda tikai piespiedu kārtā, konflikts turpinās apslēptā formā.

10. piemērs: Apslēptais konflikts

3.4. Deleģēšana



Vara un autoritāte tiek deleģētas centrālēm, lai no turienes saņemtu "speciālistu" kompetences aizsardzību.

Deleģēšana kalpo atbildības par konflikta risinājumu novadīšanai. Deleģēšana saistīta ar cilvēku apmešanos uz dzīvi vienā vietā (zemkopība un lopkopība) un tai sekojošo urbanizāciju. Ražojošā cilvēku daļa varu un autoritāti nodod centrālēm, lai no turienes saņemtu „speciālistu” kompetences aizsardzību. Ar šo attīstības posmu saistīta tirgus struktūru un pārdošanas kanālu rašanās, rakstības izgudrošana, standartu

sistēmu, likumu, reliģisku saturu ieviešana utt., kas izskaidro augstāk pakārtotu, vispārēju aspektu prioritāti³⁸. Švarcs principu, kad problēma tiek transformēta augstākā līmenī, kurā pretrunas iespējams likvidēt, dēvē par vienu no lielākajiem komunikācijas izgudrojumiem kultūru vēsturē³⁹.

✗ Deleģēšana ved pie lietiskošanas!

Šīs metodes trūkums no vienas puses esot problēmas lietiskošanas, no otras puses nepietiekamā akceptēšana salīdzinājumā ar konsensu. Pastāvot bažas, ka līdz ar deleģēšanu mazinās konfliktējošo pušu konfliktu kompetence⁴⁰. Tātad konfliktu risināšanas deleģēšanas ceļā stiprā puse vienlaicīgi esot tās vājā vieta. Tiesisko saistību, lietišķuma un kompetences priekšrocības esot atgriezeniski saistītas ar nepietiekamu akceptēšanu, emocionalitāti un nespēju pieņemt lēmumus. Švarcs⁴¹ rāda, ka konflikta intervencei kā iespējamie priekšnoteikumi principā jāatzīst divi pretēji mērķi. Pirmais mērķis esot autoritātes izveidošana centrālē. Autoritāte spēj puses piespiest uz komunikāciju un to aizstāt.

Piemērs: Atzīšanās fikcijas rada tā saucamo piespiedu piekrišanu ierasties tiesā, atzīšanās fikcijas utt.

11. piemērs: Piespiedu komunikācija

Doriss B. Rotfišeres⁴² izklāsts pierādīs, ka komunikācija caur tā saukto trešo personu bez problēmām ir spējīga atjaunot *brīvprātīgo* komunikāciju starp partneriem. Tādējādi autoritātes otrs mērķis var būt strīda pušu konfliktu kompetences paaugstināšana⁴³.

³⁸ Schwarz, Konfliktmanagement, 2001, 277. lpp.

³⁹ Schwarz, Konfliktmanagement, 2001, 278. lpp.

⁴⁰ Schwarz, Konfliktmanagement, 2001, 282. lpp.

⁴¹ Schwarz, Konfliktmanagement, 2001, 284. lpp.

⁴² Rothfischer, Triādes tilta funkcija, 127. lpp.

⁴³ Schwarz, Konfliktmanagement, 2001, 284. lpp.

✖ Deleģēšana sniedz (jaunu) komunikācijas iespēju!

Tomēr šīs funkcionalitātes lietošanas priekšnoteikums ir lēmēju kompetences stiprināšana komunikācijas jomā, tā lai konfliktsituācijās vairs nav jāpieņem lēmumi, bet rodas iespēja vadīt (menedžēt) ilgtspējīgus mācību procesus, kas ved pie konflikta risinājuma.

Lēmumu pieņemšanas deleģēšana trešajām personām (tiesnešiem) ar pirmo mērķi ir līdz šim valdošais ģimenes tiesību konfliktu risināšanas veids. Tās robežas skaidri redzamas prāvās par aizgādības tiesībām, kad abiem vecākiem ir vienādi priekšnoteikumi, kvalifikācijas, apstākļi un iespējas. Aizvien skaļāki kļūst to viedokļi, kuri trešo personu grib redzēt ne tik ļoti pūristiskā lēmēja, cik konflikta risinājuma **menedžera** (stūrmaņa) lomā. Kā modināt, respektīvi, atdot pušu individuālo atbildību un konfliktu kompetenci, rāda kāds Švarca⁴⁴ pārstāstīts ķīniešu stāsts:

Piemērs: Divi vīri strīdas par aitu. Tā kā viņi nespēj vienoties, viņi dodas pie gudrā Lina Jina. Tas noklausās strīdu un klusē. Pēc kāda laika abi vīri gudrajam strīdu sāk izklāstīt vēlreiz. Gudrais atkal klusē. Kad viņš neko nesaka arī pēc trešās reizes, viens no vīriem jautā: "Kāpēc tu neko nesaki?" Uz to gudrais atbild: "Tāpēc, ka nezinu, vai problēma ar aitu ir jūsu vai mana problēma". To dzirdot, abi vīri saka: "Tā, bez šaubām, ir mūsu problēma, bet, tā kā tu esi gudrs vīrs, mēs atnācām pie tevis pēc padoma". „Tagad es saprotu vēl mazāk,” saka Lins Jins, “īpaši to, kāpēc uzskata, ka gudrība ir rūpes par svešām, nevis savām problēmām.” Pēc šīs atbildes abi vīri atkal uzsāk strīdu. Pēkšņi gudrais pielec kājās un izsaucas: "Tagad esmu atradis risinājumu: protams, jūs abi ieradāties, lai aitu atdotu man". Abus strīdniekus šis risinājums tā pārsteidz, ka viņi paņem aitu un steidzīgi dodas prom.

12. piemērs: Strīds par aitu

⁴⁴ Schwarz, Konfliktmanagement, 2001, 283. lpp.

3.5. Kompromiss un konsenss



Kompromisa rezultāts ir divi zaudētāji, savukārt konsenss rada divus ieguvējus.

Abas konflikta risināšanas formas – kompromisu un konsensu – es vēlētos raksturot kopā. Tomēr galvenā uzmanība tiks pievērsta konsensam. Diemžēl atšķirība starp kompromisu un konsensu juridiskajā praksē un mediācijas terminoloģijā nav viennozīmīga. Iemesls tam ir fakts, ka prāvā vienprātīgs noregulējums, kas nav spriedums vai lēmums, tiek apzīmēts kā izlīgums, kurpretim izlīguma juridiskā definīcija uz konsensu nenorāda.

Izlīgums

Vārdnīcā izlīgums tiek apzīmēts kā miermīlīga izlīgšana. Likumā, proti, Vācijas Civilkodeksā § 779 izlīgums ir definēts kā līgums, ar kura palīdzību puses *savstarpējas piekāpšanās ceļā novērš strīdu vai konkretizē citādi neskaidru tiesisko attiecību*. Ja savstarpēju piekāpšanos saprot saturiski, un ar to domāts aritmētiskais vidējais starp prasītāja un atbildētāja prasību, tad izlīgums noved pie rezultāta, kurā abas puses kļūst par (daļējiem) zaudētājiem. Tādā gadījumā izlīgums *nevar būt konsenss*. Ja savstarpēja piekāpšanās apraksta abu pušu pilnīgu atteikšanos no pozīcijām, turklāt neizvirzot saturiskus noteikumus, tad izlīgumā ir iespējams arī konsenss. Tātad procesa izlīgums, kas, starp citu, nav juridiski definēts, ietver gan kompromisu, gan konsensu!

Ja kompromiss pamatā ir daļēja vienošanās, un tādējādi pastāv konflikta turpināšanās draudi, konsenss nozīmē tāda risinājuma rašanu, kas ņem vērā abas pretējās puses, nevienu no tām neiznīcinot vai nepakļaujot⁴⁵. Šis attīstības process ietver abu pretstatu izformēšanu un pārformēšanu kopīgā sintēzē⁴⁶. Tomēr konsenss ir iespējams tikai tad, ja to meklē arī otrs konflikta partneris. Ja nepastāv gatavība panākt konsensu, katrā ziņā ir

⁴⁵ Schwarz, Konfliktmanagement, 2001, 289. lpp.

⁴⁶ Schwarz, Konfliktmanagement, 2001, 289. lpp.

iespējams kompromiss. Ja nepastāv gatavība panākt arī to, tad vienīgā iespēja ir deleģēt varu autoritātēm, kas konfliktu izšķir⁴⁷. Švarcs skaidri uzsver to, ka, kamēr viena puse no palikšanas vienā konflikta pakāpē sagaida lielas priekšrocības, tai nav stimula pārvietoties uz citu (augstāku) konflikta risināšanas pakāpi⁴⁸. Tāpēc pārliecināt kādu piekrist citām konflikta risināšanas formām izdodas tikai tad, ja risinājuma zaudējumi kādā eskalācijas pakāpē šķiet lielāki par priekšrocībām⁴⁹. Pastāv šāda norma:

✗ Ja konflikts saasinās, parasti tas atkrīt uz iepriekšējo pakāpi.

Pāreja uz „augstāku” konflikta risināšanas pakāpi iespējama tikai tad, ja palikšana aktuālajā pakāpē ir saistīta ar zaudējumiem. Tas nozīmē:

✗ Konsenss ir iespējams tikai tad, kad deleģēšana (vairs) nav izdevīga nevienai no pusēm.

Tiesnesis, mēģinot panākt pušu miermīlīgu vienošanos, pārliecina puses (un to pilnvarotos) par to, ka kompromisa vai konsensa priekšrocības ir pārākas par pretrunīga sprieduma trūkumiem. Šeit viens no argumentiem var būt izmaksas, bet arī konflikta risinājuma izpalikšana strīdīga lēmuma gadījumā. Švarcs kompromisa vai konsensa nepieciešamību saskata īpaši attiecībā uz aporiskiem (bezizejas) konfliktiem, kurus nevar atrisināt ar bēgšanas, iznīcināšanas, pakļaušanās vai deleģēšanas palīdzību⁵⁰. Ar aporiskiem konfliktiem Švarcs saprot tādus konfliktus, kuros abām pusēm ir taisnība, kuros pastāv tāda kā loģiskā bezizeja. Konflikta risinājums atkarīgs no tā, ka

⁴⁷ Schwarz, Konfliktmanagement, 2001, 298. lpp.

⁴⁸ Ar šo problēmu saspējas mediācijas piedāvātāji. Kāpēc būtu jāpiekrīt mediācijai, ja tiesā iespējams panākt sev labvēlīgu lēmumu?

⁴⁹ Schwarz, Konfliktmanagement, 2001, 299. lpp.

⁵⁰ Schwarz, Konfliktmanagement, 2001, 289. lpp.

bēgšana, cīņa un deleģēšana tiek uzskatīta par nerealizējamu⁵¹. Vēlreiz apskatīsim piemēru ar vecākiem, kuri cīnās par aizgādības tiesībām un kuriem abiem ir vienādi priekšnosacījumi atsevišķās aizgādības īstenošanai. Šajā gadījumā runa ir par aporisku konfliktu, jo abām pusēm ir taisnība, ir radusies tāda kā pata situācija. Tiesnesis, kuram tas jāizšķir, nespēj sniegt loģisku pamatojumu vienā vai otrā virzienā. Tomēr tiesnesim kā ārējai instancei⁵² būtu jābūt spējīgam likt pusēm apzināties savu situāciju, vadīt un virzīt uz priekšu pušu mācību procesu. Rezultātā varam secināt:

✗ Pāreja no viena izturēšanās veida uz citu nenotiek patvaļīgi, tāpēc konsensa panākšana konfliktsituācijā nav iespējama jebkurā laikā.

Pieņemsim, ka strīds Hūberu laulāto starpā „Lādes lietā” saasinās. Saprašanās laulāto starpā jau sen vairs nav iespējama. Viņiem nepieciešama palīdzība, rodas vajadzība pēc atbalsta⁵³. Konflikts ir nonācis tā sauktajā diādes fāzē, kurā tiek iesaistīta otra persona, galvenokārt, profesionāls konsultants vai interešu pārstāvis. Nevajadzētu atstāt neievērotu apstākli, ka arī komunikācija ar konsultantu notiek uz risināmā konflikta bāzes. Tādējādi konfliktā tiek iesaistīts arī pakalpojuma sniedzējs, kas nozīmē, ka arī viņam šai ziņā jāatbilst īpašām prasībām.

⁵¹ Schwarz, Konfliktmanagement, 2001, 289. lpp.

⁵² Schwarz, Konfliktmanagement, 2001, 297. lpp.

⁵³ Sīkāk par vajadzībām un no tām izrietošās saistības ar mediāciju raksta Trosens Integrierte Mediation, 2005.

II daļa
Psiholoģiskās izskaidrošanās
pielietojamās formas

Rolands Hofmans

1. Uz klientu centrēta sarunu vadīšana



Ikvienam pakalpojuma sniedzējam, kas iesaistīts konfliktu risināšanā, būtu jāpārzina sarunu vadīšanas psiholoģiskie aspekti konflikta apstākļos.

No konsultanta, tiesneša vai mediatora perspektīvas problēmu risināšana konflikta situācijā vienmēr ir arī psihosociālās izskaidrošanās forma. Vienalga, vai viņš to apzinās vai nē. Visdažādākajās sociālā un konsultatīvā darba pielietojuma jomās pastāv virkne psihosociālās izskaidrošanās metožu un formu⁵⁴. Šai ziņā te izlases veidā varu apskatīt tikai dažas no tām.

Diez vai pastāv kāda cita joma, par kuru psiholoģijā, sociālajā darbā un radniecīgās profesionālajās sfērās būtu rakstīts tik daudz kā par **sarunu vadīšanas metodi**. Principā pastāv trīs iespējas, kā iegūt liecības par aizstāvamo, klientu vai strīda pusi⁵⁵. Informācija tiek iegūta no:

Novērošanas	Testēšanas	Sarunām
tostarp Pašnovērošana-citu cilvēku novērošana Novērošana dabiskā vidē - laboratorijā Tiešā – netiešā novērošana Standartizētā – atklātā novērošana	tostarp Intelektuālie tests Spēju testēšana (pim., Assessment-Center) Personības tests (Vecāku-bērnu) attiecību testi	Eksplorācija Anamnēze Un kā nedirektīva metode: uz klientu centrēta sarunu vadīšana

⁵⁴ sk., piem., Galluske, Methoden der Sozialen Arbeit

⁵⁵ Domāti ir *primārie avoti* nevis *sekundārās analīzes*, piemēram, dokumentu izpēti no tiesas/jaunatnes lietu pārvaldes/sociālo lietu pārvaldes avotiem

1.1. Saruna ir būtiskākais



Cilvēkam neko nevar iemācīt – viņam var tikai palīdzēt to atklāt sevī⁵⁶

Turpmāk uzmanības centrā būs aspekts par izturēšanos sarunas laikā. Es balstos uz Galileo Galileja izteikumu, kurā teikts, ka pret cilvēka, mācekļa, pretestību skolotājs neko nevar iesākt. Indivīdam ir jādod savs ieguldījums, jākoncentrējas, jāgrib. No tā izrietošā brīvprātība ir postulāts, kas tika aprakstīts četrdesmitajos un piecdesmitajos gados un ar ko domāta palīdzība pašpalīdzībai.



Brīvprātīga gatavība komunicēt ir svarīgākais priekšnoteikums konstruktīvai sarunai!

Aiz tā slēpjas doma nenoņemt cilvēkiem visu, lai kaut ko darītu viņu *vietā*, bet gan viņus virzīt jeb, citiem vārdiem runājot, kaut ko darīt *kopā* ar viņiem.

Piemērs: Saskaņā ar to būtu nepareizi, ja, piemēram, konsultants vai konsultante iepirkto konsultējamās personas vietā. Pareizāk būtu, ja konsultants kopā ar šo personu dotos iepirkties, tā lai viņa var iemācīties iepirkties patstāvīgi.

13. piemērs: Palīdzība pašpalīdzībai

Ar šo domu Jūs saskārāties jau konflikta deleģēšanas sakarā⁵⁷. Tātad attiecībā uz konflikta risināšanu būtu nepareizi, ja, piemēram, advokāts konfliktu atrisinātu sava klienta vai tiesnesis – iesaistīto pušu vietā.

Rūpīgi ieskatoties, konstatēsiet, ka ne advokāts, ne tiesnesis nav spējīgi strīda pušu vietā panākt ilgstošu konflikta risinājumu. Tomēr tā vietā advokāts un tiesnesis var ļoti labi palīdzēt strīda pusēm pašām atrisināt konfliktu. Juridisko jautājumu

⁵⁶ Galileo Galilei

⁵⁷ Deleģēšana, 32. lpp. 2. mērķis

noskaidrošana tajā dod būtisku kauzālo ieguldījumu⁵⁸. Tā nodrošina ne tikai noteikumus, bet arī (lēmumu pieņemšanas) varu. Atkarībā no tā, ar kādu mērķi tas notiek, tā rada klientam iespēju pašam nonākt pie konflikta risinājuma. Tomēr, nespējot iejusties konflikta notikumos un nesniedzot klientam atbalstu, tā spēj arī iznīcināt izredzes uz atrisinājumu. Kādā speciālajā aprūpes žurnālā⁵⁹ es reiz rakstīju apmēram tā:

Mums jāmacās klausīties.

Kad man rodas iespaids: „Tā bija laba saruna? Kad es sarunu beidzu drīzāk neapmierināts? Kad mēs runājam par „sliktu“, kad par „labu“ komunikāciju? Kāds cilvēku savstarpējā komunikācijā ir galvenais nesaprašanās iemesls?

Sarunu vadīšanai, konsultēšanai, mediācijai ir kopīga bāze un pielietojuma jomas.

Mēs neieklausāmies!

Ikviens, kurš aktīvi meklē sarunu, vēlas kaut ko pateikt, kaut ko „pārdot“ – kādu vēsti, ziņu, viedokli, precī, attieksmi vai sociālajās profesijās arī palīdzību. Tomēr tas var notikt tikai tad, ja sarunas vadītājs man kā sarunas partnerim rada iespaidu, ka tieku uztverts nopietni un savam sarunu partnerim šajā situācijā esmu svarīgs.

14. piemērs: Mācīties klausīties

Es dzīvoju Reinzemē-Pfalcā, Eifeles augstienes malā. Te katra desmitā pilsoņa uzvārds ir „Šmics“, ko tautas valodā pa jokam dēvē par "Reinas aristokrātiju". Savu hipotēzi „Mēs viens otrā īsti neieklausāmies“ kā nesaprašanās cēloni starp cilvēkiem tagad vēlos izskaidrot ar kādu piemēru no savas personiskās pieredzes un iepazīstināt ar savu kaimiņu. Šmica kungam ir mazliet pāri 70, un pirms dažām nedēļām es izdarīju šādu novērojumu:

Agrā vakarā jumīkis bija beidzis savu darbu pie Šmica kunga mājas. Šmica kungs amatniekam atnesa alu, un drīz abi bija iesaistījušies intensīvā sarunā. Nedaudz vēlāk ieradās Šmica kunga gados jaunā krustmeita, viņš ar to ļoti laipni sasveicinājās, un man kā piespiedu klausītājam pie kaimiņu zoga radās iespaids, ka viņiem bija laba, interesanta saruna. Nākamajā dienā man bija kāda vajadzība – gribēju Šmica kungam pajautāt, vai viņam nebūtu nekas iebilstams, ja mēs iegādātos gaili, un vai viņu eventuāli netraucētu gaiļa dziedāšana.

⁵⁸ sk. 1. att.: Konflikta risināšanas pamatelementi, 18. lpp.

⁵⁹ Hofmann, Wir müssen das zuhören lernen, 1995

Arī man ar Šmica kungu bija ārkārtīgi interesanta, patīkama saruna. Pēc tās man bija labi, un arī manas vistas priecājas....

15. piemērs: Šmica kungs

Lai arī cik atšķirīgi nebūtu šie trīs minētie Šmica kunga sarunu partneri, esmu pārliecināts, ka mums visiem bija sajūta, ka viņš mūs uztver nopietni, viņš atrod laiku, viņš mūs saprata, viņš ticami lika saprast:

„Mani interesē Tava problēma.“
„Es saprotu, kāpēc Tu tā izturies.“
„Tu mani interesē kā persona.“

Īsi sakot, Šmica kungs bija labs klausītājs. Vai šādu izturēšanos sarunas laikā var iemācīties? Mans iespaids ir, ka šīs pasaules „Šmici“ ir retums, kaut gan apgūt pareizu, adekvātu sarunas vadīšanu ir pilnīgi iespējams.

✗ *Ikviens var kļūt par labu klausītāju, ja viņš to patiešām vēlas.*

Ja advokāts, tiesnesis vai konsultants patiešām vēlas saprast strīda puses, tad komunikācijai darba dzīvē nepieciešama profesionāla sarunu vadīšana. Tas pats attiecas, ja savukārt grib tikt saprastas konflikta profesijas. Tas arī ir viens no svarīgākajiem iemesliem, kāpēc mediācija kā izskaidrošanās praktiskā forma tik centrālu uzmanību pievērš sarunu vadīšanas psiholoģijai.

Psiholoģijas skatījumā tas ir pilnīgi saprotams, jo kas gan cits ir konsultēšana un mediācija, ja ne strukturēšana attiecību situācijā starp divām vai vairākām, bet vienmēr tikai dažām personām?

Atšķirīgi teoriju attīstības virzieni un sistemātikas ir ieviesušies visdažādākajās sarunu vadīšanas formās:

- Uz personām centrēta sarunu vadīšana

- Uz partneri orientēta sarunu vadīšana
- Uz darbiniekiem orientēta sarunu vadīšana – encounter groups
- Uz klientu vai partneri centrēta sarunu vadīšana
- Uz pārstāvam orientēta sarunu vadīšana

Es šeit varu minēt arī mediāciju, integrēto mediāciju un eventuāli pat tiesas procesu. Arī tur notiek sarunas, kuru veiksmīga norise ir atkarīga no to atbilstības noteiktiem kritērijiem. Visām šeit minētajām sarunu formām ir viena kopīga iezīme:

✗ Labu sarunu priekšnoteikums ir sociālā kompetence!

1.2. Sociālā kompetence



Karls Rodžerss un nostāja

Par sociālo kompetenci tiek runāts daudz. Daudzi dižojas esam sociāli kompetenti. Sociālā kompetence ir pat viens no priekšnoteikumiem tiesneša profesijas uzsākšanai, kaut gan neviens tā īsti nevar pateikt, kas vispār ir sociālā kompetence. Tai noteikti ir saistība ar saskarsmi ar citiem cilvēkiem. Priekšplānā atrodas pretējā puse, (līdz)cilvēks, partneris, klients, darbinieks, un es sevi gribu pierādīt kā viņu partneri, klausītāju, nevis ekspertu, kas pārsteidzīgi sniedz ieteikumus un padomus, kā palīdzību meklējošajām personām labāk tikt galā ar savu dzīvi.

✗ Atslēga problēmu pārvarēšanai un dzīves sakārtošanai ir katra paša rokās

Izejot no tā, ka atslēga problēmu pārvarēšanai un dzīves sakārtošanai ir tikai un vienīgi katra paša rokās, es varu tikai

konsultēt un būt līdzās. Palīdzīgā sarunā es klientam vai strīda pusei varu sniegt atbalstu.

1.2.1. Sarunu vadīšanas trīs mainīgie lielumi

Amerikāņu psihologs un humānistiskās psiholoģijas vadošais pārstāvis Karls Rodžerss⁶⁰, balstoties uz ilggadējiem empīriskiem pētījumiem (piem., noklausoties konsultācijas situāciju ierakstu protokolus), kā iejūtīgas nostājas elementus izstrādājis trīs mainīgos lielumus⁶¹:

- **Autentiskums**

Kongruence, patiesums, uzticība⁶²

- **Cieņa**

Absolūta pozitīva attieksme un novērtējums⁶³

- **Empātija**

Iejūtīga sapratne un pašeksplorācija⁶⁴

Turklāt centrālais priekšnosacījums sarunai ar partneri, klientu, darbinieku ir **klausīšanās**⁶⁵. Sarunas partnerim jādod iespēja vispirms izsmeloši izklāstīt savu redzējumu. Palīdzība tajā sniedzama, izrādot interesei. Nākamais solis ir partnerim atspoguļot viņa domas un izteikumus, tā lai viņš sevi redz kā **spoguļi**⁶⁶. **Atkārtot**⁶⁷ viņa izteikumu vai **rezumēt**⁶⁸ vairākus izteikumus. Ar **parafrāzēšanu**⁶⁹ tiek apzīmēta paskaidrojoša un izskaidrojoša ziņas kognitīvās daļas atkārtošana. Visbeidzot seko solis, kad tiek skartas partnera jūtas. Tās var būt atklāti un tieši paustas jūtas, kas pavada stāstīto.

⁶⁰ 1902 - 1987

⁶¹ Sikāk www.gwg-ev.org

⁶² II – 1.2.4, Autentiskums, 48. lpp.

⁶³ Cieņa, 49. lpp.

⁶⁴ Empātija, 49. lpp.

⁶⁵ Sikāk: 0, Aktīvā klausīšanās, 121. lpp.

⁶⁶ Teil I - 2.1.11, Spoguļošana, 130. lpp.

⁶⁷ V – 2.1.17, Arkārtošana, 129. lpp.

⁶⁸ Rezumēšana, 130. lpp.

⁶⁹ Parafrāzēšana, 124. lpp.

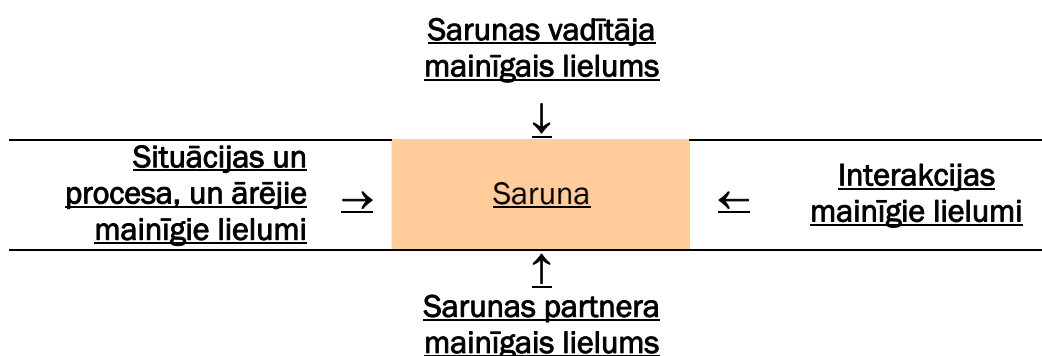
Tomēr principā svarīgāk par jebkuru psiholoģisko tehniku ir uz partneri centrēto pamatnostāju parādīt tā, kā Jūs to īsti izjūtat. Tai jāiekļaujas paša personā un izturēšanās veidā.

✗ **Empātija nozīmē iejusties partnera lomā.**

Būt *patiesi centrētam uz partneri* nozīmē iejusties partnera lomā, iedomāties sevi viņa vietā, kādu ceļa gabaliņu iet kopā ar viņu. Tādējādi paša reakcijas automātiski signalizē sapratni bez iemācītas tehnikas⁷⁰.

1.2.2. Sarunu ietekmējošie faktori

Sekojošā grafika attēlo faktoros, kas ietekmē sarunu.



3. att.: Sarunu ietekmējošie faktori

Kas ir dalībnieki? Kurš ar kuru runā? Kuram ir kāda loma? Vai pastāv statusu atšķirības? Vai sarunājas vīrs ar sievu, priekšnieks ar padoto darbinieku, māte ar dēlu, konsultants ar klientu, advokāts ar aizstāvamo, viens kaimiņš ar otru? Citiem vārdiem formulējot un kā pēdējā laikā mēdz teikt, – vai dalībnieku starpā ir pareizā ķīmija? Vai jau no paša sākuma tiek veidotas labas attiecības uz uzticības pamata? Psiholoģiski formulējot, jāuzdod šādi jautājumi:

- Vai sarunas vadītāja un sarunas partnera mainīgais lielums ir kongruents, saskanīgs un patiess?

⁷⁰ Tehniku nozīmi attiecībā pret nostāju sk. ...

- Vai situācijas un ārējie mainīgie lielumi (sarunas vieta un ilgums, piemēram, mājās, ģimenē vai saruna jaunatnes vai sociālo lietu pārvaldē) ir aprēķināmi?
- Kā laika gaitā attīstās procesa un interakcijas mainīgie lielumi, kādas izmaiņas ar laiku notiek?

Humānistiskajā psiholoģijā, ko lielā mērā ietekmējis Karls Rodžerss⁷¹, cilvēks netiek attēlots ne kā dziņu vadīta (analītiskais skatījums), ne arī neierobežoti ietekmējama būtne (biheiviorisma skatījums). Drīzāk cilvēka izturēšanos uzskata par dinamisku procesu, kas attīstās no aktuālajiem dzīves apstākļiem...”

1.2.3. Uz personām centrēta pieeja

Vācijā uz personām centrētā, respektīvi, uz klientiem centrētā jeb nedirektīvā pieeja ir plaši izplatīta. Tagad to māca un pēta 75% Vācijas universitāšu psiholoģijas institūtu, profesionālajās augstskolās šis procents varētu būt vēl lielāks. Reģistrēta apvienība Zinātniskās sarunu psihoterapijas sabiedrība (GwG)⁷² šādi citē uz personām centrētās pieejas celmlauzi Karlu Rodžersu:

„Dzīvē reti gadās, ka kāds mūsos klausās un patiešām saprot, uzreiz neizdarot spriedumu. Tā ir ļoti iespaidīga pieredze.”

Marisa Pīsmāne savā amizantajā kriminālromānā „Iepazīšanās sludinājumi” klausīšanās mākslu apraksta no pilnīgi citas perspektīvas:

„Kas viņu patiesi iespaidoja, bija tas, ka viņš bija uzzinājis viņas biroja adresi. Viņa tikai vienu reizi bija ieminējusies, ka strādā par advokāti kādā juridisko konsultāciju birojā vecāka gadagājuma cilvēkiem. Viņam krietnu laiciņu bija jābūt meklējušam Manhetenas telefona grāmatā, lai uzzinātu, uz kuriem sūtīt

⁷¹ Carl Rogers 1902 – 1987 . Sk. arī Hofmann, SK 16, 2003

⁷² GwG. 2003 S. 2 Infoschrift des Verbandes. Köln 2. lpp., sk. 65. atsauci

brokastis. Tomēr visiespaidīgākais bija tas, ka viņš bija viņā klausījies.

Tā var iekarot sievietes sirdi, tomēr daudzi vīrieši to šķita nezinām. Varbūt, ka viņi to tomēr zināja, bet tas viņiem sagādāja pārāk daudz pūļu. Viņi nodarbojās ar kultūrisku, izdeva kaudzi naudas par superīgiem vāgiem un nesen bija sākuši sev galvā smērēt dārgas un, iespējams, bīstamas ķīmikālijas. Pie tam viņiem nebūtu bijis jādara nekas cits, kā vien jāklausās. Un jāatceras.

Viņas universitātes kopmītnēs bija bijis kāds vīrietis, kurš neizskatījās īpaši labāk par Irvinu Smolkovicu. Tomēr viņš gultā bija dabūjis daudz meiteņu. Pārējie vīrieši nespēja saprast, kāds ir viņa noslēpums, bet visas sievietes gan to zināja. Viņš bija vienīgais vīrietis, ar kuru Nina jebkad bija iepazinusies, kurš vēl mēnešiem ilgi pēc nejaušas sarunas atcerējās, par ko bija runāts. Sievietes savā starpā to, protams, atcerējās vienmēr. Bet, kad to atcerējās vīrietis, tas bija kaut kas īpašs. Viņa atcerējās, ka šī viņa spēja uz viņu bija atstājusi dziļu iespaidu. Tomēr viņa ar viņu nekad nebija gulējusi. Rinda bija bijusi pārāk gara.“

16. piemērs: Fragments no „Iepazīšanās sludinājumi“

Arī Mihaels *Ende*⁷³ zina stāstīt par klausīšanās iespaidu un varu.

"Tas, ko mazā Momo prata kā neviens cits, bija – klausīties. Dažs lasītājs varbūt iebildīs: kas tur sevišķs, kurš tad nemāk klausīties! Taču tā nav taisnība. Pa istam klausīties spēj tikai retais. Bet tā, kā to spēja Momo, nemāk neviens cits.

Momo spēja tā klausīties otrā, ka dumjiem ļaudīm piepeši uzradās ļoti gudras domas. Ne jau tāpēc, ka viņa ko sacītu vai jautātu, kas cilvēkus virzītu uz šādām domām, nē, viņa tikai sēdēja un klausījās, cik vien spēdama uzmanīgi un iejūtīgi. Turklāt Momo uzlūkoja cilvēku ar savām lielajām, tumšajām acīm, un viņš pēkšņi juta galvā dzimstam tādas domas, par kurām viņam nav bijis ne jausmas, ka tādas vispār viņā varētu būt.

Momo mācēja tā klausīties, ka apjukusie un neizšķirīgie pēkšņi skaidri zināja, ko grib. Bīstamie piepeši sajūtās brīvi un drosmīgi. Nelaimīgie un grūtsirdīgie kļuva dzīvespriecīgi un liksmīgi. Un, ja kādam šķita, ka viņa mūžs ir pagalam neizdevies un zaudējis jēgu, ka viņš pats ir tikai viens no miljoniem, kāds, no kura nekas nav atkarīgs un kuru tikpat ātri var nomainīt kā cauru podu, - ja šis cilvēks aizgāja un izstāstīja to visu mazajai Momo, tad viņam noslēpumainā kārtā jau stāstot vien kļuva skaidrs, ka viņš pamatu pamatos maldās, ka tieši tāds, kāds viņš ir, visā pasaulē nav neviens cits un ka tieši ar savu vienreizību ir nepieciešams pasaulei.

Lūk, tā spēja klausīties mazā Momo!"

17. piemērs: Klausīties kā Momo

Uz personām centrētās pieejas pamatideja veido tēzi:

⁷³ Ende, 15./16. lpp.

- ✗ **Konsultācijas centrā atrodas indivīds, nevis problēma.**

Turpmākais izklāsts orientējas uz GwG⁷⁴, Zinātniskās sarunu psihoterapijas sabiedrības, informācijas mapi. Saskaņā ar to mērķis nav atrisināt konkrētu problēmu, bet gan palīdzēt indivīdam attīstīties.

- ✗ **Priekšplānā izvirzīta palīdzība pašpalīdzībai.**

Pie šīs pamatidejas pieder centrālā pārliecība, ka ikviens cilvēks ir spējīgs sevi saprast un veiksmīgi mainīties. Uz klientu centrētas sarunu vadīšanas mērķis balstās uz šī principa. Tai ir svarīgi uzlabot klienta, respektīvi, klientes paškonceptiju. Šai ziņā – kā tas pierādīts apjomīgos zinātniskos pētījumos – sevi ļoti attaisnojuši sekojošie trīs *Rodžersa* izstrādātie mainīgie lielumi. Tie tiek izmantoti mediācijā.

1.2.4. Autentiskums (Kongruence / patiesums / uzticība)

Konsultants pret klientu izturas kā pret personību, tā lai viņam pret konsultantu rastos uzticība. Tikai tādējādi klients tiek mudināts savā izturēšanās veidā būt atklātāks un patiesāks, būt viņš pats. Tas nozīmē – konsultants ir patiess pret sevi un pilnībā uztver savas izjūtas saskarsmē ar klientu. Klientam teiktais nav pretrunā ar paša konsultanta izjūtām. Daudziem mediāndiem tā ir jauna kvalitāte, tā veicina uzticību un atbalsta palīdzību nodrošinošu attiecību izveidošanu.

1.2.5. Cieņa (Absolūta pozitīva attieksme un novērtējums)

Ikvienu cilvēku pamatvajadzība ir būt atzītam un pieņemtam. Caur pozitīvo novērtējumu klienti soli pa solim tiek vesti pie

⁷⁴ www.gwg.-ev.org orientiert.

lielākas pašcieņas un savas personības, vērtējumu, attieksmju akceptēšanas. Klienti var atbrīvoties no bailēm un defensīvas izturēšanās, t.i., klientu pārdzīvojumu pasaule tiek pārņemta bez aizspriedumiem un vērtējumiem. Daudzi šo „attiecību spēku” piedzīvo pirmo reizi mūžā, tā ka šis sargājošais ietvars paver iespējas daudz brīvāk un neizkropļotāk atzīt un izteikt līdzšinējās nostājas un pieredzi.

1.2.6. Empātija (Iejūtīga sapratne un pašeksplorācija)

Konsultācijā vai mediācijā klients nesaņem pamācības, vērtējumus vai kritiku. Tādējādi viņš var runāt daudz brīvāk. Padomi netiek doti, tomēr klients redz, ka konsultants ir aktīvi iesaistījies un jūt līdzīgu. Klients konsultantu izjūt kā modeli atklātai, nepiespiestai saskarsmei ar emocionāliem pārdzīvojumiem. Tas nozīmē, ka, piemēram, mediatore precīzi un bez vērtējuma uztver klienta iekšējo pasauli ar visām tām emocionālajām šķautnēm, kuras viņa spēj aptvert. Tādējādi viņa mēģina iejusties klientu iekšējo pārdzīvojumu pasaulē un redzēt to viņu pašu acīm.

✗ Jūtas nav fakti, par ko var vienoties!

Tādēļ iejušanās priekšnoteikums ir gatavība otru pieņemt tādu, *kāds viņš ir*. Tas prasa vairāk nekā tikai toleranci. Tas prasa akceptēšanu. Tas prasa otra jūtas uztvert nopietni un tās neapšaubīt.

Piemērs: Sieva saka: „Es jūtos necienīta, jo mans vīrs nekad nav mājās un neņem mani vērā “. Vīrs atbild: “Tu un noskumusi, vari priecāties, ka manis nekad nav mājās. Jo tā nav neviena, kas tevi tiranizē”.

18. piemērs: Akceptēšanas trūkums

Ir acīm redzams, ka šai piemērā sieva jūtas tik pat nesaprasta kā vīrs. Abi apšaubā savas jūtas un to eksistences pamatojumu.

Tādējādi nav iespējama informācijas apmaiņa par to, kas laulātos uztrauc. Pareiza būtu šāda reakcija:

Piemērs: Vīrs reaģē, sievai sakot: “Man žēl, ja tu to tā izjūti. Es to nemaz nebiju ievērojis. Kā tu domā, kam būtu jānotiek, lai šī izjūta pārietu?”

19. piemērs: Akceptēšanas trūkums (turpinājums)

Šāda sarunas gaita ļaus sievai justies saprastai, un turpmākajā sarunas gaitā viņa būs gatava runāt par vīra jūtām un aizvainojuma sajūtu. Tad arī sieva pēkšņi būs gatava vīru respektēt kā cilvēku ar nopietni uztveramām un ievēribas cienīgām jūtām.

1.3. Cilvēka tēls



Cilvēka tēls kā sociālās kompetences izpausme

Protams, uz klientu centrētās sarunu vadīšanas pamats ir konkrēts priekšstats par cilvēka vērtību, dēvēts arī par cilvēka tēlu. Jo ikviens sarunu partneris saskarsmē ar citiem cilvēkiem balstās uz principiāliem pieņēmumiem par saviem līdzcilvēkiem.

1.3.1. Cilvēka tēla pārmaiņas

*Doubrava*⁷⁵ izmanto Martina *Bubera* aprakstītās „Es-Tu-attiecības“, jo tās var sniegt dažus interesantus ierosinājumus saskarsmei profesijās, kas saistītas ar palīdzības sniegšanu. Saskaņā ar to Es-Tu-attiecību moments apzīmē pilnīgas uzmanības mirkli, kurā neviens no interakcijas partneriem neieņem distancētu novērotāja nostāju. Subjekts stājas pretī subjektam, cilvēks cilvēkam, un pastāv pilnā kontakta apziņa.

⁷⁵ *Doubrava*, 1995

Ko *Bubera* izklāsts nozīmē darbam ar cilvēkiem konfliktrelevantā profesijā?

„Tas nozīmē arī augošas profesionalizācijas un augoša laika spiediena apstākļos palikt atvērtam „Es-Tu-Jūs kontaktam”. nevar censties panākt nepārtraukti, to pat nevar aktīvi realizēt, tomēr tam būtu jābūt kā pamatnostājai; dažkārt tā jāiemācās no jauna. Jo veids, kā ir organizēta mūsu izglītība, atsvešina mūs no Es-Tu nostājas.

Tā kontakts ar pacientiem var bagātināt arī palīga/palīdzes dzīvi. Darbs ar pacientiem var kļūt par personiska apmierinājuma un bagātināšanās avotu, ja palīgs paliek atvērts divu cilvēku kontakta pārdzīvojumam⁷⁶.

Par šo pieredzi vienmēr stāsta arī aprūpes darbinieki un darbinieces, kas darbojas „stacionārās nedziedējamo aprūpes/paliatīvās nodaļas” kontekstā⁷⁷.

Šeit attēlotā perspektīvas maiņa fokusu pārvieto uz „palīga-(klienta) pacienta-attiecībām” un uzstāda prasību, lai divu vai vairāku partneru interakcija vienmēr noritētu uz līdztiesības pamata.

✗ Sarunas prasa līdztiesību!

Tam nepieciešamas dialogs kā līdzeklis apmierinošai palīgu/mediatoru darba ikdienai. BĪRHOF⁷⁸ apraksta četrus palīdzības sniegšanas modeļus, kas var būt iedarbīgi saskarsmē ar palīdzības meklētājiem:

- **Medicīniskais modelis:** Šādā skatījumā palīdzības meklētājs nav atbildīgs ne par savas problēmas rašanos, ne tās risinājumu. Šo modeli raksturo skartās personas atslogošana, bet arī palīdzības meklētāja pastāvīgā neizlēmība.
- **Morāliskais modelis:** Šis modelis visu atbildību piešķir pašai personai. Tādi teikumi kā “tas, kurš vēlas strādāt, darbu arī atrod!” cēlies no šādas morāles. Šādam teikumam var būt dažādas sekas. No vienas puses var tikt rosināta uzrunātā gatavība darboties. Bet līdzās tam uz jau tā nomāktajiem

⁷⁶ Doubrawa, 1995, 118.lpp.

⁷⁷ Hofmann, Erfassung der Leistungsmotivation, 2000/2001

⁷⁸ Bierhoff, 1988

bezdarbniekiem tas iedarbosies nospiedoši un demotivējoši. Sabiedrībā, kurā valda šāds pieņēmums, skartajām personām būs ļoti grūti atzīt savu vājumu⁷⁹.

- **Izglītojošais modelis:** Izglītojošajā modelī tiek noliegta skarto personu atbildība par viņu problēmu risinājumu. Ir kāds cilvēks vai cilvēku grupa, kuri zina, kas „otram nāks par labu“. Rīkojoties saskaņā ar šo modeli, pastāv risks, ka spēcīgi tiks veicināta indivīda atkarība.
- **Kompensējošais modelis:** Kompensējošais modelis atbrīvo skartās personas no atbildības par viņu situāciju. Tomēr tādā pašā mērā skartā persona tiek iesaistīta atbildībā par problēmas risinājumu, un tādējādi tiek atjaunota vai saglabāta patstāvība. Domājams, ka šāda veida savstarpējā saskarsmē negatīvā pašvērtējuma pieaugums varētu būt mazāks. Turklāt palīdzības funkcija šeit ir iedrošināt uzņemties pašiniciatīvu un attīstīt kompetences, kas nepieciešamas problēmas risināšanai.

1.3.2. Cilvēka tēls darbā



Kā pēc Karla **RODŽERSA** uzstādījuma raksturojamais cilvēka tēls tiek integrēts darba ikdienā?

Cilvēka tēls gandrīz neizbēgami ieplūst tādos procesa aspektos kā neitralitāte vai bezpartejiskums, neatkarība, korektums un līdzsvarotība, taisnīgums, akceptēšana un brīvprātība. Tās visas ir pozitīvas īpašības, kas apkopojamas ētikā.

⁷⁹ Un tas pie šā brīža - 02/2005 – apm. 5.2 miljoniem bezdarbnieku Vācijā

Tolerance – akceptēšana

Sociālajā ētikā būt tolerantam nozīmē to, ka atsevišķais cilvēks vai cilvēku grupa traucējošas ietekmes, kas nāk no citiem cilvēkiem vai grupām, saskaņā ar līdztiesības principu nesoda ar (asām) sociālām sankcijām. Tālāk par toleranci sniedzas akceptēšana – tā kādu stāvokli atzīst kā atšķirīgu no paša vēlmēm, bet noderīgu sabiedrības labumam.

Uz abpusējas cieņas pamatiem būvētais cilvēka tēls mediācijā spēlē ļoti būtisku lomu.

1) Mediācija

Likumisku regulējumu trūkuma dēļ biedrības un apvienības mēģina izveidot standartus, kas ir mediācijas kvalitātes zīme. Teritoriāli visaptverošākais standarts ir *European code of conduct for mediators*⁸⁰. Šis kodekss paredz (fragmenti):

“Mediators shall be competent and knowledgeable in the process of mediation.The mediator must not act, or, having started to do so, continue to act, before having disclosed any circumstances that may, or may be seen to, affect his or her independence or conflict of interests. The mediator shall at all times act, and endeavour to be seen to act, with impartiality towards the parties and be committed to serve all parties equally with respect to the process of mediation. ... The mediator shall ensure that all parties have adequate opportunities to be involved in the process. ... The mediator shall keep confidential all information, arising out of or in connection with the mediation, including the fact that the mediation is to take place or has taken place, unless compelled by law or public policy grounds. Any information disclosed in confidence to mediators by one of the parties shall not be disclosed to the other parties without permission or unless compelled by law.

20. piemērs: code of conduct for mediators

Mazliet patētiskāks ir Vācijas Federālās mediācijas apvienības standarts (BMeV). Tas mediatora pašizpratni formulē šādi (fragmenti):

„... Mēs atzīstam ikviena dalībnieka autonomiju, respektējam ikviena neatkārtojamību un vienlaicīgi atšķirību, kurās redzam īpašu potenciālu, dažādību... Mēs kā mediatori/mediatores respektējam un veicinām visu dalībnieku pašatbildību... Mēs apzināmies savu atbildību par drošo ietvaru, kas konfliktējošajām

⁸⁰ Lasāms http://konfliktbehandlung.de/main.php?filter_id=9&showdetail=mod_articles&detail=57

pusēm dod iespēju iesaistīties risinājuma meklēšanas procesā, un iedrošinām viņus uzņemties atbildību par viņu izklāstīto saturu un izstrādātajiem vienošanās dokumentiem... Mēs ar vienādu respektu attiecamies pret visu konfliktējošo pušu vajadzībām un interesēm. Mēs ievērojam atšķirības attiecībā uz varu... Kā medioatori/mediatores mēs esam mierīgi un uzmanīgi un iedrošinām strīda puses uz atklātu un tiešu izrunāšanos, uz savstarpēju toleranci un novērtējumu... Mēs iejūtamies konfliktējošo pušu lomā un ņemam vērā visu dalībnieku jūtu pilno spektru. Mēs veicinām konfliktējošo pušu savstarpēju iejušanos un iedrošinām viņus kopīgi nokārtot savu konfliktu. ... Pret visu, ko mediācijā uzzinām, mēs attiecamies godbijīgi un konfidenciāli... Mēs nodrošinām visu konfliktējošo pušu brīvprātīgu līdzdalību mediācijā, viņus pilnībā informējot par mediācijas procesu un norādot uz tā iespējām un robežām.“

21. piemērs: BMeV ētiskā pašizpratne

2) Sociālo profesiju ētika

Reģistrētā apvienība Vācijas Jauniešu un laulību konsultāciju darba grupa (DAJEB), kā arī Katoļu konsultāciju federālā darba grupa (BAG) ir nodarbojušās ar institucionālo konsultēšanu. Tās pārstāv uzskatu, ka laulību, ģimenes, dzīves un audzināšanas konsultācijas esot profesionāli pakalpojumi, kas kalpo konfliktu mazināšanas un konfliktu risināšanas mērķiem. Šīs konsultatīvās darbības kvalitātes nodrošināšanas interesēs tās ir sastādījušas tā sauktos „Profesionālās prasmes noteikumus“, kas tiek iedalīti personu kompetences noteikumos, nozaru kompetences noteikumos un kooperācijas kompetences noteikumos. Dr. Traugota V. Šalla reģistrētajai apvienībai „Vācijas Jauniešu un laulību konsultāciju darba grupa” un Notkera *Klana* Katoļu konsultāciju federālajai darba grupai apkopotie noteikumi tiek citēti šādi⁸¹:

„... Veiksmīgi speciālisti ... ir atvērti padoma meklētājiem un viņu problēmām, jo spēj panest viņu spriedzi un nav spiesti sevi sargāt no citu konfliktiem... Ikviens ar personu saistīta konsultēšana pamatojas uz cilvēka cieņas un padoma meklētāja personiskās neatkarības ievērošanu. Ievērot abas ir prasmīgas izturēšanās pret citiem pazīme. Arī padomu meklējošo cilvēku atkarības centieniem ir jāsniedz atteikums. ...“

⁸¹ Zeitschrift für Theorie und Praxis der Beratung Nr. 4 Nov. 2001 229. lpp. un sekojošās

22. piemērs: Ētikas prasības sociālajām profesijām

3) Advokāti

Vai šajā izpratnē pastāv arī „labi advokāti”? Advokātu profesionālās darbības reglamenta (BORA) 1.1.2003. redakcijas § 1 teikts:

„...advokātam kā neatkarīgam konsultantam un pārstāvim visos tiesiskajos jautājumos jāsarga savi klienti no tiesību zaudēšanas, jāpavada, veidojot tiesības, izsargājot no konfliktiem un nokārtojot strīdus, jāpasarga no tiesu un iestāžu nepareiziem lēmumiem un jānodrošina pret pretkonstitucionālu zaudējumu nodarīšanu un varas robežu pārkāpumiem no valsts puses. ...”.

23. piemērs: § 1 III BORA

Tas ir arī uzvedības kodekss ģimenes tiesību jomā nodarbinātiem advokātiem! Šis uzvedības kodekss ir mērķu un ieteikumu apkopojums, pēc kuriem, pārstāvot savus klientus, grib vadīties ģimenes tiesību jomā nodarbināti advokāti. To sastādījušas Elizabete Šmidta un Dženifera Raupaha⁸².

... Advokāts savas konsultācijas, pārrunas un procesa vadību veidos tā, lai dalībnieki tiktu iedrošināti un atbalstīti nokārtot savas domstarpības. ... Advokāts priekšroku dos uzskatam, ka ar ģimenes tiesībām saistīta izskaidrošanās nav cīņa, kurā ir tikai viens uzvarētājs un viens zaudētājs; drīzāk tā ir godīgu risinājumu meklēšana. ... Advokāts lietos tādu valodu, kas orientēta uz konsensu un deeskalāciju, kā arī paudis respektu pret citu dalībnieku redzējumu. Savos rakstiskajos paziņojumos viņš pievērsīs uzmanību vārdu izvēlei, kas ņem vērā šos aspektus. ... Advokāts ar savu klientu izveidos un uzturēs tādas attiecības, kas viņam, cienot klienta viedokli, ļauj saglabāt sava sprieduma neatkarību.

24. piemērs: Advokātu uzvedības kodekss

4) Rīcības ieteikumi

Jūs redzat, ka visas šīs profesijas vairāk vai mazāk viennozīmīgi raksturo „sociālo kompetenci“. Dažās no šīm profesijām standarti nav pazīstami, vai arī tie nonākuši aizmirstībā. Citās atkal neviens nenopūlas šādus standartus formulēt. Šeit ir

⁸² KindPrax Nr 1 / 2005, sk. arī http://www.portafamilia.de/91521-codex_rae.html

svarīgi tos atkal atsaukt atmiņā un uzsvērt to nozīmi konstruktīvam rezultātam attiecībā uz attiecīgo konflikta risinājumu. Iepriekš attēlotos uzskatus es vēlētos rezumēt tikai divos *ricības ieteikumos* profesijām, kas saistītas ar palīdzības sniegšanu un konsultēšanu:

- Ar klientiem/pārstāvamajiem ir lietderīgi izveidot savstarpējas devuma un guvuma attiecības. Klienti/pārstāvamie pēc šīm interakcijām kļūst apmierinātāki. Ir arī pamats uzskatīt, ka no tā labumu gūs arī palīgi⁸³.
- Turklāt konsultācijas ietvaros ieteicams klientus/pārstāvamus iespējami agri iesaistīt lēmumu pieņemšanas procesos, tas nozīmē, viņu rokās nodot atbildību par dziedināšanu/uzlabojumiem.

Konsultēšana aizvien vairāk (pats par sevi saprotams, arī ar tādiem lozungiem kā "Orientēšanās uz klientu", "Kvalitātes nodrošināšana" utt.⁸⁴) parādās kā līdztiesīga, godīga saskarsme ar klientiem/pārstāvamajiem un ir saistīta ar cilvēka tēlu, kas orientējas uz humānistisko psiholoģiju, un tādā veidā to arī arvien vairāk praktizē uz darbiniekiem orientēti uzņēmumi.

1.3.3. Humānistiskā cilvēka tēla konsekvences

Abrahams *Maslovs* un Karls *Rodžerss* ir šīs pieejas vadošie pārstāvji. Saskaņā ar to cilvēks no dabas ir labs, apveltīts ar iedzimtu tendenci, tā saukto aktualizācijas tendenci, konstruktīvi attīstīties pašrealizācijas un neatkarības virzienā. Tātad cilvēka tēli subjektīvu teoriju veidā attēlo kompleksas kognitīvas iezīmes. Ja cilvēki attīsta negatīvu attieksmi pret darbu un/vai pret sevi, viņi to nedara tāpēc, ka būtu tādi piedzimuši, bet gan tāpēc, ka šīs negatīvās nostājas ir attiecīgi

⁸³ Tam ir virkne pierādījumu, kas prezentēti šīs rakstu sērijas numurā „Integrierte Mediation“

⁸⁴ sk. *Hofmann*, Kundenorientiertes Verhalten, a.a.O.

negatīva pārbaudes un mācību procesa rezultāts šo cilvēku līdzšinējās dzīves gaitā.

✗ **Pašrealizācijai un neatkarībai nepieciešama autonomija!**

Autonomija nozīmē atbildību. Medaļai tagad ir divas puses: no vienas puses, atbildība ir jāuzņemas pašam, no otras puses, ir jārespektē otra cilvēka atbildība. Cik svarīga ir diskusija par atbildību konsultatīvā profesijā, rāda šāds gadījums:

Es sarunājos ar advokātu iesācēju, kuram vēl nav bijis daudz mandātu. Katrā ziņā neviena, kas viņu būtu nomācis tik ļoti kā sekojošais. Šim advokātam bija jāinformē sava klients, ka viņas vīrs, kurš bija apcietināts par 9 kg hašiša kontrabandu, pretēji klients pieņemumam neapšaubāmi bija izdarījis noziegumu un nu viņam sakarā ar to, ka viņš jau iepriekš bija sodīts, domājams vairākus gadus nāktos pavadīt ieslodzījumā. Advokāts man atzīstas, ka viņš esot ļoti nobažījies par sarunu ar klienti un ka tas viņu ļoti nomācot. Tā kā viņa klients rēķinās ar to, ka vīrs nav vainīgs, tad advokāts jutīšot līdzī klientei un redzēšot bēdas, kuras klientei sagādās šī ziņa. Kā nekā viņai esot vēl arī mazs bērns. Kas nu notikšot ar ģimeni? Es jautāju advokātam, vai viņš tiešām domā, ka viņa klients par sava vīra rīcību neko nezināja, ka apstākļi tomēr norāda uz citādu situāciju. Un, ja nē, tad laulībā acīmredzot nav valdījusi pārāk liela uzticēšanās. Tālākajā gaitā izrādījās, ka advokāts vairs nemaz nebija drošs, ka viņa klients patiešām bija pārliecināta par vīra nevainību. Viņš to attiecībā uz klienti drīzāk bija pieņēmis, jo jutās saistītas ar viņas stāvokli un emocijām. Tikai aplūkojot jautājumu, kurš par ko ir atbildīgs un kuram jāatbild par kādām jūtām, advokāts bija spējīgs vadīt sarunu bez nomāktības sajūtas.

25. piemērs: Strukturālais saslēgums

Vai es kā mediators, tiesnesis vai advokāts esmu atbildīgs par to, ko klienti dara, uztver vai pārdzīvo? Vai es nesu atbildību par rezultātu? Vai cilvēks vispār ir gana autonomš pats nest atbildību par savu rīcību, un cik tālu šī atbildība eventuāli sniedzas? Konkrētajā konsultācijas gadījumā vienošanās par mērķiem palīdz noskaidrot, kurš par ko uzņemas atbildību un ko tas savukārt nozīmē konflikta risināšanas procesam un tā rezultātam⁸⁵.

⁸⁵ Trossen, 2005. „Integrierte Mediation“, sk. „Zielvereinbarung“

2. Citi paņēmieni



Intervence un interakcija

Pārskatāmībai es vēlētos vēl īsi iepazīstināt ar citiem psiholoģiskās izskaidrošanās paņēmieniem, kuri mediācijā arī raduši ievērību, proti, intervenci un interakciju.

Intervence nozīmē: stāties starpā, iestāties par kādu/kaut ko, būt par starpnieku⁸⁶, un patiesībā ar to jau arī domāta sociāli kompetenta rīcība. Raksturojot pavisam īsi: iesaistīties šādā izpratnē grib arī psiholoģija, proti, mijiedarboties problēmcentrēti, piemēram, starp padoma meklētāju un konsultantu. Šīs interakcijas mērķis ir, piemēram, atgūt iekavētās zināšanas, uzrādīt alternatīvas un sniegt palīdzību lēmumu pieņemšanā. Ierosinājumi, noteikumi, tehnikas un vingrinājumi ar mērķi uzlabot intervences ļoti bieži ir saistīti ar Rutas *Konas* darbu⁸⁷. Viņas zināmākie postulāti⁸⁸ uz tēmu centrētās interakcijas (TZI) ietvaros ir šādi: komunikācijas uzlabošanai grupās:

Esi pats savs priekšnieks. Tas nozīmē – apzinies savu iekšējo stāvokli un apkārtējo vidi un katru situāciju izmanto kā piedāvājumu saviem lēmumiem. Ņem un dod, kā tu to atbildīgi vēlies sev un citiem. Ievēro šķēršļus savā ceļā, savus un citu.

Traucējumi ir prioritāri (tos neatrisinot, tiek apgrūtināta vai kavēta izaugsme).

⁸⁶ Duden, Fremdwörterbuch (1997)

⁸⁷ *Cohn*, Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion

⁸⁸ *Cohn*, Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion 120-121. lpp.

Palīgnoteikumi (pēc Rutas KONAS)

- ✗ Savos izteikumos pārstāvi pats sevi; runā par „Es“ nevis „Mēs“.
- ✗ Uzdodot jautājumu, pasaki, kāpēc tu jautā un ko tavš jautājums nozīmē tev. Izsaki pats sevi un izvairies no intervijas.
- ✗ Savā komunikācijā esi autentisks un selektīvs. Apzinies, ko tu domā un jūti, uz izvēlies, ko tu saki un dari.
- ✗ Atturies no citu interpretēšanas, cik vien ilgi iespējams. Tā vietā izsaki savu personīgo reakciju.
- ✗ Esi atturīgs ar vispārinājumiem. Izsakot kaut ko par cita dalībnieka uzvedību vai raksturojumu, pasaki arī, ko tev nozīmē, ka viņš ir tāds, kāds viņš ir (t.i., kādu tu viņu redzi).
- ✗ Sarunas ar blakussēdētāju ir prioritāras. Tās traucē un parasti ir nozīmīgas. Tās nenotiktu, ja nebūtu nozīmīgas (Varbūt, ka pastāstīsiet mums, par ko jūs sarunājaties).
- ✗ Vienlaikus runā tikai viens. Ja vienlaikus grib runāt vairāki, atslēgas vārdos savstarpēji jāvienojas, par ko runāt.

III daļa

Cilvēku savstarpējās komunikācijas pamati

Rolands Hofmans

Uzšķirot jēdzienu „komunikācija” vārdnīcā⁸⁹, uzzināsiet sekojošo: komunikācija atvasināta no latīņu valodas vārda „communicatio”. Komunikācija nozīmē paziņošanu, sarunu, bet arī savstarpēju saprašanos, cilvēku savstarpējo kontaktu, īpaši ar valodas un zīmju palīdzību. Komunikācija nozīmē arī savienojumu vai sakaru.

1. Komunikācijas juridiskā izpratne



Juridiskā komunikācija var atteikties no komunikantiem

Komunikācijai ir dažādi aspekti, kuri Jums jāpārzina, ja pret savu komunikāciju gribat attiekties apzināti.



Civilkodeksa § 104 un sekojošie panti

Komunikācija noteikti pieder psiholoģijas jomai. Tomēr, tā kā mēs apskatām komunikāciju konfliktsituācijā, tātad arī kā tiesu realitātes sastāvdaļu, ir lietderīgi aplūkot juridisko komunikācijas redzējumu. Domāta ir saistošā informācijas apmaiņa starp divām (vai vairākām) personām. Šo informācijas apmaiņas veidu juridiski norobežo no "izziņām".

Juridisko informācijas apmaiņu sauc par **gribas izteikumu**. Pēc definīcijas runa ir par gribas izpausmi, kas vērsta uz tiesisku seku izraisīšanu.

- Saskaņā ar juristu izstrādāto gribas teoriju subjektīvā griba veido izteikuma spēkā esamības pamatu.

⁸⁹ Wörterbuch a.a.O.

- Saskaņā ar izteikuma teoriju ir svarīgi, kā izteikuma saņēmējs pēc labākās sirdsapziņas (labas ticības, jur.) var iztulkot otra izturēšanos.
- Starpnieciska izvairīšanās gribas izteikumu skata spēkā esamības izteikuma kategorijā. Šeit uzmanības centrā atrodas tiesības nodibinošais akts. Saskaņā ar šo uzskatu šaubu gadījumā izteikuma objektīvā vērtība ir pārāka par gribas izteicēja subjektīvajiem priekšstatiem.

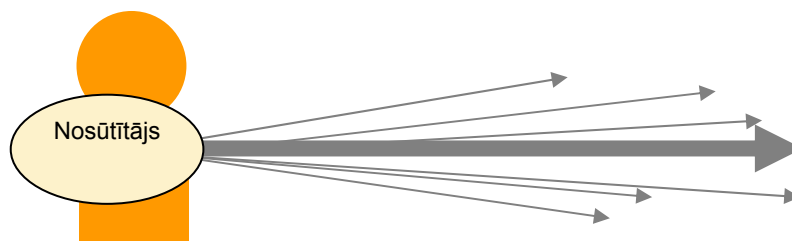
Juristiem ir pazīstams jēdziens „saņēmēja horizonts“, pēc kura orientēties jautājumos par neskaidrības vai pārpratuma nozīmību. Juridiskajam komunikācijas modelim ir šādas sastāvdaļas:

- Izteicējs / nosūtītājs
- Izteikuma saņēmējs / saņēmējs
- (Gribas-)izteikums
- Griba

Runa ir par subjektīvā priekšstata par izteikumu atbilstību objektīvi izteiktajam saturam. Subjektīvie aspekti tiek iedalīti

- izteikuma apziņā
- darījumu gribā
- rīcības gribā
- izteikuma piekļuvē saņēmējam (iespējams arī fiktīvi)

Fenomens, kam pievēršas komunikācija: līgumattiecībām, kā arī visiem, kas iesaistīti komunikācijā par līgumattiecībām, respektīvi, par juridisko jautājumu izskatīšanu - tātad tiesnešiem, skartajām personām un tiem, uz kuriem tas attiecas. Nosūtītājs



4. att.: Juridiskā komunikācija

1.1. Komunikācijas psiholoģijas koncepcija



Psiholoģiskais komunikācijas jēdziens koncentrējas uz saprašanos un spēju saprasties.

Ir acīm redzami, ka juridiskā komunikācijas forma diez vai ir spējīga radīt sapratni tādā formā, kas līdzinātos uz personu centrētām sarunām. Klausīšanās juridiski netiek prasīta, sapratne - tikai tik daudz, cik to prasa formālā kongruence. Lai spēju saprasties raksturotu psiholoģiskā aspektā, 1969. gadā *Vaclaviks, Bīvins & Džeksons* izstrādāja pirmo, aptverošo komunikācijas psiholoģijas koncepciju. Viņu pamatpieņēmums bija iespējami vienkāršs - nosūtītājs „N“ transportē ziņu „Z“, kas var sastāvēt no vēstījuma, informācijas, faktiem vai citāda veida satura, un nodod to saņēmējam „S“. Tādējādi formula ir šāda:

NOSŪTĪTĀJS -> ZIŅA -> SAŅĒMĒJS

N -> Z -> S

Juridiskajam modelim tā atbilst tādējādi, ka arī šeit tiek sūtīta informācija. Atšķirībā no juridiskā modeļa saņēmējam tomēr jābūt obligāti, ne tikai fiktīvi klātesošam.



Fokuss ir vērsts uz iespējamām kļūdu avotiem. Uzmanība tiek vērsta uz to, ko otrs spēj saprast un ir sapratis. Eventuāli rodas jautājums, kāpēc viņš kaut ko nespēja saprast. Informācijas nodošanai tiek lietots noteikts kods. N kodē (šifrē) ziņu, piemēram, vācu valodā, S šo ziņu atkal dekodē (atšifrē) sev saprotamā veidā. Praksē ir iespējamās šādas šī procesa formas:

1.1.1. Ziņa nepienāk

NOSŪTĪTĀJS ->ZIŅA -> SAŅĒMĒJS

N -> Z -> S



6. att.: Bloķēta ziņa

N sūta ziņas, bet tās vispār nepienāk, tā vietā S dekodē ziņas, kuras N nekad nav sūtījis. „Kodētās ziņas“ atbilstība „saņemtajai/dekodētajai ziņai“ ir tuvu nullei. Valda komunikācijas blokāde. Nekas netiek saprasts, informācijas (attēlā parādīts ar bultām) nepārklājas nekādā veidā.

1.1.2. Ziņas pienāk 100%

NOSŪTĪTĀJS ->ZIŅA -> SAŅĒMĒJS

N -> Z -> S



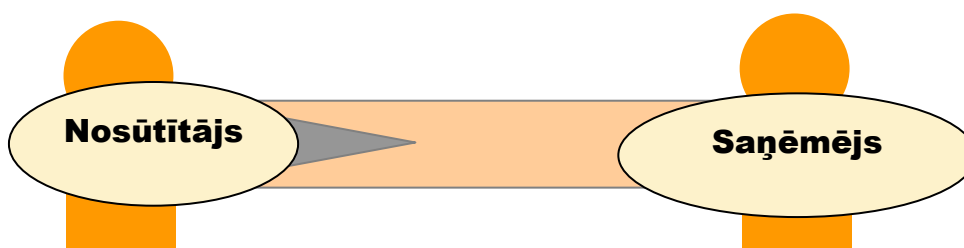
7. att.: Saņemta ziņa

Paskaidrojums: N atkal nodod savas ziņas, saņēmējam (S) tās – un *tikai* tās – pienāk *pilnībā* (100%, t.i., tikai tumšais laukums tiek sūtīts, un tikai tumšais laukums pienāk), tas nozīmē, ka S neveic nekādu interpretāciju, tikai dekodē bez vērtējuma, „neko neizdarot no savas puses” (piem., sagrozot nozīmi).

1.1.3. Daļa ziņas zūd

NOSŪTĪTĀJS -> ZIŅA -> SAŅĒMĒJS

N -> Z -> S



8. att.: Zudusi ziņa

Paskaidrojums: N atkal transportē ziņu, daļa ziņas pienāk (trijstūris), tomēr daļa arī zūd, kamēr S atkal dekodē Z, ko N nekad nav sūtījis (četrstūris, kurā iekļaujas trijstūris).

Šo cilvēku savstarpējās komunikācijas pamatmodeļi *Vaclaviks, Bīvins & Džeksons*⁹⁰ pārvērs „pragmatiskās (t.i., ar izturēšanos saistītās, novērojamās) aksiomās” (t.i., pieņemtās patiesībās, kam nav nepieciešami pierādījumi).

⁹⁰ Watzlawick, Menschliche Kommunikation

2. 5 pragmatiskās aksiomas



Komunikācijai ir neizbēgamas sekas, no kurām neviens nevar izvairīties.

*Vaclaviks, Bīvins & Džeksons*⁹¹ ir izstrādājuši 5 komunikācijas aksiomas, kas raksturo komunikācijas pamatīpašības.

Piecas komunikācijas aksiomas

- ✗ **Nav iespējams nekomunicēt.**
- ✗ **Katrai komunikācijai piemīt satura un attiecību aspekts tādā veidā, ka pēdējais nosaka pirmo un tāpēc ir metakomunikācija.**
- ✗ **Attiecību dabu nosaka komunikācijas norišu interpunkcija no partneru puses.**
- ✗ **Komunikācija starp cilvēkiem lieto digitālas un analogas modalitātes. Digitālai komunikācijai ir kompleksa un daudzpusīga loģiskā sintakse, bet attiecību jomā nepietiekama semantika. Analogai komunikācijai turpretim piemīt šis semantiskais potenciāls, tomēr tai trūkst nepārprotamai komunikācijai nepieciešamās loģiskās sintakses.**
- ✗ **Cilvēku savstarpējās komunikācijas norises ir vai nu simetriskas, vai komplementāras, atkarībā no tā, vai attiecības starp partneriem balstās uz vienlīdzības vai atšķirības.**

Turpmāk izskaidrošu šīs aksiomas.

2.1. 1. aksioma

Nav iespējams nekomunicēt.

Mēs nemaz nevaram neizturēties. Cilvēka izturēšanās veidam ir komunikatīvs (=sociāls) raksturs, kad vien satiekamies ar citiem cilvēkiem. Vai nevērīga izturēšanās, vietas maiņa arī nav (vai tieši ir) komunikācija iepriekšējās nodaļas izpratnē?

⁹¹ Watzlawick, Menschliche Kommunikation, 53. lpp. un sekojošās

2.2. 2. aksioma

Katrai komunikācijai piemīt satura un attiecību aspekts tādā veidā, ka pēdējais nosaka pirmo un tāpēc ir metakomunikācija.

Pozitīvai komunikācijai labas attiecības ir bāze un priekšnoteikums, jo satura aspekts attiecas uz komunikācijas kognitīvo, attiecību aspekts uz emocionālo dimensiju. Satura aspektu pārsvarā reprezentē valoda. Abi aspekti viens no otra nav atdalāmi. Ikviens paziņojums satur informāciju (saturu) un norādi par to, kā nosūtītāja izpratnē saņēmējam tā būtu jāsaprot (attiecības).

2.3. 3. aksioma

Attiecību dabu nosaka komunikācijas norišu interpunkcija no partneru puses.

Komunikācija ir riņķveidīga nevis lineāra. Ikviens par vainīgu uzskata otru. Rodas apburtais loks pēc šāda parauga: “Tu taču...”, „Nē, tu taču pirmais.” Tā, piemēram, sieva saka vīram: “Tu nekad neaizver poda vāku – un tu ļoti labi zini, ka tas man šausmīgi krīt uz nerviem.” Viņš atbild: „Un tu zini, ka man tieši tāpat krīt uz nerviem, ka tu pa visu māju atstāj savas čības.”

2.4. 4. aksioma

Komunikācija starp cilvēkiem lieto digitālas un analogas modalitātes. Digitālai komunikācijai ir kompleksa un daudzpusīga loģiskā sintakse, bet attiecību jomā nepietiekama semantika. Analogai komunikācijai turpretim piemīt šis semantiskais potenciāls, tomēr tai trūkst nepārprotamai komunikācijai nepieciešamās loģiskās sintakses.

Komunikācijai ir verbālas (=valodas) un neverbālas (=mīmikas, žestu, ķermeņa valodas) daļas. Ja tās abas nesader (nav kongruentas), tad dominē neverbālā daļa.

Vai Jūs ticētu jaunam nodaļas vadītājam, kurš saka: „Es ļoti priecājos par šo jauno uzdevumu un atbildībā par nodaļu, cik vien labi iespējams, iesaistīšu darbiniekus.“ Attiecībā uz pirmo aspektu viņš sarauc degunu un riebumā savelk lūpu kaktiņu, attiecībā uz otro aspektu viņš sarauc pieri un draudīgi mirkšķina acis.

2.5. 5. aksioma

Cilvēku savstarpējās komunikācijas norises ir vai nu simetriskas, vai komplementāras, atkarībā no tā, vai attiecības starp partneriem balstās uz vienlīdzības vai atšķirības.

Pastāv simetriskas, t.i., uz partnerību balstītas, līdztiesīgas komunikācijas norises (piemēram, starp diviem līdzīgiem lietvežiem kādā iestādē, diviem viena vecuma draugiem klasē) un tādas, kas notiek komplementāri (piemēram, „no augšas uz apakšu“: tēva/mātes ziņa bērnam vai priekšnieku ziņa darbiniekiem).

2.6. Šulca fon Tūna paplašinātais modelis



Komunikācijai starp diviem cilvēkiem nepieciešamas vismaz 8 ausis un 8 mutes. Katram cilvēkam vajag 4 ausis un 4 mutes, lai pārstrādātu visu vienā ziņā ietvertu informāciju.

Hamburgas psiholoģijas profesors Frīdemans Šulcs fon Tūns ar šo modeli vāciski runājošās zemes iepazīstināja pirms 20 gadiem un pēc tam to būtiski attīstīja. Viņa grāmatas „*Miteinander reden*” („Sarunāties vienam ar otru”), kas iznāca trīs sējumos, jau daudzus gadus sasniedz rekordlielu tirāžu (salīdzinājumā ar

citā speciālo psiholoģijas grāmatu pārdošanas skaitļiem Vācijā), un pamatoti: zinātniski kompetentā un viegli lasāmā valodā tās izdota kabatas formāta grāmatā! Šajā sadaļā kā piemērs tiks prezentēta Frīdemana *Šulca fon Tūna*⁹² koncepcija „Sarunāties vienam ar otru”. Iepazīšanās ar to ikvienam var būt noderīga. Iepriekšējās sadaļās komunikācija tika raksturota ar vienkārša nosūtītāja-saņēmēja modeļa palīdzību, kurā tiek nodota (nosūtīta un saņemta) ziņa. Minētās koncepcijas izejas punkts un pamats ir pieņēmumi par ziņas pazīmēm nosūtītāja-saņēmēja modelī. Saskaņā ar to ziņām ir četri aspekti jeb puses⁹³.

- **Lietišķais saturs**

Par ko es informēju

- **Pašizpaušme**

Pašatklāšme vai tas, ko pavēstu par sevi pašu, dēvēta arī par Es-vēsti

- **Attiecības**

Ko es domāju par tevi un kādas ir mūsu attiecības

- **Aicinājums**

Uz ko es tevi gribu mudināt, saukts arī par Tu-vēsti

Ievadam šāds piemērs:

Laulāts pāris automašīnā. Sieva brauc, un vīrs, norādot uz luksoforu, saka: „Re, zaļš”. Ziņas četras puses tāpat var būt: lietišķais saturs: luksoforā deg „zaļš” signāls.

Pašizpaušme: „Es sekoju līdzī.” Attiecības: „Man jāseko līdzī, jo tu esi slikta braucēja”. Aicinājums: „Brauc taču ātrāk”. Autovadītājas reakcija: „Kurš sēž pie stūres – es vai tu”.

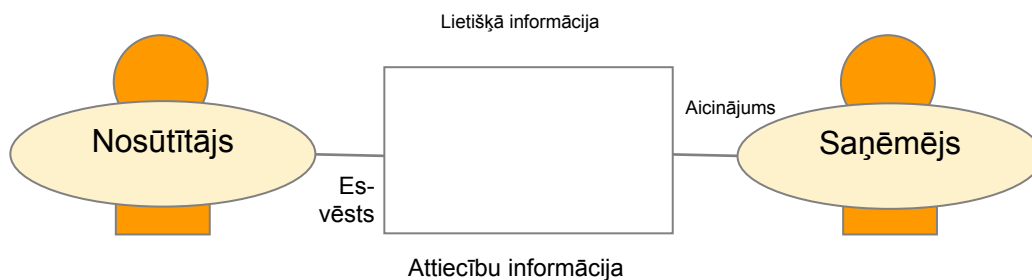
26. piemērs: Autovadītāja un blakussēdētājs

Vienkāršais nosūtītāja-saņēmēja modelis tāpat tiek diferencēts attiecībā uz ziņu⁹⁴.

⁹² Schulz von Thun, Miteinander reden, 2. un 3. sējums

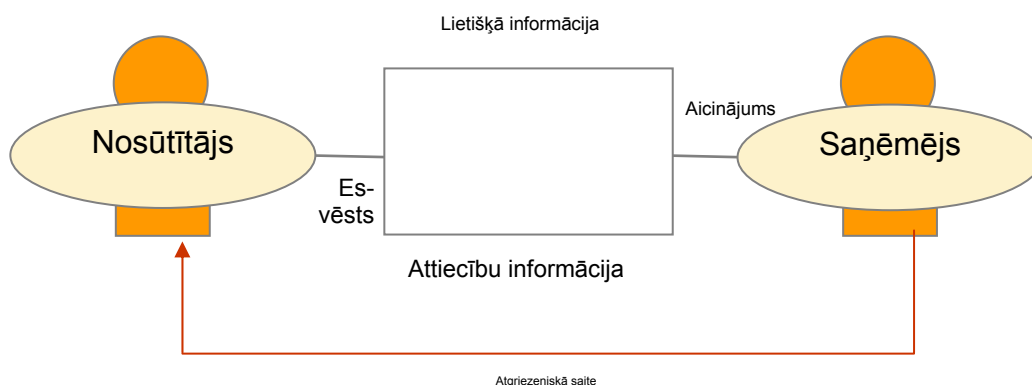
⁹³ Schulz von Thun, Miteinander reden, 1. sējums, 1984, 25.-30. lpp.

⁹⁴ Schulz von Thun, Miteinander reden, 1. sējums, 1984, 30. lpp.



9. att.: Ziņas četras puses

Tomēr neapšaubāmi, - un iepriekšējās sadaļas to arī pierāda – ka saņemtā ziņa nav identiska ar nosūtīto ziņu. Uztvere, attieksme, implicītas teorijas vai aizspriedumi noved pie subjektīvas apstrādes. Tātad ir jāatšķir nosūtītā no patiešām saņemtās ziņas. Jo mazāk nosūtītā un saņemtā ziņa līdzinās viena otram, jo smagāki ir komunikācijas traucējumi un pārpratumi. Šādas grūtības iespējams mazināt, ja saņēmējs sniedz atgriezenisko saiti (*feedback*) par to, kā viņš ziņu ir uztvēris. Tāpēc saskaņā ar Šulcu fon Tūnu⁹⁵ cilvēku savstarpējās komunikācijas ideālais modelis izskatās šādi:



. att.: Papildināts komunikācijas modelis

Ar ziņu vienmēr vienlaicīgi tiek nodoti visi četri aspekti, kaut arī to svarīguma pakāpe atšķiras. Tādēļ saņēmējiem būtu jābūt spējīgiem vienlaicīgi uztvert visus četrus aspektus to savstarpējā nozīmē. Uzskatāmi to var ilustrēt šādi: ideālajam saņēmējam ir

⁹⁵ Schulz von Thun, Miteinander reden, 2. Band, 1989, 81. lpp.

četras ausis („satura“, „attiecību“, „pašatklāsmes“ un „aicinājuma“ auss)⁹⁶.

Saņēmēja neobjektivitāte, tad, ja viņš "ar vienu ausi dzird īpaši labi", noved pie pārpratumiem. Kāds var sadzirdēt aicinājumu, kas nemaz nebija domāts, kāds cits, iespējams, sadzird attiecību aspektu, trešais atkal dzird tikai saturisko informāciju un varbūt ļoti labprāt nesadzird aicinājumu. Iedomājieties šādu situāciju: diviem kaimiņiem ir īpašas savstarpējās attiecības, un vienam pirmām kārtām nepatīk otra dēls... Kādi pārpratumi var rasties, rādīs nākamais piemērs:

Viens kaimiņš saka otram: "Mans dēls vakar beidzot dabūja jaunu velosipēdu!" Atgriezeniskā saite: "Nabaga velosipēds!"

27. piemērs: Velosipēds kā dāvana

Nosūtītāja neskaidrības, kad viņš pats nezina, ko īsti grib pateikt, arī ir komunikācijas traucējumu avots. Tātad nosūtītājs un saņēmējs ir vienādi atbildīgi par komunikācijas izdošanos. „Labi“ nosūtītāji un „labi“ saņēmēji ir vienādā mērā nepieciešami, un diemžēl gaužām reti ir tie gadījumi, kad viņi abi satiekas.

2.7. Komunikatīvā izturēšanās

Tā kā veiksmīga komunikācija un sarunu vadīšana nav atkarīga tikai no prasmīgas metodikas, pareizā komunikatīvā izturēšanās ikreiz no jauna jāatvasina no kopējās situācijas īpatnībām. Tas ir vienlaikus gan patiesi, gan frustrējoši.

✗ Nav ideālas, vienmēr derīgas un piemērotas komunikatīvās izturēšanās.

Diemžēl nav arī arvien pareizā ceļa konflikta risinājumam un tieši tāpēc nav ideālas, arvien derīgas un piemērotas komunikatīvās izturēšanās. Tieši tāpat visām personām nederēs

⁹⁶ Schulz von Thun, Miteinander reden, 1. Band, 1984, 44.-45. lpp.

vieni un tie paši ieteikumi. Katrs cilvēks ir savādāks – ar atšķirīgām spējām, dotībām, personības iezīmēm un pieredzi.

2.7.1. Komunikācijas stilu pamatvēstījumi

Diferencējot situāciju un personālos notikumus, rezultātā iegūstam sistemātisku pārskatu par astoņiem skaidri nošķirti komunikācijas stiliem. *Schulz von Thun* uzmanību vērš uz atšķirībām cilvēku starpā un iesaka piemērotus soļus personiskajai attīstībai. Ikviens stils tiek pamatots ar tā saukto „dvēselisko” aksiomu. Ja kāda persona konkrētu aksiomu uzskata par sev atbilstošu, viņa saskaņā ar to izveidos specifisku komunikācijas shēmu un bieži un spēcīgi izsūtīs pamatvēstījumu. Sekojošajā pārskatā šos astoņus stilus iespējams pietiekoši raksturot, izmantojot dvēselisko aksiomu un tai atbilstošo pamatvēstījumu. Tie Jums palīdzēs atpazīt komunikācijas formas un iztulkot netiešus vēstījumus.

1) Trūcīgais, atkarīgais stils

Dvēseliskā aksioma: „Es esmu vājš un bezpalīdzīgs – vienam man dzīve nav pa spēkam!”⁹⁷

Pamatvēstījums: Ar maniem vājajiem spēkiem man vienam neizdosies! Atbalsti un aizsargā mani! Tu esi stiprs un kompetents!

2) Palīdzošais stils

Dvēseliskā aksioma: „Būt vājam (neziņā, noskumušam, izmisušam) un just vajadzību man nozīmē katastrofu!”⁹⁸

Pamatvēstījums: Es esmu stiprs un spēju daudz panest, man nevienu nevajag! Pasaki, kas par nelaimi? Ak, tu nabadziņš, man tevis tiešām ir žēl, un tev nepieciešama palīdzība!

⁹⁷ Schulz von Thun, *Miteinander reden*, 3. sējums, 1998, 62. lpp.

⁹⁸ Schulz von Thun, *Miteinander reden*, 3. sējums, 1998, 77. lpp.

3) Pašaieliedzīgais stils

Dvēseliskā aksioma: „Es esmu nesvarīgs – tikai strādājot tavā un citu labā, es varu būt kaut kam derīgs!”⁹⁹

Pamatvēstījums: Es neesmu nekas. Pasaki, kādu tu mani gribi redzēt! Tu esi noteicējs!

4) Vērtību agresīvi mazinošais stils

Dvēseliskā aksioma: „Ar mani viss nav kārtībā, par nožēlu vienmēr visu daru nepareizi! Ak vai, ja kāds to pamanīs! Tad man uzkāps uz galvas un bez žēlastības nonievās!”¹⁰⁰

Pamatvēstījums: Es esmu pašā augšā! Nevienam man neko nevar padarīt! Piekāpies! Atzīsti savu vainu! Tu esi vainīgs... nožēlojams!... dumjš!... slimīgs!

5) Sevi apliecinošais stils

Dvēseliskā aksioma: „Es pats neesmu (mīlestības) vērts – tikai tik lielā mērā, cik esmu „labs“, es pelnu mīlestību un atzinību!”

Pamatvēstījums: Es esmu bez bailēm un trūkumiem! Atzīsti mani! Vai nu tu mani novērtēsi (tiesnesis), vai arī ar mani konkurēsi (sāncensis)!

6) Noteicošais kontrolējošais stils

Dvēseliskā aksioma: "Es esmu pilns haotisku, grēcīgu, nesaprātīgu impulsu – tikai turoties pie noteikumiem, es varu valdīt pār sevi un palikt kārtīgs cilvēks!"¹⁰¹

Pamatvēstījums: Es zinu, kas ir pareizi! Tā dara! Neklājas, ka... Tu esi riska faktors, tevi jāpamāca!

7) Distancējošais stils

Dvēseliskā aksioma: „Ja es atvēršos un pielaidīšu kādu sev pavisam tuvu, es pakļaušu sevi lielām briesmām – es varētu

⁹⁹ Schulz von Thun, Miteinander reden, 3. sējums, 1998, 155. lpp.

¹⁰⁰ Schulz von Thun, Miteinander reden, 3. sējums, 1998, 155. lpp.

¹⁰¹ Schulz von Thun, Miteinander reden, 3. sējums, 1998, 173. lpp.

nonākt tādā atkarībā, ka tiktu pakļauts jebkuram aizvainojumam un pazaudētu sevi saplūšanas gūstā.“¹⁰²

Pamatvēstījums: Tam, kas manī notiek, nav nekāda sakara ar lietu - bez tam, manī nekas nenotiek! Nenāc man pārāk tuvu! Tu esi pārāk pieķērīgs un emocionāls!

8) Runātgribošais dramatizējošais stils

Dvēseliskā aksioma: „Es esmu nesvarīgs. Nevienu neinteresē, kā es patiešām jūtos. Mani ievēros tikai tad, ja izveicīgi vai īpaši iedarbīgi spēlēšu priekšplānā!“¹⁰³

Pamatvēstījums: Klausieties, klausieties, tāds es esmu! Pievērsies man un apstiprini manu pašattēlojumu! Tu man esi svarīgs – kā laipni gaidīta, bet maināma publika!

¹⁰² Schulz von Thun, Miteinander reden, 3. sējums, 1998, 196. lpp.

¹⁰³ Schulz von Thun, Miteinander reden, 3. sējums, 1998, 231. lpp.

IV daļa

No sarunas pie pārrunām

Dorisa B. Rotfišere

1. Saprašanās



Spēja saprasties ir atkarīga no uztveres spējas.

Rolands *Hofmans* tika izskaidrojis, ka komunikācija konfliktsituācijās lielā mērā ir atkarīga no sociālās uztveres. Tā, savukārt, ir priekšstatu sakarību produkts, kas ir personīgas un individuālas, tātad tikai attiecīgā komunikanta apzinātas, ja tās vispār ir apzinātas. Tādējādi komunikācijai konstruktīva jēga ir tad, ja tā sniedz apmaiņas iespēju un ļauj sarunu partneriem saprasties par viņu dažādajām *īstenības konstrukcijām*. Priekšnosacījums tam ir, ka viņi viens otru saprotas. Te nepietiek tikai ar zināšanām komunikācijas teorijās. Drīzāk nepieciešama pavisam specifiska otra cilvēka uztveres spēja. Piemērs:

Laulātais pāris jau ilgu laiku ir precējies. Viņš ir auditīvi apdāvināts cilvēks. Tas nozīmē, ja viņš vērīgāk aplūko kādu priekšmetu, viņam tas jāpieliek pie auss, lai dzirdētu, kādu skaņu priekšmets atstāj. Viņa ir kinētiski apdāvināta. Tas nozīmē, ja viņa aplūko kādu priekšmetu, viņai tam jāpieskaras, lai to aptaustītu un izjustu. Tikai tad viņa aplūkojamo priekšmetu spēj jutekliski uztvert. Šie savā uztverē tik atšķirīgi apdāvinātie laulātie viens otru ļoti mīl – vismaz tā tas bija viņu ilggadīgo attiecību sākumā. Viņš viņai ik dienu saka „Es tevi mīlu“. Nepaiet ne dienas, kad viņa viņu nenoglāsta vai maigi nepieskaras. Ar laiku laulātais pāris atsvešinās. Abi sev pārmet, ka nav atzinušies, ko viens pret otru jūt. Šis stāsts ir īpaši traģisks, jo laulāto iespaidi neatbilst patiesībai. Katrs no viņiem sev raksturīgā veidā otram ir teicis, cik ļoti viņu mīl. Tomēr abi nav spējuši iztulkot otra valodu savā uztverē.

28. piemērs: Novēlotas atzišanās mīlestībā

Piemērs rāda, kā ar atšķirīgu uztveres spēju tiek apgrūtināta vai pat izjaukta saprašanās.

1.1. Uztvere



Uztvere kā saprašanās priekšnoteikums – saprašanās kā uztveres priekšnoteikums

Grūtības uztvert otru cilvēku bieži izriet no tā, ka mēs nezinām viņa priekšstatus par īstenību un mērām pēc tā, ko paši saprotam ar reālo īstenību. Tikai diemžēl ir tā, ka mūsu pašu priekšstati par reālo īstenību ir visdažādākie, tikai ne reāli. Tas, ko uzskatām par reālu, arī ir individuāla īstenības konstrukcija. Jau cilvēka bioloģiskās iespējas liek secināt, ka apkārtējo vidi iespējams uztvert tikai kā niecīgu īstenības fragmentu. Tas atkarīgs no tā, ka cilvēka rīcībā ir tikai piecas maņas, ar kurām uztvert īstenību. Šīm maņām vienā sekundē jāapstrādā gandrīz 12 miljonu bitu liels informācijas daudzums. Informācija, kas normālā gadījumā šādi sadalās uz atsevišķajām maņām:

- acis 10.000.000 bitu
- āda 1.000.000 bitu
- ausis 100.000 bitu
- oža 10.000 bitu
- garša 1.000 bitu

Neraugoties uz iespaidīgo informācijas apjomu, mēs nevaram pamatoties uz to, ka informācijas uztveršana aptvers visu iedomājamo informāciju. Mēs zinām, ka mūsu maņas ir ierobežotas. To pierāda pat salīdzinājums ar mājdzīvniekiem. Tā, piemēram, suņa oža ir daudz spēcīgāka par cilvēka ožu. Suņa ožas glotāda degunā vien ir 20 reizes lielāka nekā cilvēkam. Sunim ir 230 miljoni ožas šūnu, cilvēkam – tikai 30 miljoni. Tātad suņa oža ir daudzkārt labāka par cilvēka ožu. Ir acīm redzami, ka jau šīs maņu kompetences dēļ vien suns pasauli uztver savādāk nekā cilvēks, ka viņam vārda vistiešākajā nozīmē

ir citādāks skats uz pasauli. Tik pat saprotams ir tas, ka viņš, balstoties uz savu citādo uztveri, arī reaģē savādāk.

Mazāk acīmredzams ir tas, kā dažādās maņu dotības arī cilvēkam nosaka izteikti atšķirīgu uztveri¹⁰⁴. Katrs cilvēks informāciju uztver savādāk un savādāk ar to apietas. Var teikt, ka uztveres forma ietekmē cilvēka individuālo veidolu līdz pat viņa fizionomijai. Jau no ārienes, piemēram, skatiena meklēšanas modeļa, Jūs atpazīsiet, kā otrs domā un kādas maņu dotības viņam piemīt.

Piemērs: Ja sarunas laikā acis vērstas uz augšu, tas norāda uz vizuāliem meklēšanas modeļiem. Sarunas partneris meklē iekšējus attēlus, ar kuriem salīdzināt sevis uztverto. Ja sarunas laikā acis vērstas pa labi vai pa kreisi, tas norāda uz auditīvu uztveri. Sarunas partneris vērīgi klausās savā iekšējā balsī. Ja sarunas laikā acis vērstas uz leju pa labi, tad tiek uzrunāta kinestētiskā uztvere. Turpretim, ja acis sarunas laikā vērstas uz leju pa kreisi, tad notiek iekšējais dialogs.

29. piemērs: Skatiena meklēšanas modeļi

Cik skaidri saskatāmas ir dažādās uztveres spējas attiecībās starp cilvēku un dzīvnieku ir, tikpat grūti atšķiramas tās ir starp cilvēku un cilvēku.

✗ Atšķirīgā maņu spēja nosaka atšķirīgu uztveri.

Atšķirīgās dotības izraisa reducētu un individuāli nosacītu uztveres kapacitāti ar individuāli specifiku. Jau tāpēc vien uztvere ir kaut kas relatīvs, ko būtiski ietekmē receptoru individuālā uztveršanas spēja.

Neskatoties uz receptoru kapacitāti, uztveri vēl sašaurina ierobežota apziņas kompetence. Kopš Zigmunda Freida psihologi vadās no secinājuma, ka cilvēka apziņa spēj apstrādāt ne vairāk kā tikai 10% uztvērumu. Tādējādi no bezgalīgi daudz iespējamo uztvērumu paliek informācijas daudzums vairs „tikai” šādā apmērā:

¹⁰⁴ sk. 28. piemērs: Novēlotas atzišanās mīlestībā atzišanās mīlestībā, 75. lpp

- acis 1.000.000 bitu
- āda 100.000 bitu
- ausis 10.000 bitu
- oža 1.000 bitu
- garša 100 bitu

Ja apziņā iespiežas tikai 10% informācijas, rodas jautājums, par kādiem 10% ir runa. Diemžēl selekcija notiek neapzināti, apzinātajai uztverei tā paliek apslēpta.

✗ Uztverei nepiemīt iespēja saprast, ka uztvērumi varētu būt nedroši vai nepilnīgi.

Apziņa mūs tikai maldina, ka tai ir pilnīga informācija.

1.2. Īstenība



Vaclavika grāmatas jautājums „Cik īsta ir īstenība“ ir vairāk nekā pamatots. Vai saprotat, ko es domāju?

Tā kā mums trūkst uztveres par uztvērumu nepilnību, mums citādā veidā jātiek skaidrībā par to, kādi uztvērumi trūkst vai ir kļūdaini. Šī svarīgā atziņa kļūst par izšķirošo argumentu citu cilvēku sapratnei un rīcības izskaidrošanai. Cilvēku izveidoto īstenības attēlu vienmēr ietekmē viņu iespaidi, personība un psihiskais stāvoklis. Īstenība burtiskā nozīmē ir neaptverama un tādēļ tā vienmēr ir tikai individuāli teorētisks konstrukts.

Viss, ko mēs uztveram, tiek attiecināts uz šo individuāli teorētisko konstruktu. Atšķirīgo īstenību fenomenu un to attiecības ar komunikācijas procesiem raksturo šāda līdzība:

Piemērs: Kāds cilvēks nonāk debesīs un tur satiek senu draugu, kuram klēpī sēž brīnumskaista, jauna meitene. „Fantastiski,“ saka jaunpienācējs, „vai viņa ir tava balva?“ „O, nē,“ vecais vīrs skumji atbild, „es esmu viņas sods.“

30. piemērs: Vīrs debesīs

Līdzība pierāda, ka nevar būt absolūtas īstenības. Tā vietā ir tikai subjektīva, daļēji pilnīgi pretrunīga īstenības izpratne. Pieņēmums, ka individuālā subjektīvā īstenība atbilst „īstajai” īstenībai ir tik pat neauglīgs, cik riskants. Pauls Vaclaviks uztveramo īstenību ir iedalījis 2 pakāpēs:

1.2.1. 1. pakāpes īstenība

Runa ir par īstenības aspektiem, kuri balstās uz dalībnieku uztveres konsensu un eksperimentāliem, atkārtojamiem un tādēļ verificējamiem pierādījumiem. 1. pakāpes īstenība ar dabaszinātņu metodēm ir viennozīmīgi aprakstāma fizikāli ķīmiskās kategorijās.

1.2.2. 2. pakāpes īstenība

Tas, kāda nozīme un kāda vērtība plašākajā izpratnē jāieņem 1. pakāpes īstenības faktiskajiem apstākļiem, faktiem vai priekšmetiem, atšķiras no to 1. pakāpes īstenības un tas nekādā ziņā nav viennozīmīgi noteikts. Nozīme ir lielā mērā subjektīva un patvaļīga. Šai ziņā pastāv ļoti daudz vienas un tās pašas lietas 2. pakāpes īstenību, no kurām katra ir subjektīva un pati par sevi „īsta”. Šīs pakāpes subjektīvā īstenība ir tik pārliecinoši īsta, ka vairāku atšķirīgu īstenību fakts ātri tiek noliegts.

Piemērs: Apgalvojums „Hūbera kunga lādes tilpums ir 1 kubikmetrs” attiecas uz 1. pakāpes īstenību. Apgalvojums „Hūbera kunga lāde ir no ģimenes mantota lieta” attiecas uz 2. pakāpes īstenību. Katram ir sava emocionālā attieksme un priekšstats par to, ko nozīmē būt no ģimenes mantotas lietas īpašniekam.

31. piemērs: Īstenības

Tā kā 2. pakāpes subjektīvā īstenība ir izšķiroša uztvērumu nozīmei, šo īstenību dēvē arī par nozīmes īstenību.

Daudzi cilvēki, kuri uzsāk savstarpējas pārrunas, pamatojas uz to, ka tikai individuālā īstenība, tātad subjektīvais skatījums, atbilst (patiesajai) īstenībai, un pārrunu partnera īstenība nav patiesa. Šī apstākļa sekas ir tādas, ka puses savstarpējam konfliktam, kas radies viņu atšķirīgo pasaules redzējumu (konstruktu) dēļ, pieiet, mēģinot otru pusi pārliecināt par savu viedokli (konstruktu). Tikai profesionāļi zina:

✗ Tas, ko es uztveru, nav tas, ko uztver tu, un tam, ko mēs abi uztveram, ir maz sakara ar to, kas ir īsts!

Tātad nav vērts strīdēties par nozīmes īstenību! Konfliktus nav iespējams atrisināt argumentējot, otru personu pārliecinot (vēloties pārliecināt) par sava konstrukta patiesumu, bet gan tikai saprotot (vēloties saprast) otras personas konstruktu. Tāpēc apgalvojumus par nozīmes īstenību labāk vienmēr pieņemiet par patiesiem – tas aiztaupa laiku un spēkus.

1.3. Perspektīva



Katra perspektīva sniedz citu redzes leņķi un līdz ar to arī citas pieejas risinājumam.

Konfliktā sastopas dažādas perspektīvas. Katra attiecīgā perspektīva ir atkarīga no konfliktā iesaistītās personas pozīcijas. Nav grūti iedomāties, cik noderīga ir spēja ieņemt atsevišķo konfliktā iesaistīto personu atšķirīgos skatījumus. Katrā ziņā konfliktā iesaistītās personas redzes leņķis ļauj saprast, kādas un cik pieejas risinājumam viņa redz. Spēja ieņemt otra perspektīvu konflikta laikā ir individuāli atšķirīga. Tā ļoti lielā mērā ir atkarīga no skartās personas uztveres spējas. Uztveres spēja ir svarīgs parametrs, kas sniedz informāciju par konflikta stāvokli un konflikta veidu.

- ✗ Jo labāk tiek saprasti otra skatījumi, jo vairāk iespēju paveras konstruktīvam konflikta risinājumam.

Tā kā konfliktu nerealizē vairākas personas dažādās situācijās, mēs izšķiram šādas, citu no citas atšķirīgas perspektīvas:

- Pušu perspektīva.
- Citu skarto personu (piem., bērnu) perspektīva.
- Pašas ģimenes perspektīva.
- Konsultantu perspektīva.
- Tiesas perspektīva.
- Mediatoru un konfliktu menedžeru perspektīva.

Pastāv dažādas iespējas, kā panākt perspektīvas maiņu. To var panākt, pat mainot sēdvietu izkārtojumu.

Piemērs: Jau sēdvietu izkārtojums tiesas zālē nozīmē konfrontāciju. Puses sēž viena otrai pretī. Situācija atslābst, ja puses sēž viena otrai blakus nevis viena pret otru.

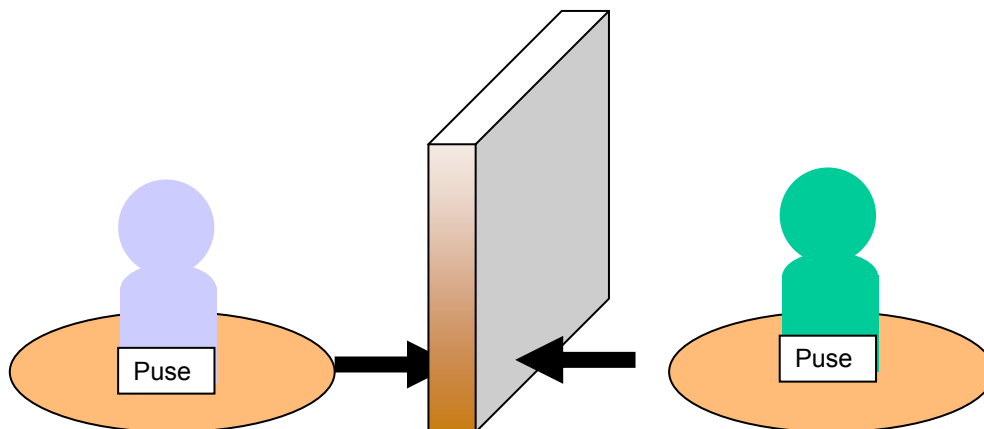
32. piemērs: Sēdvietu izkārtojums

2. Pozīcija



Pozīcijas var novest pie pretējiem skatījumiem.

Balstoties uz atšķirīgiem skatījumiem (konstruktiem), pārrunu partneri izveido iecerētus priekšstatus par subjektīvi izdevīgu pārrunu rezultātu. Ne tikai pretējā perspektīva, bet arī ierobežotā uztvere dod savu artavu konfrontācijas saasināšanā. Starp pusēm parasti izveidojas mūris, kas norobežo katru no pretējām pozīcijām.



Pozīciju ieņemšana konflikta gaitā var novest pie uztveres ierobežojumiem un pat pie ekstrēmas redzesloka sašaurināšanās.

Piemērs: Pēc ļoti strīdīgas vecāku kopdzīves pārtraukšanas un šķiršanās bērni dzīvo pie mātes. Tēvs pēc šķiršanās gadu strādāja ārzemēs, pēc atgriešanās viņam ar bērniem bija ļoti maz kontaktu, tomēr viņš redzēja, ka māte pret viņiem izturas nevērīgi. Īpaši maz vērības saņēma mazliet atpalikuši meita, tā ka viņas labklājība bija ievērojami apdraudēta. Bija aizdomas, ka vecākais brālis savu māsu bija seksuāli izmantojis. Jaunatnes lietu pārvalde ilgās sarunās ar māti bija panākusi, ka viņa piekrīt meitas nodošanai audžu ģimenei un iesniedz atbilstošo iesniegumu. Tā kā aizgādības tiesības bija abiem vecākiem, arī tēvam bija jāpiekrīt mātes iesniegumam. Tēvs atteicās to darīt, kaut gan sarunās arī viņš bija atzinis, ka meitas nodošanu audžu ģimenei uzskata par labāko risinājumu. Viņš tomēr negribēja piekrist savas bijušās sievas iesniegumam. Tikai tad, kad viņam tika izteikts priekšlikums, ka viņš pats var uzrakstīt tieši tādu pašu iesniegumu un tajā no sava skatu punkta izklāstīt iemeslus meitas nodošanai audžu ģimenei, viņš bija gatavs tam piekrist.

33. piemērs: Pozīcija un uztvere

Minētajā piemērā pretējās pozīcijas radītā perspektīva kavēja bērna tēvu dot piekrišanu mātes iesniegumam, kura rezultāts nāktu par labu bērnam. Pozīcija noteica tēva izturēšanos.

✗ Pozīcijas nosaka perspektīvas!

Nebūtu gan īsti pareizi pozīcijas attēlot tikai kā negatīvus strīda pastiprinātājus. Pozīcijas ir nepieciešamas, lai spētu aizstāvēt viedokli un norobežoties no citiem cilvēkiem.

Bieži konfliktiem ir ļoti kompleksa struktūra. Ambivalenti noskaņojumi un vērtējumi pašai strīdus pusei ļoti sarežģī stāvokļa korektu novērtējumu.

Piemērs: Hūberes kundze uzzina, ka viņas vīram ir citas attiecības. Viņa ir ārkārtīgi nikna un būtu gatava sadauzīt visu pie viņa kājām. Pēc kāda mirkļa viņa ir bēdu nomākta, jo patiesībā viņa savu vīru taču nemaz negrib zaudēt. Šīs abas viņas izjūtas ir reāli pamanāmas. Tā ir pretruna, kuru Hūberes kundze spēs akceptēt tikai tad, kad pārstās vēlēt to likvidēt un būs gatava atzīt vairāku cēloņu kopsakarības.

34. piemērs: Multikauzāla jūtu pasaule

Bieži strīda puses nespēj verbāli formulēt konflikta kompleksitāti, tāpēc tās ieņem savu pozīciju kā iecerētu priekšstatu par subjektīvi izdevīgu pārrunu rezultātu un to aizstāv. Jo sarežģītāks ir strīds par šiem priekšstatiem, jo dedzīgāk puses tos aizstāvēs. Ikviens strīds rada jaunu nedrošību un aptver daudzus dažādus viena jautājuma aspektus, pie tam no jauna var tikt izvirzīti, piemēram, daudzi veci jautājumi. Šādā skatījumā atkārtota ķeršanās pie pozīcijām ir vienkāršošana, ar kuras palīdzību strīda puses mēģina likvidēt pārrunu priekšmeta kompleksitāti.

Papildus šim pamatotajam motīvam pastāv vēl arī sakarība starp pārstāvēto viedokli un ieņemamo pozīciju.

✗ **Perspektīva var būt tikai tam, kuram ir arī viedoklis.**

Ir saprotams, ka konflikta risinājumam nozīmīgie mērķi atrodami redzes leņķī, kuru konkrētajā gadījumā ieņem konfliktējošā puse. Šis redzes leņķis ir saistīts ar viedokli vai tajā apslēpto pozīciju. Tādējādi redzes laukā esošais mērķis tiek fokusēts no šīs pozīcijas! Horizonts piemērojas fokusam. Redzes leņķis ierobežo horizontu, tā ka tikai redzes laukā esošās risinājuma aspekti atbilst definētajai uzvarai. No apgrieztā apgalvojuma izriet šāda aksioma:

- ✗ Risinājuma aspektus, kas atrodas ārpus šī redzes leņķa, vairs nav iespējams uztvert.

3. Intereses



Intereses kā pieeja risinājumam

Vai atceraties piemēru ar lādi, kas laulātajiem jāsadala? Sākotnēji nebija domājams neviens cits risinājums, kā tikai lādes atdošana viņai vai viņam. Metode, kas varbūt ir taisnīga un pieņemama, bet rezultātā tomēr rada uzvarētāju un zaudētāju. Kas tajā būtu mainījies pēc apmēram 70 materiāla lapaspusēm, iepazīšanās ar konfliktu teoriju un komunikācijas darbības principiem? Pirmajā acu uzmetienā nekas daudz, izņemot to, ka Jūs tagad varat balstīties uz to, ka aiz strīda stāv kas vairāk par jautājumu, kurš dabūs šo "stulbo" lādi. No jautājuma par lādes atrašanās vietu izriet pozīcijas, aiz kurām var slēpties vēlmes un vajadzības pēc emocionāla izlīguma, pēc atzišanas, pēc gandarījuma un pēc visa vēršanas par labu. Jauniegtās atziņas jums palīdz pieskarties šiem slēptajiem tematiem un celt tos gaismā, jā, pat vest pārrunas ar mediandiem. Tajā ir rodamas jaunas, negaidītas konflikta risinājuma izredzes. Arī tagad "lādes lietā" būtu daudz par agri domāt par to, kur varētu rasties risinājumi Hūberu laulātajam pārim. Šai sakarā Jūs pārāk maz zināt par lietas aizkulisēm un pušu strīda motīviem. Nemaz nerunājot par to, ka Jūsu kā mediatora uzdevums nav meklēt risinājumus un Jūsu atbildība nav risinājumus atrast.

- ✗ Risinājuma atrašana (konflikta, respektīvi, no tā izrietošo problēmu izbeigšana) ir tikai pušu lieta!

Jums jā rūpējas „tikai“ par to, lai puses atklātu to, kas tās ved pie atziņas, kā tām pašām atrisināt konflikta problēmas. Tātad

vienkārši ieklausieties, kas pusēm ir sakāms par savu konfliktu. Tas jau ir vairāk nekā pietiekoši. Atcerieties Momo¹⁰⁵ un klausīšanās spēku. Ne velti tiek uzsvērts:

✗ Kurš klausās, tas vada

Pusēm mierīgi izklāstot savu konfliktu un aprakstot, kas viņus mudina, strīda iemesls top skaidrs ne tikai Jums, bet arī pašām pusēm.

Lādes piemērs: Turpmākajās sarunās sievai rodas izpratne, ka diez vai viņa var pretendēt uz ģimenes īpašumu. Viņa saprot, ka tas nav jautājums tikai starp viņu un viņas vīru, bet gan viņu un visu vīra tradīcijām bagāto ģimeni. Un tai patiesībā ar šo problēmu nav nekāda sakara. Viņa saprot arī to, ka ir nikna uz vīru. To viņa viņam jau ir spējusi pateikt, arī to, ka vispār viņš par viņu nav īsti rūpējies. Darbs viņam bijis svarīgāks par ģimeni. Tā, tas nu tagad ir atklāts. Ar to abi var labāk sadzīvot. Ikviens tagad zina, kā izturēties. Arī vīra skatījums mainās. Pēkšņi vīrs redz un saprot, cik patiešām lielu darbu sieva ieguldījusi lādē. Tagad viņš pat būtu gatavs lādi atstāt viņai. Tomēr abi saprot, ka ģimenes dēļ tas nav īstenojams.

35. piemērs: Noskaidrošana lādes lietā

Piemērā tās ir noskaidrotās emocijas, kas paver ceļu pārrunām. Strīda ābols jeb, pareizāk sakot, strīda lāde vairs nav strīda lāde. Puses tagad atklāti var runāt par interesēm un izskaidrot, kāpēc ir tā izturējušās. Sieva var pateikt, ka viņai patiesībā ir tikai viena interese, proti, lai viņas pūliņi tiktu novērtēti; viņa attiecībās esot tik daudz ieguldījusi, un viņas vīrs – šai aspektā – viņu esot ļoti aizvainojis. Viņš saprot, ko viņa domā un spēj viņai par savu izturēšanos atvainoties. Runa vairs nav par to, kuram būs taisnība vai kā pret otru cīnīties vai viņu uzvarēt. Abiem ir vēlme atrast risinājumu, kuru spētu akceptēt arī otra puse. Viņu izturēšanos tagad nosaka respekts un cieņa pret otru.

Lai paskaidrotu atšķirību starp interesēm un pozīcijām, vēlos minēt vēl vienu, nelielu piemēru, kuru labprāt izmanto mediācijas skolās:

¹⁰⁵ sk. 17. piemērs: Klausīties kā Momo, 46. lpp.

Piemērs:. Bibliotēkā divas apmeklētājas strīdas par loga atvēršanu. Pienāk bibliotekārs un vienai no viņām jautā, kāpēc viņa vēlētos, lai logs ir atvērts. Viņa atbild, ka vēlētos svaigu gaisu. Uz jautājumu, kāpēc otra apmeklētāja vēlētos, lai logs ir aizvērts, viņa atbild, ka viņu traucējot caurvējš. Pēc īsas apdomāšanās bibliotekārs atver logu blakus telpā. Tādējādi telpā ieplūst svaigs gaiss, nerodoties caurvējam.

36. piemērs: Interese / pozīcija – loga lieta

Arī šis piemērs rāda, ka viens, abas puses *apmierinošs* konflikta risinājums sākotnēji šķiet neiespējams, ja vadāmies pēc abu iesaistīto pušu pozīcijām. Tikai noskaidrojot aiz tām stāvošās intereses, iespējams panākt vienošanos, kas apmierina *abas* puses. Atšķirībā no vienkāršā svaigā gaisa piemēra, konflikti parasti ir pārāk kompleksi, lai iesaistītās puses tos bez grūtībām spētu verbāli aptvert. Tas ir viens no iemesliem, kāpēc puses turas pat pie bezcerīgām pozīcijām. Ķeršanās pie tā sauktajām pozīcijām ir vienkāršošanas tehnika, ar kuru šķiet iespējams likvidēt pārrunu priekšmeta kompleksitāti. Turklāt aiz pozīcijām esošās intereses parasti tomēr paliek apslēptas, kas ierobežo uztveri un tādējādi arī pārrunu iespējas, un tā rezultātā kavē „*guvums – guvums*” situāciju visām pusēm.

Tā skatoties, mediācijai jāsniedz pusēm atbalsts kompleksitātes problēmu risināšanā un abām pusēm adekvāta rīcības veida atrašanās. Formāli vadot pārrunas - rīkojoties sistemātiski, izveidojot loģisku struktūru, kas ir tik saprotama, ka pārējie to akceptē, - mēs pārrunu partneriem sniedzam drošību.

Vairums interešu, kas slēpjas aiz izteiktajām pozīcijām, izriet no katra cilvēka pamatvajadzībām¹⁰⁶. Tās var būt:

- drošība
- finansiālā iztika
- piederības sajūta
- atzinība

¹⁰⁶ Trossen, numurs „integrierte Mediation“ Maslova vajadzību piramīda

- harmonija
- pašnoteikšanās
- vara
- taisnīgums
- brīvība
- aizgādība

Šādas dziļas vajadzības mediācijā ir jāpārrunā un, proti, tādā veidā, kas padara iespējamu ne tikai mediandu pašapliecināšanos, bet kuru saprot un akceptē arī konflikta pretējā puse. Mediatoriem te palīdz tādas sarunu tehnikas kā, piemēram, parafrāzēšana¹⁰⁷, bet galvenokārt viņiem palīdz uz autonomijas kā pašatbildīgas noregulēšanas pamata radīšanu (atjaunošanu) vērstais kooperatīvais mediācijas process.

4. Kooperācija ir pieteikta



Pasivitāte ir vēlama, aktivitāte ir pieprasīta.

Formalizētais tiesas process pusēm atļauj zināmu pasivitāti.

Piemērs: Ja vīrs tiek iesūdzēts par lādes atdošanu un nereaģē uz sūdzības celšanu, tad viņa klusēšana tiek iztulkota kā atzīšanās, tādējādi iesniegums, ja vien tas ir juridiski pareizs, tiek apmierināts ar aizmugurisku spriedumu. Minēto faktu pārbaude nenotiek.

37. piemērs: Klusēšana tiesā

Tātad tiesas procesu var noslēgt arī tad, ja viena no pusēm izturas pilnīgi pasīvi. Turpretī mediācijā šāda pasivitāte *nav* iespējama. Šeit nepastāv atzīšanās vai piekrišanas fikcijas¹⁰⁸. Tāpēc šāda veida procesā komunikācijas pamats balstās uz

¹⁰⁷ Parafrāzēšana, 124. lpp.

¹⁰⁸ Piekrišanu rada tas vien, ka nenotiek apstrīdēšana vai atbildes sniegšana

eksplicīti izteikta konsensa, kam jāattiecas ne tikai uz rezultātu, bet arī uz procesa uzbūvi. Tāpēc skaidrs ir viens:

✗ Lai līdzsvarotu intereses, ir nepieciešama visu skarto strīda pušu **aktīva un līdzvērtīga** līdzdarbība!

Bez aktīvas līdzdarbības strīda puses praktiski nav spējīgas pašas atrast risinājumu savām problēmām – katrā ziņā ne ar mediācijas līdzekļiem. Tas nozīmē: ja kaut vai tikai viena strīda puse skaidri nepiekrīt kooperatīvajam izturēšanās veidam vai tajā aktīvi neiesaistās, nav iespējams panākt starpniecisku rezultātu.

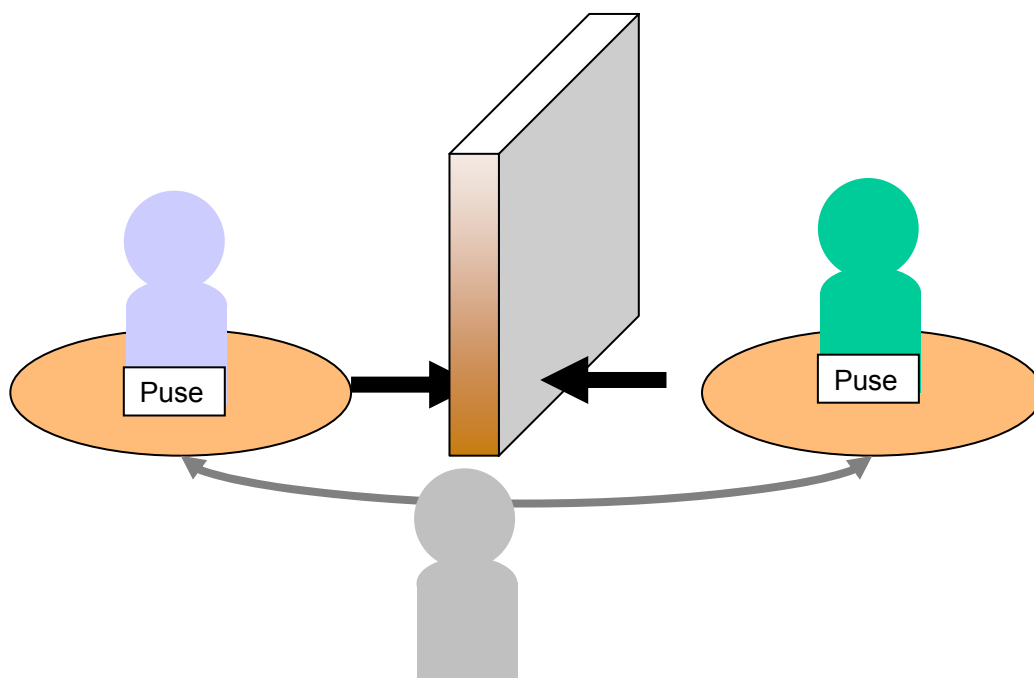
4.1.1. Brīvprātība

Ne velti brīvprātība visos mediācijas standartos spēlē tik lielu lomu. Tā ir gatavības izpausme līdzdarboties risinājuma atrašanā. Tā ir iekšēja nostāja, bez kuras laikiem gan neviens nav spējīgs atklāti runāt par – iespējams, vēl apslēptām – vēlmēm un vajadzībām. Spaidi un spiediens šādu sarunu principā apgrūtinātu un novestu pie tā, ka iekšējie lietas apstākļi (tas gan ir formulēts ļoti juridiski! labāk būtu – vajadzības, vēlēšanās un intereses) netiek pārrunāti¹⁰⁹.

4.1.2. Neitralitāte

Lai saruna par vajadzībām un iekšējiem lietas apstākļiem izdotos, līdzās gatavību izrādošajai, empātiskajai nostājai bieži nepieciešama arī trešās personas neitrālās instances palīdzība.

¹⁰⁹ Par brīvprātības robežām un prasībām sk. Trossen, Integrierte Mediation, 2005



Ļoti bieži var novērot, kā strīda sākumā trešās instances (tiesneša vai medioatora) klātbūtnē komunikācija notiek tikai caur to. Tam ir sava jēga, īpaši tad, ja pušu savstarpējā komunikācija ir pārtrūkusi vai sliecas uz eskalāciju. Šī deeskalējošā funkcija var pusēm palīdzēt atkal atjaunot savstarpējo komunikāciju.

Traucētas komunikācijas piemērs: Strīda pušu distance vienai pret otru izpaužas, vīram savu sievu tiesā uzrunājot uz "Jūs" un "Hūberes kundze".

38. piemērs: Hūberes kundze

Nekomunicēšana nepastāv, tā skan aksioma¹¹⁰. Tātad tas, kas tiek pateikts trešajai personai, vienlaicīgi ir vēsts klātesošajai pretējai pusei. Labs triks! Tiek informēta trešā persona, zinot, ka informāciju dzird arī pretējā puse, ka tā šādā veidā arī tiek informēta. Tādējādi informāciju līdzīgi kā „Klusajos telefonos” ļoti labi var nodot pretējai strīda pusei.

Piemērs “klusajiem telefoniem”: Prasītājs saka tiesnesim: “Kad viņa ir vajadzīga, atbildētāja nekad nav pieejama. Es viņu nekad

¹¹⁰ Daļa III-2.1, aksioma, 65. lpp.

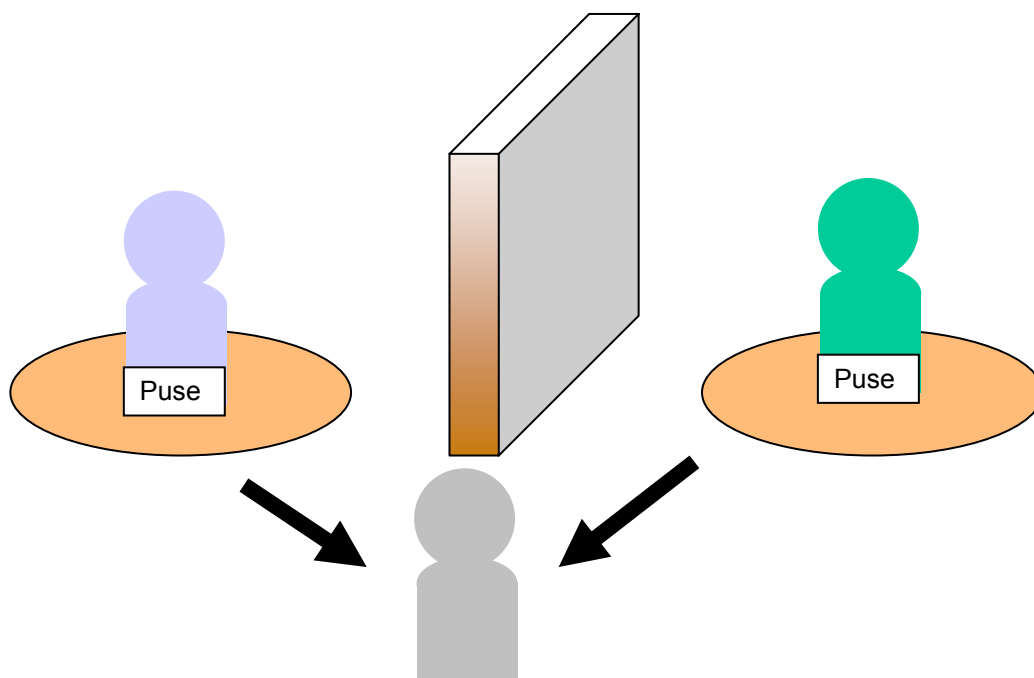
nevaru sazināties, kad gribu vienoties par saskarsmes tiesību termiņu!“ Šis izteikums ietver informāciju tiesai, bet vienlaicīgi arī pārmētumu sievai.

39. piemērs: Klusie telefoni

Šāda veida „klusu telefonu“ problēma ir tā, ka netieši uzrunātā pretējā puse reaģē uz informācijā paslēpto pārmētumu. „Viņas nekad nav, kad viņa ir vajadzīga!“ ir rakstura vērtības mazināšana. Nevērtīgs cilvēks, uz kuru nevar paļauties. Nav nekāds brīnums, ka pretējā strīda puse pēc šī pārmētuma nemaz vairs neuztver īsto saturisko informāciju „Es ar viņu nekādi nevaru sazināties“, jo pārmētums viņu daudz par daudz sadusmo. Pretējā puse aicinājumu un vēsti dzird attiecību līmenī un nedzird saturisko informāciju!

Īpaši partneri, kam bijušas ilgstošas vai pastāvīgas attiecības, "**klusajos telefonos**" parasti saprotas tik labi, ka spēj nodot pat ezotērisku informāciju, klātesošajiem nenojaušot, kādi asumi un uzbrukumi tajā ir ietverti.

Piedaloties trešajai personai, komunikācija iegūst vairākus virzienus. No vienas puses ziņas un vēstis tiek nodotas tieši uzrunātajam komunikantam (tiesnesim vai mediatoram), no otras puses arī pretējai pusei kā netieši uzrunātam komunikantam, arī tai dzirdot informāciju. Tieši tur ir neitrālas trešās personas intervences iespēja. Tā kompensē, izskaidro un iztulko tai nodoto ziņu, kas attiecas uz otru pusi, tādā valodā, kuru otra puse labāk saprot, kuru tā spēj akceptēt un ar kuru tā spēj labāk apieties.



Pielietojamās tehnikas ir aktīvā klausīšanās¹¹¹ un spoguļošana¹¹². Tās ne tikai nosūtošajai pusei skaidri parāda, kas tika saprasts, bet vienlaikus sniedz informāciju arī otrai puse. Parasti šo informāciju labprātāk pieņem no trešās personas mutes, nekā no pretējās puses.

„Kluso telefonu“ piemērs (turpinājums): Tiesnesis atbild: „Es saprotu, ka Jūs esat neapmierināts ar to, ka nevarat sazināties ar sievu tad, kad Jums rodas vajadzība ar viņu runāt. Vai esmu sapratis pareizi?“ Prasītājs: „Jā, pareizi.“ Tiesnesis: „Kas rada šo neapmierinātību? Jūsu sieva taču nevar zināt, kad Jums radīsies vajadzība pēc kontakta.“ Prasītājs: „Jā, tas ir pareizi. Bet Jums jāzina, ka esmu ļoti aizņemts cilvēks. Man nav pārāk daudz iespēju piezvanīt sievai, un, ja viņa tad neceļ klausuli... „ Tiesnesis: „To es saprotu. Jūs esat ļoti aizņemts cilvēks, un Jums ļoti akurāti jāapietas ar savu laiku, lai varētu veikt visus pienākumus. Vai domājat, ka Jūsu sieva ar savu laiku varētu apieties tikpat akurāti?“...

40. piemērs: Klusie telefoni (turpinājums)

Šajā piemērā trešā persona nogludina un neitralizē neuzticamības pārmetumu. Tas nenotiek sprieduma veidā, bet gan ar sarunu vadīšanas tehniku palīdzību. Klātesošajiem tas ir gandrīz nemanāmi un tomēr ārkārtīgi iedarbīgi. Atbildētāja

¹¹¹ O, Aktīvā klausīšanās, 121. lpp.

¹¹² Teil I - 2.1.11, Spoguļošana, 130. lpp.

tagad dzird, ka runa nav par viņas neuzticamību, bet gan par vīra lielo aizņemtību. Lai viņa no tā neatvasinātu pretēju pārmetumu prasītājam, piemēram, "Aha, tev nav laika savai ģimenei", trešā persona patur kontroli pār sarunu. Viņš vēlreiz rezumē sacīto, vēršoties pie sievas.

„Klusu telefonu“ piemērs (turpinājums): Vai sapratāt, ko Jūsu vīrs gribēja pateikt? Vai spējat saprast, ka viņam ļoti akurāti jāapietas ar savu laiku? ...

41. piemērs: Klusie telefoni (turpinājums)

Tādā pašā veidā trešā persona paņem pretējās puses reakciju asumus un izskaidro aiz tām stāvošos „patiesos“ izteikumus tādā veidā, ka arī otra puse tos spēj saprast.

Tagad top skaidrs, kāpēc mediatora neitralitāte ir tik būtiska. Tā veicina abu pušu gatavību teikto dzirdēt no trešās personas mutes un to pieņemt. Ja viens strīda partneris raizējas, ka trešā persona pārstāv pretējās puses nometni, trešās personas informācijas efekts zūd. Rezultātā iedarbība ir tāda pati, kā tad, ja runātu pati pretējā puse. Sekas ir tādas, ka teiktais netiek pieņemts.

Piemērs: Efektu, ka interešu pārstāvja teiktais (saturiski) netiek pierakstīts viņam, bet gan pašai pārstāvētajai pusei, mēs pazīstam no advokātu vēstulēm.

42. piemērs: Rakstisku iesniegumu klasificēšana

4.1.3. Bezpartejiskums

Neitralitāte nenožīmē neiesaistīšanos. Iedomājieties, ka prasītāja emocionāli ir tik nomākta, ka tik tikko un trīcošā balsī spēj izteikt savu vajadzību. Šai pusei nepieciešams atbalsts.

Piemērs: Mediators pamana sievas nervozitāti. Viņš, vēršoties pie viņas, saka: „Es jūtu, ka Jūs esat ļoti nervoza. Kāpēc? Varbūt Jums no manis bail?“ viņš jokojot jautā, lai atmosfēru padarītu nedaudz brīvāku. „Nē, ne jau no Jums,“ viņa atbild. „Es jau pusotru gadu neesmu redzējusi savu vīru. Mēs maz

kontaktējāties, un līdz pat šai dienai vēl joprojām neesam vienojušies. Mans vīrs ir ļoti dominējošs, līdz šim viņš vienmēr guvis virsroku, un es baidos, ka tā būs arī šodien.“

43. piemērs: Vienas strīda puses atbalsts

Ja mediators sievai nesniegtu atbalstu, viņa iegrimtu savās raizēs (un sīkumaini pievērstu uzmanību tam, kur viņa kādā jautājumā netiks pie teikšanas). Ja viņa ir drīzāk introverta personība, varētu gadīties, ka viņa to nemin atklāti, un tādējādi panāktais rezultāts varētu viņu īsti neapmierināt. Šāds rezultāts nebūtu konsenss mediācijas izpratnē, jo ir palikuši iebildumi. Tātad, mediators uzdevums šajā gadījumā ir rast izlīdzinājumu varas pozīciju un pārrunu vienlīdzības izpratnē (tā sakot, ieroču vienlīdzību – tas vairāk izklausās pēc cīņas un kara). Dažkārt vienai no pusēm vajadzīgs lielāks atbalsts, lai tā būtu spējīga izteikt savas intereses. Tam nepieciešama drošības sajūtas radīšana un izpausmes iespējas sniegšana. Mediatoram šeit savā ziņā jānostājas kāda pusē, tā, lai strīda puse uzdrošinātos pateikt to, ko tā vēlas, un lai tas varētu kļūt par pārrunu priekšmetu. Dažkārt tas līdzinās „špagatam“, riskējot zaudēt mediators neitralitāti.

✗ Mediators nekad nedrīkst pamest savu neitrālo pozīciju!

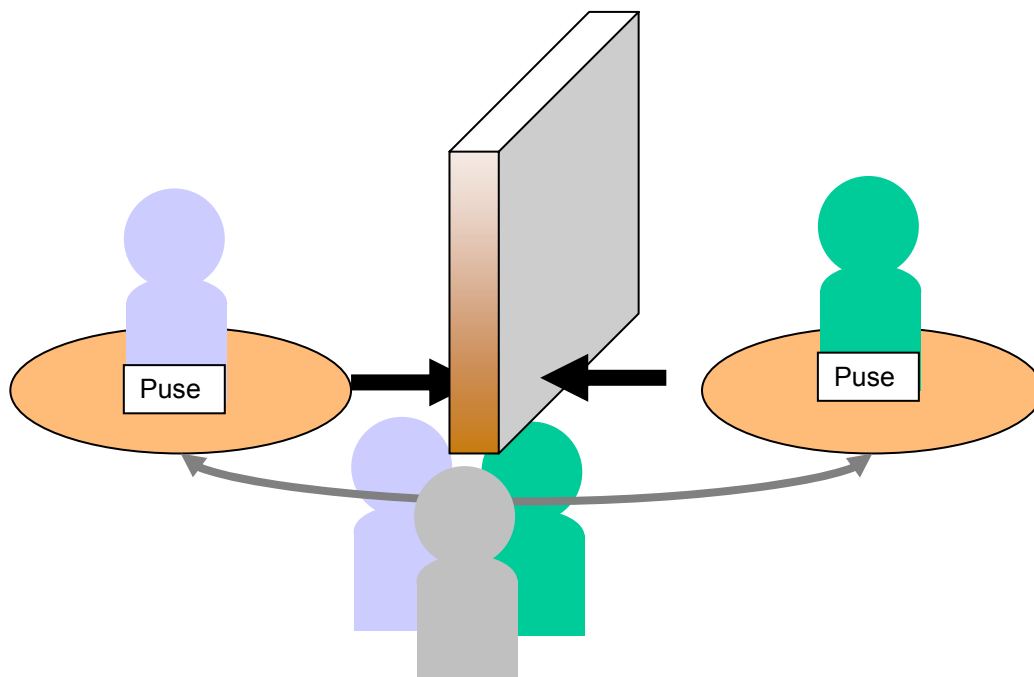
To, ka šāds špagats ir iespējams, rāda nākamais piemērs, kas man reiz tika stāstīts. Tas patiešām esot noticis un ļoti pārliecinoši pierāda, kā iespējams just līdzī vienai pusei liktenim, tai pat laikā nezaudējot neitralitāti.

Piemērs: Runa bija par mediāciju pēc autoavārijas. Kaitējuma nodarītājam, respektīvi, viņa apdrošināšanai, bija jāvienojas par kompensāciju ar kaitējuma nodarītāja sabrauktās un avārijā bojā gājušās meitenes māti. Šī lieta bija nonākusi pie mediators, kurš bija domājis, vai mātei izteikt līdzjūtību, un kā līdzjūtības izrādīšana varētu ietekmēt viņa neitralitāti. Kad mediators ienāca pārrunu telpā, mediators vispirms sasveicinājās ar māti sakot: „Es vēlētos izteikt savu līdzjūtību sakarā ar Jūsu meitas traģisko nāvi.“ Tad viņš pievērsās pretējai pusei un avāriju izraisījušās

automašīnas šoferim sakot: „Šorīt ceļā uz darbu es pamanīju, cik intensīva ir satiksme skolas tuvumā un cik viegli tur kaut kas var notikt.“ Tā bija mediators staigāšana pa naža asmeni, kuru viņš tomēr bija spīdoši atrisinājis. Katrā ziņā neviens nešaubījās par viņa neitralitāti.

44. piemērs: Bezpartejiska sasveicināšanās

Prasība no vienas puses atbalstīt pusi (tātad zināmā mērā nostāties kāda pusē) un no otras puses ieturēt neitrālu pozīciju trāpīgi tiek raksturota bezpartejiskuma jēdzienā.



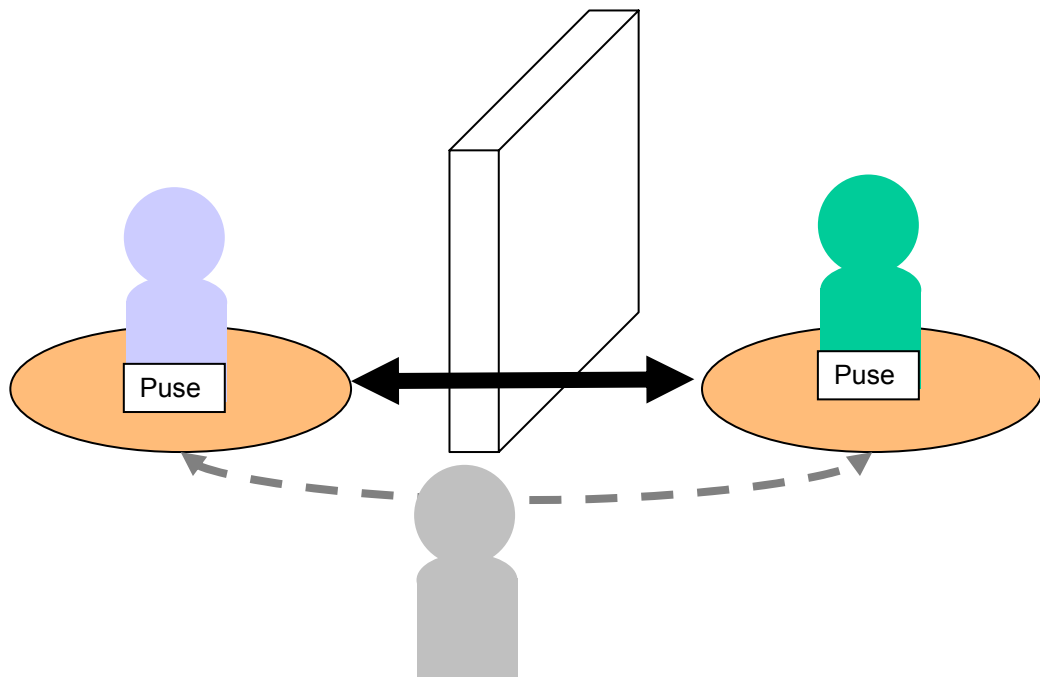
Šī līdzsvara saglabāšanā izšķirīgā nozīme ir tam, ka pretējā puse attiecīgo intervenci akceptē kā savienojamu ar mediators lomu.

Piemērs (turpinājums): Mediators pievēršas vīram un saka: „Jūs dzirdējāt, ko teica Jūsu sieva. Vai viņai ir no Jums jābaidās? Kā Jūs vispār jūtaties, šeit sēžot, pēc tam, kad sievu neesat redzējis pusotru gadu? Vai Jūs tas neietekmē?“ Vīrs atbild: „Godīgi sakot, es arī esmu mazliet satraucies. Mana sieva mani taisni vai bombardēja ar advokāta vēstulēm. Tas, kas tur bija lasāms, ne vienmēr bija patīkams...“ Mediators: „Es saprotu, ka abi esat uztraukušies, jo ilgu laiku neesat redzējušies un īsti nezināt, kas Jūs šeit un tagad sagaida. Vai tas tā ir?“ Abi atbild: „Jā, tā varētu teikt.“ Mediators turpina: „Jūs zināt, ka mediācijas mērķis ir panākt vienprātīgu izlīgumu. Tas nozīmē...“

45. piemērs: Vienas strīda puses atbalsts (turpinājums)

Šajā piemērā mediators izlēma atklāt situāciju un izskaidrot procesa noteikumu šajā aspektā, lai eventuāli nepieciešamajam atbalstam atrastu noteikumu, kuru var pieņemt arī pretējā puse.

Ja neitrālas trešās personas (tātad mediatori vai tiesneši) rīkojas veiksmīgi, viņi pamana, kā pamazām atjaunojas tiešā komunikācija starp partneriem.



No šī procesa iespējams atvasināt mediācijai tipisku komunikācijas modeli.

Mediācijas komunikācijas modelis

Pārrunu sākums:

Puses -> mediators

Puses tieši uzrunā trešo personu. Mediators funkcionē kā komunikācijas tilts un katalizators.

Tiešas pārrunas puse -> puse

Puses tieši uzrunā viena otru.

Mediācijas procesa sākumā puses parasti nespēj tieši un godīgi viena ar otru komunicēt. Mediators starp pusēm atrodas tik ilgi, līdz tās atkal spēj viena ar otru komunicēt nepastarpināti. Tieša

komunikācija ir traucējoša tikai tad, kad rodas pārmetumi un polemika.

5. Pārrunas



Vienoties par interesēm nozīmē pamest pozīcijas un atteikties no pozīcijām!

Pārrunas ar vienošanos vienmēr notiek tad, kad pastāv atšķirīgas intereses. Tā, piemēram, bērni vienojas ar vecākiem par televīzijas skatīšanās ilgumu un pārraides izvēli. Pircējs un pārdevējs vienojas par cenām un atlaidēm. Interesu konfliktu „miermīlīgu” atrisinājumu iespējams panākt piekāpjoties, vienojoties vai pieņemot lēmumu. Dalībnieku spējas šajos gadījumos ir ļoti atšķirīgas – daži spēj vienoties konstruktīvi un godīgi, gūstot optimālos rezultātus sev un pārrunu partneriem/partnerēm, citiem tas neizdodas tik labi, respektīvi, veiksmīgi. Pastāv neskaitāmi daudz pārrunu stilu un shēmu, dažas no tām ir pārsvarā intuitīvas, citas racionālas. Tomēr jebkurās pārrunās būs intuitīvās daļas, jo cilvēki nespēj apzināti vadīt katru rīcības soli, un pretējās puses reakcijas nav iepriekš paredzamas. Šeit lielu lomu spēlē cilvēka tā sauktie "vārīgie punkti", kurus šajā materiālā¹¹³ jau minējis Rolands *Hofmans*.

Konfliktu pētnieks Mortons *Deičs*¹¹⁴ konfliktā izšķir trīs ideālos orientāciju tipus, kas „tīrā” formā tomēr sastopamas reti:

- 1. Kooperatīvā orientācija: Pārrunās iesaistītā persona ir ieinteresēta panākt labāko pārrunu iznākumu gan sev, gan pretējai pusei.
- 2. Individuālistiskā orientācija: Pārrunās iesaistītā persona pirmām kārtām ir ieinteresēta panākt labāko pārrunu

¹¹³ Sk. daļu I – 1.1, Starp debesīm un elli, . 13. lpp. un sekojošās

¹¹⁴ *piem., 1973*

iznākumu sev, neatkarīgi no tā, kāds iznākums ir otrai pārrunu pusei.

- 3. Konkurējošā orientācija: Pārrunās iesaistītā persona mēģina panākt sev labāko pārrunu iznākumu uz otras puses rēķina.

Tā kā mediandu atšķirīgās vēlmes saduras, mediācijas priekšmets ir interešu pretrunas, komunikācijas traucējumi un dažādas pārrunu kompetences. Fritjofs Haft *„pārrunas ar vienošanos“* apzīmē „par mediācijas kodolu”¹¹⁵.

- ✗ Mediatoriem kā neitrālajām trešajām personām ir jābūt starpniekiem starp pārrunās iesaistītajām pusēm un tādēļ ar piemērotu novērošanas stratēģiju palīdzību jāanalizē, kādas individuālās īpašības pusēm piemīt un pēc kādas metodes pārrunas notiek.

6. Guvums – zaudējums (*win-lose*), standarts



Ierobežotās kūkas mīts

Daudzos mediandos ir nostiprinājies „ierobežotās kūkas mīts”. Ar to tiek saprasts pieņēmums, ka lieta, par kuru strīdas, pieļauj tikai *sadalīšanu*, pēc principa – to, ko iegūst viena puse, tā atņemt otrai pusei, un to, ko ieguvusi viena puse, otra puse vairs dabūt nevar. Šim ierobežotās kūkas pamatpieņēmumam ir **nulles summas spēles** raksturs, kurā vienas puses ieguvums ir otras puses zaudējums. Tas, ka cilvēki konflikta gadījumā pavisam neapzināti atgriežas pie šāda veida „vai nu uzvarēt - vai zaudēt – domāšanas modeļiem”¹¹⁶, ir saistīts ar cilvēka evolucionāro attīstību¹¹⁷. Guvuma – vai zaudējuma stratēģija vienmēr ir iznīcināšanas stratēģija, jo tā līdžās savai uzvarai nespēj dot vietu pretiniekam. Arī tad, ja iznīcināšanas stratēģijas

¹¹⁵ Haft, BB (Betriebsberater) 1998, Beilage 10, 15. lpp.

¹¹⁶ Par stratēģiskās pieejas nozīmi sk. šīs rakstu sērijas nūnuru „integrierte Mediation”

¹¹⁷ I – 3.2, Iznīcināšana, 30. lpp.

jēdziena lietojumam ir ļaunprātīgas varas izmantošanas piegarša, Jums jāsaprot, ka runa ir par tik pat godājamu stratēģiju kā jebkuru citu konflikta pārvarēšanas formu. Neņemot vērā morālo aspektu – tā tad raugoties tīri funkcionāli – runa ir par stratēģiju, kura ir visnotaļ efektīva un derīga. Pamatā tas attiecināms uz šādiem gadījumiem:

- Ir tikai viena kūka, kuru arī nav iespējams palielināt
- Pastāv akūtas briesmas, kad nepieciešamas steidzams lēmums un pārrunām nav laika
- Puses ir nesaprotošas (mediāciju nevar veikt)

Ir pierādījies, ka vienpusēja strīda izšķiršana pie ilgtspējīga konflikta risinājuma ved tikai tad, ja zaudējušā strīda puse ar lēmumu identificējas un to akceptē¹¹⁸.

Piemērs: Apsūdzētā puse atzīst, ka ir kļūdījusies, un ir gatava atbildēt par sekām.

46. piemērs: Pieņemams spriedums

Citādāk būtu, ja „vai nu – vai” rezultāta vietā izdotos panākt „gan – gan” risinājumu. Bieži netiek pamanīts, ka pastāv sadalīšanas iespējas, kas „kūku” palielina, ievēro abu pušu intereses un tādējādi rada iespēju *integratīvam risinājumam*, kura kopējais iznākums tomēr var būt lielāks, nekā vienojoties par kaut ko, kas katru no pusēm apmierina tikai daļēji.

7. Guvums – guvums (*win-win*) risinājums



Paplašināt kūku

Kūkas palielināšana noved pie tā sauktajiem *win-win* risinājumiem vai **pozitīvās summas spēles**. Vārda *win* = iegūt

¹¹⁸ Adrian Schweizer saistībā ar konfliktu risināšanas klasiskajiem modeļiem šāda rīcības veida sakarā runā arī par „kapitulāciju”, resp., „konfrontāciju”.

dubultošana paskaidro, par ko ir runa.

✗ Puses izstrādā konflikta risinājumu, no kura katra no pusēm gūst *līdzvērtīgu* labumu.

Sagaidot, ka ieguvējas būs abas puses, tām rodas cita stratēģiskā loģika. Tagad runa vairs nav par pretējās puses uzvaras tiesību apstrīdēšanu. „Ieguvēja – ieguvēja” loģikā tam nebūtu nekādu konsekvenci attiecībā uz individuālo iznākumu. Tātad puses var mierīgi novērst skatienu no pretējās puses, un tām nav jājūtas ierobežotām, ja pretējā puse šķietami gūst kādu priekšrocību. Tieši otrādi! Pozitīvās summas spēlē abas puses gūst labumu no priekšrocības, ko attiecīgi sev spēj gūt pretējā puse.

Rezultātā puses spēj attiecīgi akceptēt pretējo skatījumu. Nepastāv bažas atklāt aiz pozīcijām stāvošās intereses un risinājumā eventuāli iesaistīt arī vēl citas vēlmes (pārrunu un risinājumu telpas paplašināšana). Katra puse piekāpjas attiecībā uz pretējās puses interesēm. Dominējošās visām pusēm ir priekšrocības, jo vērā tiek ņemtas visas to (atšķirīgās) intereses. Tādējādi konfliktu iespējams atrisināt. Saskaņā ar Adrianu Šveiceru to apzīmē par „kooperāciju”.

Win-win risinājuma domu ļoti labi var izskaidrot ar literatūrā bieži minēto mācību grāmatās aprakstīto gadījumu ar apelsīnu:

Divas personas strīdas par apelsīnu. Abas to grib noteikti iegūt. Iespējams, ka abām vispirms ir „jānolaiž tvaiks”, lai problēmai spētu pietiekami lietišķi (nodalīt saturisko no attiecību līmeņa). Tā kā neviens negrib piekāpties, strīds saasinās. Abu personu pozīcijas strīdā par apelsīnu ir mērķētas uz visa apelsīna iegūšanu. Ja abām pusēm būtu vienādas tiesības uz apelsīnu, tad katrs domājošs cilvēks laikam izlemtu, ka apelsīns ir jāsadala. Tomēr konfliktējošo pušu pozīcijas neatspoguļo to patiesās intereses. Tās zināmos apstākļos iespējams apmierināt arī savādāk, nekā sākotnēji liekas. Mediators abām pusēm vispirms pajautātu, kāpēc tām apelsīns vajadzīgs, tātad uzzinātu konfliktējošo pušu patiesās intereses. Varbūt izrādītos, ka viena persona vēlas spiest sulu, bet otra cept kūku. Pēc tam mediators abas personas lūgtu ieteikt risinājuma iespējas, lai vēlāk vienotos par risinājuma priekšlikumu, kuru abas puses uzskata par godīgu. Šajā mācību

grāmatā aprakstītā gadījuma risinājums ir vienkāršs: viena puse dabū sulu, otra mizu.

47. piemērs: Apelsīns

Jāatzīst, ka šis piemērs šķiet mazliet samākslots. Tomēr tas ļoti uzskatāmi un īsi aprakstāmi parāda, ka abas puses var būt ieguvējas, ka tās dabū kaut ko vairāk nekā tikai pusi no apelsīna. Apelsīna sadalīšanas gadījumā viena persona būtu izmetusi apelsīna mizu, otra mīkstumu. Sadalot apelsīnu atbilstoši personu interesēm, viena puse var saņemt dubulto sulas daudzumu un otra divtik daudz mizas kūkai. Tā ir *win-win* situācija.

Puses uz problēmu var skatīties arī lielākās vienībās un, piemēram, vienoties, ka viena no tām paturēs apelsīnu, jo nākamajā dienā būs pieejams vēl viens apelsīns (meklēt opcijas, šeit „kūkas palielināšana“, piesaistot līdz šim konfliktā neietvertu elementu).

Konfliktsituācijā katra puse bieži pastāv uz savu pozīciju. Tomēr *win - win* situācija ir iespējama tikai tad, ja strīda puses kooperējas, nevis neatlaidīgi pastāv uz savām (iesīkstējušajām) pozīcijām un prasībām. Kooperācija šajā gadījumā nozīmē to, ka puses apsēžas pie viena galda un atklāj savas intereses un motīvus, kas slēpjas aiz viņu prasībām, respektīvi, pozīcijām. Bieži tas var izrādīties ļoti grūti, tāpēc ka vairums cilvēku ļoti nelabprāt grib atteikties no jau reiz formulētas nostājas (pozīcijas). Tomēr, atklājot intereses, parasti rīcības un risinājumu telpa var tikt paplašināta. Var tikt ievērotas arī nozīmīgu trešo personu vēlmes, kā arī citas pušu intereses un vajadzības, kam nav tieša sakara ar strīda priekšmetu. Ar fantāziju, kreativitāti un speciālajām zināšanām var apmierināt ļoti daudz interešu. *Stefans Breidenbahs*¹¹⁹ to izskaidro tādējādi,

¹¹⁹ sk. *Breidenbach*, Stephan: *Mediation: Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt*; Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln, 1995

ka viena puse atsakās un atstāj otram kaut ko tādu, ko subjektīvi vērtē zemāk nekā otra puse. Par to viņa no otras puses saņem kaut ko tādu, ko savukārt subjektīvi zemāk vērtē tā. Tam gan ir nepieciešama strīda priekšmeta dažādo īpašību atšķirīga vērtēšana. Apelsīna gadījumā viena persona īpašībai, ka apelsīna mizu var izmantot kūkas cepšanai, nepiešķir lielu nozīmi. Tā augstu vērtē tikai sulas ieguves īpašību.

Konflikta vai konkurences situācijas transformācija *win—win* situācijā ir mediācijas pretenciozais uzdevums. Mediācijas procesā nosacījumi *win – win* situācijai nav acīm redzami, tos iespējams radīt tikai ar rūpīgas konflikta un problēmu analīzes palīdzību. Tā kā gandrīz ikviens strīda priekšmets būtībā ir kompleksa sistēma, ir ļoti ticams, ka pusēm būs atšķirīgi vērtējumi, un tādejādi būs bāze *win – win* risinājuma sasniegšanai.

Hārvardas koncepcija attēlo strukturētu vienošanās pārrunu vadlīniju. Šīs pārrunu metodes mērķis ir radīt *win - win* situācijas visām konfliktā iesaistītajām pusēm. Šo vadlīniju, kas orientējas uz visām pārrunās iesaistītajām pusēm, izstrādāja tiesību zinātnieks Rodžers Fišers (1978). "*Getting to Yes*" („Nonākt līdz „Jā””)

Hārvardas koncepcija

Centrālie priekšnosacījumi pārrunām saskaņā ar Hārvardas koncepciju ir:

- ✗ Cilvēkus un problēmas skatīt šķirti (vest pārrunas saturiskajā līmenī)**
- ✗ Centrā nostādīt nevis pozīcijas, bet intereses**
- ✗ Prom no risinājuma pie opcijas**
- ✗ Pirms lēmuma pieņemšanas izstrādāt dažādas izvēles iespējas (paplašināt kūku)**

Pārrunu partneru emocijas pārrunās nepaliek ārpusē. Tās ietekmē pārrunu procesu, jo indivīds no tām nevar izvairīties.

Tāpēc, līdzīgi kā ar priekšstatiem, ir lietderīgi *artikulēt savas emocijas, respektīvi, uz klausīt pretējās puses vārdos izteiktās (izrunātās) emocijas*. Tad, kad ir „nolaists tvaiks“, ir vieglāk koncentrēties uz saturisko līmeni.

8. Stingri, bet godīgi



Kooperatīva un godīga saskarsme neizslēdz konsekvenci attiecībā uz lietu.

Saskaņā ar to maldīga un aplama ir doma, ka mediācija ir maiga sadursme, saruna, kurā cilvēki cits pret citu izturas laipni, "lidinās rozā mākoņos" un nepieskaras faktiem. Gluži pretēji. Dažkārt Jums ar pusēm ir jāiziet cauri „čūsku bedrei“ un „emocionālajam purvam“. Tajā Jūs varat pusēm palīdzēt rast spēju izteikt savu viedokli pat tad, ja tas vēl ir tik sāpīgi vai/un aizskaroši. Bez šādas emocionālās noskaidrošanas izskaidrošanās par saturiskiem jautājumiem bieži ir neiespējama. Tātad Jums kā mediatoram būtu jāatvēr vieta emocijām. Sarunu tehnikas Jums palīdzēs pārrunas koncentrēt saturiskajā līmenī¹²⁰. Mediācijas mērķis ir panākt kooperatīvas pārrunas. Tātad tā izvairās no izturēšanās, kas apspiež sarunas. Tā veicina izturēšanos, kas rada iespēju sarunām.

8.1. Palīdzība vai atbalsts



Kas ir lietderīgāk? Palīdzība vai palīdzība pašpalīdzībai?

Ja kādreiz jau esat piedzīvojis mediāciju, Jums noteikti ir pazīstama sajūta, kas rodas, kad Jūs saprotat risinājumu. Pavisam pēkšņi tas kļūst skaidrs. Tas ir tik vienojošs un

¹²⁰ sk. OMediācijas sarunu, konfliktu un pārrunu tehnikas, 118. lpp. un sekojošās

loģisks, ka visi jautā, kāpēc mums tas uzreiz neienāca prātā, kāpēc tāds likums?

Dīvainā kārtā tas darbojas tikai tad, ja puses *pašas* nonāk pie šī risinājuma. Bieži Jūs kā mediators jau iepriekš redzat, kur rodams risinājums. Jūs brīnāties, kāpēc puses to neredz. Tomēr Jums noteikti jāatbrīvojas no savām risinājuma koncepcijām. Ir pārāk liels risks, ka mediandi tā vietā, lai meklētu paši savu risinājumu, pieņems Jūsu risinājumu. Pārāk liela ir arī bīstamība, ka Jūs aizstāvēsiet savu risinājumu un nemudināsi puses meklēt to personīgo risinājumu. Puses drīzāk identificēsies ar risinājumu, ko būs izstrādājušas pašas, nevis ar kāda cita ieteiktu risinājumu.

✗ **Atturēšanās ir būtiskākais!**

Tā kā mediandiem pašiem jāatrod risinājums, rodas pamatotais jautājums, ko darāt Jūs kā mediators vai mediatore? Kas ir Jūsu veikums?

Varbūt esat jau dzirdējis, ka mediatori lielu uzmanību pievērš palīdzības un atbalsta jēdzienu diferencēšanai. Šī atšķirība balstās uz cilvēka tēlu, ko raksturojis Rolands *Hofmans*. Mediācijas interese un uzdevums nav kādam palīdzēt, bet gan sniegt palīdzību pašpalīdzībai, tātad **atbalstīt** viņu palīdzībā sev. Mediators nerod risinājumus medianda vietā, bet gan atbalsta viņu viņa centienos pašam rast risinājumus. Jūs brīnīsities, cik labi tas izdodas. Ir šādi atbalsta sniegšanas veidi:

- Atbalsts ar moderāciju (vadīšanu) strukturētā pārrunu norisē
- Atbalsts komunikācijā, kurā emocionāli un saturiski aspekti (atkal) tiek (var tikt) apskatīti šķirti viens no otra
- Atbalsts kompleksajā informācijas apstrādē

9. Kas ir mediācija?



Mediācija ir vairāk nekā „tikai“ starpniecība strīda gadījumā

Šis nav viegli atbildams jautājums. Tulkojumā mediācija nozīmē starpniecību¹²¹. Tomēr Jūs kā mediators vai mediatore lielu uzmanību pievēršīsiet tam, ka jebkura starpniecības centienu forma netiek apzīmēta par mediāciju. Tādēļ vairums speciālistu ir vienojušies par mazliet kompleksāku definīciju, proti:

„Mediācija ir brīvprātīgs process, kurā konflikta partneri ar neitrālā trešā palīdzību, kuram nav saturisku lēmējpilnvaru, vienojas par kopīgiem, abpusēji attiecināmiem, pēc iespējas auglīgiem lēmumiem, kuri veidojas uz augošās sevis paša un **otras puses**, kā arī pušu realitātes skatījuma izpratnes.”

Mediāciju klasificē pēc procesa uzbūves, respektīvi, mediatora lomas¹²² (integrētā mediācija, komediācija, *Shuttle alternējošā* mediācija, tiesai tuvinātā mediācija, tiesas internā mediācija) vai pēc tās pārrunu priekšmeta. Mediācija sastopama gandrīz visās konfliktu jomās: kopdzīves pārtraukšanas – šķiršanās mediācija, bērnu un jauniešu tiesību mediācija, mediācija mantojuma jautājumos, kaimiņu attiecību mediācija, skolu mediācija, mediācija īres lietās, mediācija privātās būvniecības tiesību jautājumos, biznesa mediācija, iestāžu iekšējā mediācija, mediācija darba tiesību jautājumos, mediācija apkārtējās vides jautājumos, mediācija publiskās būvniecības tiesību jautājumos, politiskā mediācija, vainīgā – upura izlīgums ...¹²³.

Mediācija nav patstāvīga zinātne. Tās pieeja ir starpdisciplināra, un tā apkopo visu zinātību (*know-how*), kas nepieciešama mierīgai konfliktu izbeigšanai. Te svarīgākais ir:

- pārrunu tehnikas pēc Hārvardas koncepcijas

¹²¹ Definīcija Mähler, Dr. Georg: KON:SENS 1999, 200...

¹²² Detaļas un vēsturi sk. TROSSEN, Integrierte Mediation

¹²³ Pielikojumam sk. TROSSEN, Integrierte Mediation

- psiholoģijas konfliktu teorija
- zināšanas sarunu terapijā
- matemātikas spēļu teorija
- socioloģijas sistēmteorija
- tiesību pārzināšana saskarsmē ar likumiem un priekšrakstiem
- Integrētā mediācija vēl piedevām iesaista uzņēmējdarbības vadības zinātību (*know-how*), ja runa ir par tirgzinību un kvalitātes vadību.

10. Mediācijas principi

Mediācijas principi apkopo konfliktu teorijas izklāstus saistībā ar Karla Rodžersa dibinātajiem uz personu centrētajiem komunikācijas, uztveres un Hārvardas koncepcijas aspektiem.

Principi ir jāpārbauda katrā procesa situācijā, un, atbilstoši tiem, mediācija būtu jāpārtrauc, ja izrādītos, ka viena vai pat abas puses nav mediētspējīgas, respektīvi, neizpilda mediācijas procesa uzstādītās prasības.

✗ Mediācija neizdodas, ja strīda puses nav spējīgas uz mediāciju!

10.1. Prasības pusēm

- Pušu pašatbildība, t.n., ka konfliktu atrisina nevis mediatori, bet gan puses. Tas savukārt nozīmē, ka pusēm jābūt gatavām un spējīgām uz autonomu *pašapliecināšanos*.
- Brīvprātība, tas nozīmē, ka visi iesaistītie, arī mediatori, procesā piedalās brīvprātīgi un var to jebkurā laikā izbeigt.

10.2. Prasības procesam

- Konfidencialitāte, tas nozīmē, ka visiem iesaistītajiem jāapietas konfidencialiār procesam relevanto informāciju (internie dati) ,

tātad nedrīkst to izpaust neiesaistītām personām, respektīvi, ar tām runāt par procesu. Pašlaik mediatoru pienākums klusēt – izņemot advokātus-mediatorus – likumā vēl nav fiksēts.

Tādējādi uz viņiem arī neattiecas tiesības atteikties sniegt liecību tiesā. Šo trūkumu daļēji iespējams novērst ar mediācijas līguma palīdzību¹²⁴.

- Informētība (transparence), tas nozīmē, ka visiem iesaistītajiem procesā ir jāsniedz visa procesam relevantā – arī tiesiskā – informācija. No otras puses mediatora pienākums ir nodrošināt procesa transparenci.

10.3. Prasības mediatoram

- Mediatoru neitralitāte/bezpartejiskums, tas nozīmē, ka viņi nedrīkst nostāties nevienas puses vai personas pusē vai aizstāvēt tās intereses, mediatoru pienākums ir izturēties neitrāli.
- Neesošas lēmējpilnvaras, tas nozīmē, ka Jūs neieņemat varas pozīciju un nelemjat par strīda priekšmetu (saturiskā neitralitāte).

11. Struktūras / fāzes



Mediācija ir process, kas sastāv no vairākām, strukturēti veidotām fāzēm.

Saskarsmei ar mediandiem nepieciešama liela profesionālā, sociālā un emocionālā kompetence – procesa strukturētā sagatavošana un izveide, pareizā reakcija uz dažādām taktikām un klientiem, intuīcija, retoriskā izveicība un pārliecinoša uzstāšanās. Ar sarunas strukturēšanas un formālās vadības palīdzību principā ir iespējams līdz minimumam reducēt mediācijas procesam traucējošo izturēšanās veidu ietekmi. Tādā

¹²⁴ sk. līguma paraugu numurā „Tableaus“

veidā komplicēto pārrunu situāciju ir iespējams sadalīt atsevišķos strukturētos soļos, tos apstrādāt un nepārtraukti pārbaudīt mediandu izturēšanos.

Mediācijas procesā var izmantot dažādus modeļus, kas sastāv no trīs līdz astoņām fāzēm. Iedalījums dažādās secīgās fāzēs mediatoram kalpos kā orientieris. Nav būtiski, vai mediācija sastāv no trijām, piecām vai astoņām fāzēm¹²⁵. Ikviens process ir individuāls, tādēļ ar procesa norisi ir jāapietas elastīgi. Piemēram, Gerija *Frīdmana* un Džeka *Himmelsteina* modelis mediācijas procesa norisi iedala piecās fāzēs.

11.1. 1. fāze: mediācijas līguma slēgšana



Ierosināšana un sagatavošana, komunikācijas noteikumu izstrāde, mediācijas līguma slēgšana.

Process sākas ar sagatavošanās fāzi, kurā mediatoru uzmeklē vai nu pašas puses, vai arī procesu ierosina likumdevējs (piem., vainīgā-upura izlīgums). Klientus iespējams piesaistīt ar publisku lekciju, tiešu personisku kontaktu un ar personu, kuras pašas izgājušas mediāciju, ieteikumu (mutiska propaganda) starpniecību. Tāpat mediācijas procesu saviem klientiem var ieteikt advokāti, ja tas ir piemērots konkrētajam gadījumam.

Pirmais kontakts ar vienu vai visām strīda pusēm neietver detalizētas sagatavošanās sarunas, bet gan tikai personīgu, īsu situācijas aprakstu, lai rastos pirmais iespaids un iezīmētos konflikta „priekšmets”. Pretējās puses (pušu) iesaistīšana notiek individuāli, turklāt visādā ziņā jāizvairās no mediatora „šķietamā partejiskuma” par labu vienai pusei. Vislabāk to panākt, mediatoram uzstājoties lietišķi, nevis kā misionāram vai

¹²⁵ Tomēr būtiska ir secība

aģitatoram, un kontaktu ar otru (trešo, ...) pusi, ja vien iespējams, nodibinot caur ierosinātājpusi.

Ja visas puses signalizē gatavību sarunām, iespējams vienoties par pirmo tikšanos, kurā vēlams piedalīties visām personām, kuras iesaistītas konfliktā un var veicināt risinājuma rašanu.

Pēc sasveicināšanās un iepazīšanās notiek vienošanās par vispārīgiem sarunas noteikumiem (ļaut izrunāties, nekādu apsaukāšanos vai apvainojumu utt.). Izšķirošais ir tas, lai visi iesaistītie gūtu uzticību pret mediatoru un pārējām pusēm un būtu pārliecināti par mediatora neitrālo pozīciju. Tālāk tiek izstrādātas pušu vēlmes attiecībā uz mediatoru, kā arī sastādīti mediācijas pamatnoteikumi (principi un procesa norise). Ja konflikts mediācijas procesam ir piemērots, un visi iesaistītie par to izšķiras, notiek saistoša vienošanās par procesa īstenošanu. Piemērotības pieturas punkti ir gatavība uz kopīgu sarunu un pušu varas pozīciju līdzsvars.

Tālāk tiek apspriestas procesa izmaksas, izmaksu sadalījums starp pusēm (parasti izmaksas tiek dalītas uz pusēm), kā arī uzteikuma tiesības (nosaucot pamatotus iemeslus, ikvienai personai ir tiesības jebkurā laikā uzteikt procesu).

Visu iesaistīto lēmums par procesa turpināšanu tiek fiksēts rakstiskas vienošanās par mediāciju formā, kuru kopā ar vienošanos par samaksu paraksta visas personas, arī mediators. Ja pusēm vēl nepieciešams apdomāšanās laiks, to var piešķirt līdz nākamajai sesijai.

11.2. 2. fāze: situācijas noskaidrošana



Konflikta apraksts, tēmu apkopošana

Šajā fāzē tiek noskaidrota gatavība turpināt procesu un

parakstīts mediācijas līgums, ja tas vēl nav izdarīts. Pēc tam seko informācijas un tēmu apkopošana, kurā tiek izstrādāti pretējo pušu uzskati, visa nepieciešamā informācija par konfliktu, kā arī visi atklātie un strīdīgie punkti un jautājumi.

Pēc tam, kad katra puse, ievērojot sarunas noteikumus, ir izskaidrojusi savu konflikta redzējumu, mediators, lietišķi rezumējot, sadala, sakārto un atkārtoti viedokļus un uzskatus, tātad strīda būtību, un nosauc saskaņas un atšķirības. Tiek izveidots risināmo tēmu saraksts. Pēc tam puses nosaka tēmu secību.

11.3. 3. fāze: interešu noskaidrošana



Noskaidrot, kādas intereses un vajadzības „patiešām” ir skartas.

Šajā fāzē sākas īstais darbs, kas turklāt ir procesa smagākā daļa – ir jāizdibina slēptās vajadzības un intereses, kas slēpjas aiz pušu pretējām pozīcijām un kas ir konflikta īstā tēma. Jāatklāj katras puses īstenās vēlmes un vajadzības, kā arī vērtību sistēma. Mediators vienā līmenī saved kopā strīda pušu atšķirīgās perspektīvas un attiecīgi otrai pusei pretējo viedokli padara pieejamu pārskatāmu devu („objektu”) formā, kuras nākamajā fāzē soli pa solim var tikt apstrādātas. Arī šeit ir būtiski uzsvērt pušu saskaņas un atšķirības. Tādējādi tiek radīta iespēja savstarpējai sapratnei.



Turpmāko rīcību un metodi pusēm viegli iegaumējami var izskaidrot ar „**SAKARI**” jēdziena palīdzību:

S kā „Sadarbības atzišana”,

A kā „Atrast individuālās intereses”,

K kā „Kopīgo interešu atklāšana”,

A kā „Atrast risinājuma iespējas, kas apmierina individuālās un kopīgās intereses” un

R I kā „Rezultātu/Iznākumu noteikšana”.

Tā kā mediators nav partejisks interešu pārstāvis, bet gan vidutājs starp pusēm, viņš tām vienādi izskaidros visas viņu tiesības un procesa veidošanas iespējas. Šis izskaidrojums iesaistītajiem sniedz iespēju pašiem pārstāvēt savas intereses. Mediatora uzdevums ir radīt telpu visu pušu pozīcijām, lai tās var patstāvīgi rīkoties un vienoties pārrunās.

11.4. 4. fāze: konflikta risinājums



Izstrādāt iespējamās konflikta risinājuma opcijas

Balstoties uz visu pušu akceptēto tēmu sarakstu un noteiktajām prioritātēm, sākas risinājuma meklēšana. Ar kreatīva un fantāzijas bagātas „prāta vētras” palīdzību tiek izstrādāti un apkopoti atsevišķo konflikta punktu risinājumu priekšlikumi (risinājuma opcijas). Šai sakarā tas, vai priekšlikumi ir vai nav realizējami, nav izšķirošais. Pēc tam puses šos priekšlikumus novērtē un no tēmu saraksta svītro risinājumus, kas šķiet nederīgi. Šīs metodes mērķis ir panākt, lai konfliktējošās puses atvērtos alternatīvām un spētu atvirzīties no risinājuma, ko līdz tam uzskatījušas par vienīgo iespējamo. Nepieciešamības gadījumā informāciju var ievākt no eksterniem konsultantiem (advokātiem, nodokļu konsultantiem, psihologiem utt.). Par iespējamajiem risinājuma priekšlikumiem tiek sastādīta vienošanās, tā sauktais memorands, kuru puses paņem līdzī pārbauģīšanai. Turklāt ir svarīgi atrast risinājumu, kas radītu *win-win* situāciju, kurā labumu gūst katra no pusēm.

11.5. 5. fāze: rezultāts



Panākt autonomas vienošanās

Ja abas puses vienprātīgi pieņēmušas lēmumu par kādu risinājuma opciju, tiek sastādīta „risinājuma pakete” vienošanās formā, kas, ievērojot tiesiskos pamatnosacījumus, tiek formulēta juridiskā formā un ko paraksta visas puses. Ja mediators ir advokāts, viņš to var izdarīt pats, pārējām profesiju grupām, kas nodarbojas ar mediāciju, līguma pārbaudei eventuāli jāpieaicina advokāts. Turklāt konflikta puses līgumā ietver pušu atrasto rezultātu. Līgumam pēc iespējas jāatbilst juridisko tekstu konvencijām. Eventuāli tajā ir iekļautas arī sankcijas par risinājuma neievērošanu.

Ciktāl mediācijas kā strukturēta procesa fāzes ir pielietojamas arī citos procesos, piemēram, juridiskajās konsultācijās vai tiesvedībā, tiek apskatīts sadaļā par integrēto mediāciju¹²⁶.

11.6. Fāžu secība



Secība ir būtiska

Neatkarīgi no tā, vai Jūsu modeli ir trīs, piecas vai astoņas fāzes, atsevišķo fāžu secība spēlē lielu lomu. Fāzes ir loģiski veidotas. Sasveicināšanās notiek sākumā, atvaidīšanās beigās. Tādējādi nav lielas jēgas diskutēt par pirmās un piektās fāzes secību. Loģiski ir arī tas, ka pirms diskusijām par risinājumu tiek izklāstīti lietas apstākļi. Arī trešās un ceturtās fāzes secība ir loģiski strukturēta. Galu galā konflikta risinājuma opcijām, kas tiek meklētas ceturtajā fāzē, nozīme ir tikai tad, ja ir zināmas ar tām saistītās intereses. Tātad ieteikums ir noteikti turēties pie

¹²⁶ sk. Trossen, *Integrierte Mediation*, 2005

šīs secības. Pretējā gadījumā pastāv liels risks, ka mediandi un ar viņu gadījumu pārņemtais mediators jau dedzīgi diskutē par risinājumiem, kamēr lietas apstākļu nozīme un intereses vēl nav pilnībā noskaidrotas. Tas var novest pie „nepareiziem” risinājumiem.

12. Mediācijas maģija



Kas pamudina cilvēkus izvēlēties mediāciju, ja mediators nedrīkst ne pieņemt lēmumu, ne dot padomu, ne arī piedāvāt kādu risinājumu?

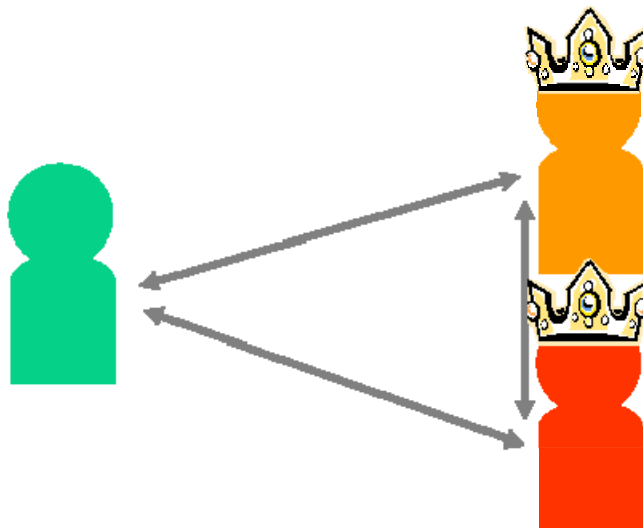
Aizvien vairāk cilvēku interesējas par mediāciju. Katram ir savs priekšstats par to. Daudzi uzskata, ka mediācija ir labs veids, kā mierīgā ceļā var vest sarunas. Viņi pārstāv viedokli, ka mediācija nevar tikt piemērota lietās, kur nav iespējama laipna attieksme starp konfliktā iesaistītajām pusēm. Šāds uzskats neaptver mediācijas nozīmi un mediatīvās rīcības efektivitāti. Praksē aizvien biežāk notiek tā, ka mediācija tiek piemērota tajās situācijās, kad kaut kādu iemeslu dēļ ir grūti izkarot savas tiesības vai kad tiesneša pieņemtais lēmums būtu riskants, vai arī citu nevēlamu seku dēļ.

Mediāciju varētu definēt kā procesu, kurā neitrāla trešā persona atbalsta mediantus, lai tie savā konflikta situācijā pieņemtu vērtīgus un autonomus noteikumus.

Mediācija ir konfliktu risināšanas process, kurā mediators nedrīkst ne pieņemt lēmumu (kā tas ir tiesas procesā vai šķīrējtiesā), ne dot padomu, ne arī piedāvāt kādu risinājumu (kā tas ir izlīguma gadījumā). Ar šiem ierobežojumiem mediācija tiek norobežota no tiesas procesa, šķīrējtiesas procesa un izlīguma. Ideālā gadījumā mediatoram vispār nav nekādas ietekmes uz gala rezultātu.

Izklausās neticami, jo kā gan medianti, ņemot vērā mediatora lielo atturību un ierobežojumus procesā, izdodas atrisināt konfliktu? Mediācija tik tiešām ir ļoti veiksmīgs process, to apstiprina arī skaitļi, jo vairāk kā 75% mediācijas procesu beidzas veiksmīgi. Kā tas ir iespējams? Kas tad tomēr pamudina

mediantus risināt konfliktu, kurš pirms tam tām likās neatrisināms? Vai tā ir maģija vai vienkārši mediatīvās metodes māksla? To Jūs izlemiet paši.



Pieprasījums pēc šī procesa un prasme atbalstīt puses, lai tās pašas atrod risinājumu, rodas no trīs būtiskiem priekšnoteikumiem, kuri mediatoram ir secīgi jāievēro. Katram no šiem priekšnoteikumiem ir savs mērķis. Priekšnoteikumi un to mērķi ir:

- Es gribu saprast mediantus;
- Es gribu saprasto nodot tālāk visām iesaistītājām pusēm (mediantiem);
- Es gribu ar mediantiem apspriest tālāk nodoto.

Tātad kļūst skaidrs, ka mediators atbalsta saprašanās procesu, kas ir konflikta risināšanas priekšnosacījums. Šajos trīs soļos slēpjas visas mediācijas procesa prasības un tehnikas. Apskatīsim katru no šiem priekšnoteikumiem atsevišķi:

12.1. Gribēt un varēt saprast



Mediatora pirmais priekšnoteikums un mērķis ir: „Es gribu saprast mediantus.”

Saprast - tas nav nemaz tik vienkārši. Īpaši tad, ja mediatoram ir jāsaprot ne tikai faktiskie lietas apstākļi, bet arī aiz tiem stāvošās intereses un vajadzības.

Lai mediators saprastu mediantus, viņam ir jāuztver informācija tādā veidā, kas atbilstu mediantu realitātei un dzīves pieredzei un nevis mediatora priekšstatu pasaulei. Mediators zina, ka katram indivīdam ir sava īstenības konstrukcija un ka šī konstrukcija ne vienmēr saskanēs ar kāda cita indivīda īstenību. Lai saprastu otras personas īstenību, ir jāpiemēro komunikācijas elementi, kas izvirza sekojošas prasības:

- Ir nepieciešams sarunām labvēlīgs klimats, kurā strīda puses varētu vest palāvīgas sarunas. *(Mediators ievēro, lai pusēm būtu pietiekami daudz laika. Tālāk viņš raugās, lai būtu atbilstošs sēdēšanas izkārtojums, vide, telpiskais izstarojums, autentiskums).*
- Ir nepieciešams otru personu uztvert tādu, kāda tā ir. Cilvēks un viņa vēsture (tāda, kāda tā ir) ir pilnībā jāakceptē un jāsaprot. Tam ir nepieciešama ne tikai precīza klausīšanās, bet arī medianta akcepts, ka viņš ir saprasts pareizi. *(Mediators šim nolūkam izmanto aktīvās klausīšanās metodi, parafrāzēšanu, verbalizēšanu, uzdod jautājumus, piemēro vizualizēšanu, sinhronizēšanu un citas komunikācijas tehnikas).*
- Ir nepieciešams pārzināt savu ietekmi. Mediatoram ir jābūt bez sava viedokļa. Viņam ir jāapzinās sava ietekme un tā jānovērš. *(Mediators ir pakļauts pašanalīzei, viņš pazīst savu izturēšanos konflikta situācijā un ir neitrāls,, pareizāk sakot, viņš realizē visu pušu pārstāvniecību. Mediators demonstrē savu empātiju un gatavību akceptēt otru personu tādu, kāda tā ir un sevi parāda).*
- Ir nepieciešama tāda izturēšanās, kas ļautu cilvēkam atvērties. Cilvēka emocionālajam stāvoklim un vajadzībām ir jābūt uzrunājamām. *(Mediators izmanto tādas tehnikas kā parafrāzēšanu, verbalizēšanu un aktīvo klausīšanos, nepiemērojot pārspīlētas terapeitiskas metodes, kas pakļauj mediantus pataloģiskai diagnozei).*

- Ir nepieciešamas zināšanas par konfliktiem un izturēšanos konflikta situācijā, kā arī zināšanas par pušu vajadzībām. (Mediators uzdod atklātos jautājumus, kā arī izmanto parafrāzēšanas un verbalizēšanas tehnikas. Viņš ir gatavs atklāt konfliktu un „tabu” tēmas).
- Ir nepieciešama struktūra, kas iesaistītajām personām palīdz labāk orientēties. *(Mediators nodrošina caurspīdīgumu procesa laikā. Viņš nodala lietišķo līmeni no emocionālā līmeņa. Mediatoram ir jāprot klausīties ar „četrām ausīm” un runāt ar „četrām mutēm”. Mediators pārvalda citas sarunas vešanas metodes, viņš zina, kur ir jāizmet enkurs un kur jāpiemēro vizualizēšana).*

12.2. Gribēt un varēt saprasto nodot tālāk



Mediatora otrais priekšnoteikums un mērķis ir: „Es gribu saprasto nodot tālāk”.

Medianti nav pilnīgi nekādas vajadzības pārliecināt mediatoru par savu taisnību vai kā citādi dabūt viņu savā pusē, jo mediatoram nav ne pilnvarojuma tiesību izlemt lietu, ne arī kādas citas tiesības ietekmēt rezultātu. Komunikācijas mērķis ir sasniegts, ja mediators ir sapratis mediantus. Kad mediators ar saviem vārdiem atkārtu pušu sacīto, viņš panāk to, ka medianti paši sāk sevi labāk saprast un bieži atklāj savas slēptās intereses. Tai pašā laikā viņš otrai pusei nodod to informāciju, ko ir izteicis otrs mediantis. Tieši šī visaptverošā sapratne ir pirmais būtiskais solis, kas izraisa izmaiņas mediantu attiecībās. Beigu beigās abas puses – neskatoties uz viņu apmulsumu un neobjektivitāti – saprot, ko otra puse patiesībā ir domājusi. Šādās komunikācijas nosacījumi ir:

- Ir nepieciešama tāda izturēšanās, kas ļautu abām pusēm klausīties mediatorā. (Mediatoram ir jāievēro neitralitāte un visu pušu pārstāvniecība. No sākuma viņš panāk to, ka viena puse pati sāk sevi saprast. Tad viņš palīdz otrai pusei sevi saprast, jo

tikai tad, kad katra puse ir sapratusi sevi, tā var sākt mēģināt saprast otru pusi. Šī tehnika tiek saukta par Window I un Window II).

- Ir nepieciešama informācijas sagatavošana, kas ļautu saprasto nodot tālāk. Saprastajam ir jābūt akceptētam. (Mediatoram ir jācenšas katru apsūdzību un negatīvos izteikumus pārformulēt pozitīvi, mēģinot saklausīt katrā izteikumā ko pozitīvu. Mediatoram ir jāpārvalda normalizēšana).
- Ir nepieciešams mērķis, kas ir vērsts uz konsensu. Uzbrukumiem ir jābūt nekaitīgiem. Jo ja vienai pusei uzbrūk, tad tā uzreiz ieņem aizsardzības pozīciju, kas traucē saprast otru pusi. Mierīgā atmosfērā saprasties ir daudz vieglāk. *(Ja tiek izteikti kādi vērtējoši izteikumi, mediators piemēro ignorēšanu. Viņš vairāk cenšas ievirzīt puses skatījumu nākotnes perspektīvā. Viņš nodala lietišķo līmeni no emocionālā līmeņa, uzdod atvērtos jautājumus un apgaismo aiz pozīcijām stāvošās pušu intereses.*

12.3. Apspriet tālāk nodoto



Mediatora trešais priekšnoteikums un mērķis ir: „Es gribu apspriet tālāk nodoto”.

Mediācijas mērķis vēl nav sasniegts, ja medianti saprot konfliktu un no tā izrietošās sakarības. Ir jāatrod tāds risinājums, kurš būtu bez trūkumiem. Mediatora uzdevums ir, lai medianti atkal sāktu savā starpā sarunāties un būtu gatavi vienoties par konsensu. Tas ir nosacījums tam, lai medianti paši izstrādātu savas problēmas risinājumu. Šī priekšnoteikuma konsekvences ir:

- Ir nepieciešama gatavība vienoties. (Mediators sagaida, ka piedalīšanās mediācijas procesā būs brīvprātīga. Viņš liek pusēm apzināties to, ka viņas ir vienīgās, kas uzņemsies atbildību par procesa rezultātu, veicina to pašapziņu un

pašpaļāvība, stiprina uzticēšanos procesam un nodrošina līdzsvara radīšana pušu starpā, kas palīdz novērst padošanos).

- Ir nepieciešams uzņemties atbildību par savu lēmumu un ir jābūt skaidrībai, ka mediators atbild tikai par procesa gaitu un nevis par rezultātu. Pašpārliedzinātība par uzvaru vai vismaz par nezaudēšanu jau vien ir būtiska panākumu garantija.
(Mediators atbalsta caurspīdīguma radīšanu, atbildības uzņemšanos, pašpaļāvību utt.).
- Ir nepieciešama stratēģija, kas izslēdz zaudētāja principu un samazina bailes zaudēt. (Mediators palīdz sasniegt win-win rezultātu. Viņš cenšas likvidēt pozīcijas. Mediators strādā orientējoties uz labumu un prot apieties ar dažādo pušu priekšstatu par vērtībām).
- Ir nepieciešama autonomija. Tikai ar tās klātbūtni var rast risinājumu. (Mediators uzsver pušu personisko atbildību, palīdz pusēm aizstāvēt savas tiesības un novērst viņu starpā radušos atkarību. Viņš rada apstākļus, lai pusēm pašām būtu iespējams pieņemt lēmumu).
- Ja šie trīs priekšnoteikumi ceļā uz mērķi tiek veiksmīgi realizēti, tad abi medianti ir spējīgi labāk saprast gan sevi, gan otru pusi. Tagad ir iespējams izvērtēt pašu konfliktu un tā sakarības. Pārsvarā gadījumu notiek samierināšanās, vai vismaz otras puses interešu akceptēšana. Tādejādi rodas plašākas iespējas atrast risinājumu.
- Mediācija nav maģija, bet gan uz noskaidrošanu balstīta komunikācija. Tātad runa ir par noskaidrošanas procesu, kas ir saistīta ar atziņu, ka pušu pašu izlemtais risinājums noved pie konstruktīva rezultāta.

V daļa - Mediācijas sarunu, konfliktu un pārrunu tehnikas

Dorisa B. Rotfišere

Lai mediācijas procesu veidotu optimāli, mediatoriem jāsaprot gan mediandu kognitīvās robežas, gan dažādu pārrunu metožu principus un tehnikas, kā arī iespējamās pārrunās izmantotās viltības, lai spētu tām apzināti darboties pretī.

✗ **Pārrunas mediācijā ir iespēju sniegšanas un atvieglošanas, nevis bloķēšanas un noraidīšanas process.**

Mediācijas mērķis ir panākt kooperāciju. Bieži tai jāstājas pretī vienkāršākās un plaši izplatītākās konfrontācijas vilinājumam. Kooperatīvu tehniku pielietojums un atteikšanās no konfrontējošas izturēšanās ir veiksmīga mediācijas procesa pamats.

1. Par tehniku nozīmi



Nostāja ir svarīgāka par tehniku

Cik svarīgi zināt tehnikas un noteikumus, parādīs nākamajā piemērā attēlotais gadījums, kas notika pirms aptuveni diviem gadiem.

Piemērs: Kādā seminārā mediācijas studentiem ar priekšzināšanām lomu spēlē bija jānodemonstrē, ko viņi ir iemācījušies. Viens no studentiem attēloja mediatoru, divi citi mediandus. Lomu spēle sākās ar ierosināšanu. Mediators lūdza mediandus pie konsultāciju galda un uzsāka sarunu ar jautājumu: „Vai Jūs šeit esat brīvprātīgi?”

48.piemērs : Brīvprātība

Pieņemsim, ka brīvprātība mediācijā spēlē svarīgu lomu. Tomēr runa ir ne tik daudz par atzīšanos, cik par iekšēju nostāju. Tādējādi „mehāniskajai” iztaujāšanai nav lielas jēgas. Līdzīgi ir ar tehnikām. Tās veiksmīgi pielietot un panākt nepieciešamo iedarbību var tikai tad, ja Jūs ieņemat atbilstošo **nostāju**.

Piemērs: Mediatoram ir būtiski saprast medianda emocijas. Viņš uzdos jautājumus un sniegs atgriezenisko saiti, līdz noskaidrosies, ka viņš mediandu ir sapratis pareizi. Viņš intuitīvi pareizi pielietos aktīvo klausīšanos. Tas, kuram nebūs būtiski saprast mediandu, bet kurš būs iemācījies atkārtotā tehniku, atkārtos ne tikai frāzes, bet paudīs arī savu neieinteresētību vai nedrošību. Tas savukārt pāriet uz mediandu.

49. piemērs: Pareizi un nepareizi

Ja Jums piemīt tikko aprakstītā mediācijai nepieciešamā pamatnostāja, un Jūs un atbilstoši savai būtībai esat gatavs to respektēt un pielietot, tad Jums izdosies arī pārējais. Neļaujiet sev laupīt drosmi, arī tad ne, ja kādreiz kaut kas noiet greizi. Komunikācija iedarbojas caur vēstīm, ne caur tehnikām. Tehnikas tikai noslēpē un pilnveido metodē apkopotas komunikācijas iedarbību.

2. Pieejamās tehnikas

Mediatoru rīcībā ir dažādas sarunu un pārrunu vadīšanas tehnikas, kuras iedalāmas šādās grupās:

- Sarunu tehnikas
- Pārrunu tehnikas
- Kreativitātes un asociāciju tehnikas
- Konfliktu tehnikas
- Tabu tehnikas

2.1. Sarunu tehnikas



Tehnikas, kas Jums atvieglās izprast un savstarpēji izskaidrot mediandu vēstījumus, izzināt vajadzības un intereses un atbalstīt pārrunas to saturiskajā līmenī

Mediācija ir process, kurā tiek pielietotas tehnikas, metodes un stratēģijas. Tās viena no otras nav vienkārši atdalāmas, jo

robežas ir plūstošas. Turklāt pastāv vēl sarunu tehniku, kreativitātes un konfliktu tehniku iedalījums, kur tehnikas un metodes sakārtotas pēc alfabēta.

2.1.1. Aktīvā klausīšanās

Momo piemērs¹²⁷ ļoti pārliecinoši pierāda, ka klausīšanās var ļoti ietekmēt sarunas norisi. Aktīvā klausīšanās kalpo sinhronizācijai, lai noskaņotos sarunu biedram. Mērķis ir pareizi uztvert sarunu partnera iekšējo stāvokli, viņa vajadzības, jūtas, izjūtas, kas pārsvarā izpaužas slēpti un netieši (valodiskie un nevalodiskie izteikumi). Šīs vēstis jāatšifrē, lai dalītos ar sarunu partneri viņa izjūtu pasaulē.

- Metode:
Aktīvā klausīšanās nozīmē ļaut sarunu partnerim izrunāties, izrādot savstarpējas saprašanās žestus (izpaužot uzmanību ar ķermeni, acu kontaktu, pamājojot ar galvu), veltot sarunu partnerim nedalītu uzmanību un esot gatavam, teikto iekšēji apstrādāt, kā arī ar atbildes reakciju apliecināt, ka teiktais ir dzirdēts un saprasts.
- Mērķis:
Mācīties izprast mediandu problēmas no viņu skatu punkta, izrādīt interesi un radīt sajūtu, ka viņi tiek uztverti nopietni un respektēti; noprast un atspoguļot apslēptās vajadzības, jūtas, aicinājumus un vērtību nostādnes; savu pašsajūtu noskaidrošana un analīze; uzticības bāzes radīšana
- Priekšnoteikums:
Aktīvā klausīšanās var notikt tikai atbrīvotā, mierīgā un netraucētā sarunu atmosfērā, kas savukārt rada uztvert gatavu pievēršanos. Tālāk jau nepieciešama empātija, savstarpēja

¹²⁷17. piemērs: Klausīties kā Momo, II 49.lpp.

cieņa un autentiskums, pietiekošs laika ietvars, kas neierobežo sarunas partnerus.

- Pielietojums:

Aktīvā klausīšanās var tikt pielietota vienmēr un visur.

- Sk. arī:

spoguļošanu, atkārtošanu, pārfrāzēšanu kā metodes, kas izpauž aktīvo klausīšanos.

Piemērs: Klients: "Mana sieva jau atkal nepiezvanīja! Tā gadās tik bieži! " Mediators/e: "Jūs esat norūpējies par to, ka Jūsu sieva nedod nekādu ziņu."

480. piemērs: Aktīvā klausīšanās

2.1.2. Gabalošana (*chunking*)

Tulkojumā no angļu valodas *chunking* nozīmē "izlaušana"

Metode:

Runa ir par kompleksu informācijas vienību sadalīšanu atsevišķās daļās (*chunking down*) vai attiecīgi par atsevišķu elementu apkopošanu lielākās vienībās (*chunking up*)

Vispārināšana (*chunking up*):

Jautājums par metamērķiem un pozitīviem nolūkiem

Detalizēšana (*chunking down*):

Jautājums par vēlmju un nosacījumu detaļām

Mērķis:

Gabalošana izmantojama sistemātiskai informācijas radišanai, kognitīvās un verbālās elastības, kā arī „vertikālās” domāšanas rosināšanai

Priekšnoteikums:

Šī metode var tikt pielietota visās procesa fāzēs.

Kā priekšnoteikumu tā izvirza konfliktējošo pušu atvērtību.

Piemērs: **Vispārināšana**: "Ko Jūs vēlaties ar to sasniegt? Kāds ir Jūsu mērķis? Ko Jūs ar to iegūsi, ja viss notiks tā, kā to vēlaties?"

Detalizēšana: "Tieši ko Jūs iztēlojaties? Cik ilgi tas notiks? Ar kādu laika atstarpi un kādā kārtībā?"

2.1.3. Paskaidrošana

Paskaidrojumi pieļaujami, ciktāl tie veicina transparenci. Bīstami kļūst tad, kad skaidrošana pārvēršas par argumentāciju.¹²⁸

2.1.4. Fokusēšana

Sistēmiskajā ģimenes terapijā fokusings (fokusēšana) tiek izmantots jūtu un attiecību intensifikācijai. Mediācijā metode kalpo mediācijas norises atbalstam, izvairoties no apvainojumiem un fiksējot mediandu uz kādu noteiktu konflikta vai tā risinājuma aspektu.

Piemērs: „Jums, Hūbera kungs, svarīgs ir noregulējums, kuram ir jābūt lādes īpašniekam, no Jūsu puses, Hūberes kundze, saklausu bažas par to, ka restaurācijas darbi varētu būt bijuši veltīgi. Vai esmu pareizi saskatījis?“

51. piemērs: Fokusēšana

2.1.5. Jautājumi

Jautājumi ir stratēģiski izmantojami komunikācijas līdzekļi, kas sarunu varāk vai mazāk strukturē un kontrolē atbilstoši jautāšanas tehnikai. Tie var tikt izmantoti, lai saņemtu informāciju, attiecīgi izvēloties tēmu, rosinātu sarunas partneri pārdomām, resp., ietekmētu vai arī piešķirtu sarunai noteiktu

¹²⁸ Teil I - 2.5.1, Argumentēt- lūdzu, nē!!! 150. lpp.

virzību. Domās vieglāk iesaistīties jautājuma, nevis izteikuma apspriešanā.

Piemērs: Ja Jūs oficiantam teiksiet: „Te Jūs esat nepareizi sarēķinājis” viņš tūdaļ ieņems aizsardzības pozīciju un argumentēs, ka Jūs maldāties. Ja savu aizrādījumu formulēsiet kā jautājumu: „Vai varētu gadīties, ka rēķinā ieviesusies aprēķinu kļūda?” viņš domās drīzāk būs gatavs meklēt rēķinā kļūdas, jau tādēļ vien, lai varētu atbildēt uz šo jautājumu.

52. piemērs: Jautājuma efektivitāte

Katrs, kurš saskāries ar pārrunu un pārdošanas tehnikām, būs reiz dzirdējis šo teikumu:

✗ Kas jautā, tas vada.

Tam, kurš pārvalda jautāšanas mākslu, ir iespēja kontrolēt sarunas norisi.

✗ Uzmanību! Tas, kurš uzdod pārāk daudz vai arī dumjus jautājumus, nokaitina.

1) Tiešie jautājumi

Tiešie jautājumi ir skaidri mērķtiecīgi jautājumi. Tie tiek saukti arī par slēgtajiem jautājumiem, jo tie ierobežo atbilžu telpu. Tas mediācijā īpaši nepieciešams informācijas apkopošanai un ātra pārskata ieguvei.

- Metode:
Tā saucamie „K” (W) jautājumi (kad?, ko?, kur?, kas?, kā?) vai apstiprinājuma un nolieguma jautājumi, kā arī retoriski jautājumi, kas atbildami tikai ar „Jā” vai „Nē”.
- Mērķis:
Tieša ātrāka, mērķtiecīgāka informācijas ieguve; informācijas plūsmas veicināšana; pazudušas informācijas atguve; atsevišķu punktu noskaidrošana (izpratnes radīšanas nolūks)

Piemērs: "Cik ilgi Jūs dzīvojat kopā?"

53. piemērs: Pieļaujamās jautāšanas tehnikas

2) Atbalss jautājumi

Sk. Refleksīvie jautājumi

3) Hipotētiskie jautājumi

Hipotētiskie jautājumi ir tā saucamie „Kas būtu, ja – jautājumi“.

- Metode:
Mēģināt jau iepriekš paredzēt izmaiņas
- Mērķis:
Runa ir par blokāžu likvidēšanu; ietvarnosacījumu, detalizētu vai papildus izmaiņu noskaidrošanu (izpētes nolūks)
- Priekšnoteikums:
Šī jautāšanas tehnika tiek pastiprināti izmantota procesa konfliktu risināšanas fāzē. Tās priekšnosacījums ir pietiekoša uzticēšanās, kas iedrošina partneri sākt plānot.
- Sk. arī:
Pasakas

Piemērs: "Kas būtu, ja Jūs pārdotu māju?"

4) Konkrētie jautājumi

Sk. tiešos jautājumus

5) Atklātie jautājumi

Atklātie jautājumi ir jautājumi, uz kuriem tiek sagaidīta brīvi veidota atbilde. Tie mediācijā ir visnotaļ ieteicami, jo iedrošina sarunas partneri atklāties. Jo vairāk asociāciju sarunā ienāk, jo vairāk pieturas punktu rodas sinhronizācijai. Metode:

Jautājums tiek uzdots tā, ka izjautātais, atbildot ir pilnīgi atklāts.

- Mērķis:
Mediatora nolūks ir atklāt, iedrošināt un veicināt kontaktu.
- Priekšnoteikums:
Atklātās jautāšanas tehnikas ir iespējamās vienmēr, tāpat

jebkurā procesa stadijā. Jums nav jāsteidzas, jo izjautātais atbildot arī ir atklāts un var novirzīties no tēmas.

- Piemērs: „Kādēļ Jūs šodien esat ieradies?” vai "Par ko Jūs šodien vēlaties runāt?" vai "Kā Jums kopš pagājušās sesijas ir veicies?"

54. piemērs: Atklātie jautājumi

6) Refleksīvie jautājumi

Mediatoriem jāatbalsta mediandi viņu problēmas noskaidrošanā, kādas ir viņu intereses u.tml. Tam viņiem ir nepieciešams refleksijas līmenis. Daudzi, lai skaidrāk spētu domāt, raksta, citiem nepieciešams par to runāt.

- Metode:
Jārada iespēja refleksijai par līdzšinējo uztveri. Refleksija palīdz atbrīvoties no kāda uztveres veida.
- Mērķis:
Novirzīt uzmanību uz noteiktām tēmām vai jautājumiem, resp. to padziļināšanu (veicināšanas nolūks)
- Priekšnoteikums:
Refleksīvie jautājumi izmantojami visās procesa fāzēs.

Piemērs: "Kā Jūs, atceroties pēdējo sesiju, novērtējat līdzšinējo procesa norisi?"

55. piemērs: refleksīvie jautājumi

7) Stratēģiskie jautājumi

Tie var būt gan atklātie, gan slēgtie jautājumi. To nosaukums radies saistībā ar stratēģisko orientāciju un jautājuma mērķi. Stratēģiskie jautājumi var būt metakomunikācijas sastāvdaļa.

- Metode:
Jautājuma tehnikai jāpārbauda problemātiski pieņēmumi vai izturēšanās veidi atbilstoši to realitātes saturam.

- Mērķis:
Nepieciešams radīt mediandu izpratni par visu lietas apstākļu kompleksu kopumā un viņu attiecībām vienam pret otru (uzvedinošais nolūks).
- Priekšnoteikums:
Izmantojama visās procesa stadijās.

Piemērs: "Kādu labumu Jums dos mājas paturēšana?"

49. piemērs: Stratēģiskie jautājumi

8) Cirkulārie jautājumi

Sk.: Hipotētiskie jautājumi

2.1.6. Es-vēstis

Komunikācija sastāv no "četrām mutēm" un "četrām ausīm". Biežāk tomēr cilvēki izmanto tikai vienu muti un ausi. Nereti tiek sadzirdēta tikai, piemēram, runātāja apelācija un tas, ko viņš saka par sarunas partneri, bet ne tas, ko viņš (patiesībā) saka par sevi. Mediatori ir sagatavoti sadzirdēt Es-vēstis un par tām runāt.

- Metode:
Es-izteikumi tiek lietoti, neskaidrojot ar tiem citu personu (Tu-izteikumi) izturēšanos.
- Mērķis:
Būtiska ir *savas* uztveres atspoguļošana. Tiek atklātas personīgās emocijas, seko tuvināšanās katra individuālajai realitātei, izvairīšanās no pārmetumiem un uzbrukumiem, kā arī labāka sarunas partnera izpratne.
- Priekšnoteikumi:
Saklausīt Es-vēstis un tās tematizēt Jūs varat visās procesa fāzēs.

Piemērs: "Es jutos vilies." nevis "Tu man liki vilties!" "Esmu aizvainots." nevis "Tu mani aizvainoji!" "Es labprāt tur paliktu dzīvot." nevis "Tur var labāk dzīvot." vai "Sadzīves apstākļi tur ir labāki."

57.piemērs: Es-vēstis

2.1.7. Normalizēšana

Mediandi konfliktā arvien vairāk nonāk stāvoklī, kurā viņi izolējas. Normalizēšanas nolūks ir sakāpināti emocionālu sarunu deeskalācija, lai panāktu pušu tuvināšanos.

- Metode:
Izteikumi, jūtas vai izturēšanās veidi tiek novērtēti vai arī kādam izteikumam tiek pievienots kāds vērtējums, kā piem., kopsavilkumā.
- Mērķis:
Situācijas atslābināšana, izvairīšanās no eskalācijām
Priekšnoteikums:
Abu pušu akceptēta mediatora neitralitāte
- Izmantošana:
Konfliktsituācijās un visa procesa laikā
- Piemērs: Divas puses procesa laikā viena otru smagi apvaino, emocijas sit augstu vilni. Draud situācijas eskalācija.
Mediators: "Es Jūs lūdzu, koncentrēties uz mani. Es vēlētos Jūs saprast. Šī situācija Jums taču jau pazīstama mājās.
Konfliktsituācijās ir normāli un saprotami, ka emocijas vārās!"

Piemērs: Hūbera kungs apvaino savu sievu, ka viņa nekad mūžā neesot viņā klausījusies. Mediators pieklusina normalizējot: man šī problēma ir pazīstama. Konfliktā ir grūti ieklausīties vienam otrā."

58. piemērs: Normalizēšana

2.1.8. Parafrāzēšana

Ir runa par kopsavilkuma formu, kur mediators medianda rezumējošo izteikumu saviem vārdiem atveido tā, ka to var akceptēt arī pretējā puse. Ar parafrāzēšanu mediators iztulko sūdzības, pozicionētos izteikumus un problēmu formulējumus neitrālos lielumos. Šie neitrālie lielumi pārsvarā attiecas uz paļaušanos, drošību, atzišanu, taisnīgu sadalīšanu, vārdu apmaiņu (runāšanu vienam ar otru) utt.

Piemērs : Māte pārmet tēvam: „Tu nekad neierodies laikā pēc bērniem un vienmēr viņus pārāk vēlu atved atpakaļ. Tu vienkārši neievēro norunāto. “ Mediators parafrāzē: „Es saprotu, ka Jums ir svarīgi atrast tādu sadzīvisku risinājumu, uz kuru varētu paļauties. “

59. piemērs: Parafrāzēšana

2.1.9. Parcelācija

Parcelācijas (parcelēšanas) rezultātā vajadzētu sadalīt kompleksas tēmas un konfliktu punktus sīkākās vienībās.

Sk.: Gabalošana¹²⁹

2.1.10. Pārrāmēšana/refreimings (*reframing*)

Kā jau nosaukums liecina, te svarīgi ir atrast jaunu ietvaru vai perspektīvu, no kuras raugoties, problēma saskatāma jaunā gaismā.

- Metode:
Saturam, izteikumiem vai izturēšanās veidiem tiek piešķirts cits, eventuāli arī pozitīvs attieksmes ietvars. Negatīvie izteikumi aizstājami, pārmaināmi, pārinterpretējami, pārjautājami,

¹²⁹ V- 2.1.2 Gabalošana, V-123.lpp.

pārstāstāmi tālāk ar neitrāliem vai pozitīviem jēdzieniem (skatījumu). Mēs izšķiram:

Konteksta pārrāmēšanu:

Saturs tiek ielikts citā kontekstā

Satura (citās terminoloģijās-nozīmes, *tulk.*) pārrāmēšanu:

Tiek meklēta kāda satura interpretācija, kas tam ļauj parādīties citā gaismā (pats saturs paliek nemainīts)

▪ Mērķis:

Runa ir par jaunas perspektīvas ieņemšanu, citām pieejām, un vērtējumiem attiecībā uz kādu problēmu; naidīgu uzbrukumu un pārmetumu uz nākotni vērstu pozitīvu pārinterpretēšanu, kā arī destruktīvu komunikācijas norišu pārtraukšanu; rutīnā iesakņojušos domāšanas klišeju izkustināšanu un aizstāšanu ar noderīgākām; aiz kādas pozīcijas esošās vajadzības attēlošanu (jūtās slēptā pozitīvā vēlme)

Priekšnoteikums:

Pārrāmēšana var tikt izmantota ikvienā mediācijas fāzē, it īpaši tematizācijas un konfliktu risināšanas fāzē. Labs pārrāmēšanas piemērs ir gadījums ar bērnu auklī¹³⁰. Vēl varētu minēt šādus piemērus:

1. Klients: "Mans vīrs vienmēr ir atturējies no bērnu audzināšanas. Man viss bija jādara vienai." Mediatore: "Jūs tātd vēlētos, lai turpmāk vīrs aktīvi piedalītos bērnu audzināšanā."

2. Klients: A tā izturas vienmēr, jo..."

Mediatore: Vai Jūs varētu iedomāties, ka A uzvedībai ir vēl citi motīvi?"

3. "Viņai taču vienmēr ir bijusi priekšroka" par piem., "Jūs tātd gribētu noskaidrot savu attieksmi pret viņu."

60. piemērs: Pārrāmēšana

2.1.11. Spoguļošana

Spoguļošana ir aktīvās klausīšanās sastāvdaļa.

▪ Metode:

Sarunas partnerim tiek pārstāstīta izteikumu būtība, teikto neinterpretējot (līdzīgi kā audio vai videoierakstā); spoguļotajam

¹³⁰ Arthur Trossen, Nr. „Integrierte Mediation“

sarunas partnerim šādā veidā tiek sniegta atbilde, vai un kā viņš ticis saprasts.

- **Mērķis:**

Tiek veicināta sapratnes un akceptēšanas izjūta; tiek izveidota uzticēšanās; tiek likvidētas neskaidrības un ieviesta skaidrība par medianda pārdzīvojumu pasauli (jūtas, afekti, nostādnes, izturēšanās, vēlmes un mērķi). Tiek novērsti pārpratumi.

- **Priekšnoteikums:**

Ievērojot empātijas principus, aktīvā klausīšanās iespējama visās procesa fāzēs. Pastiprināta tās piemērošana ieteicama tēmu apzināšanā.

Piemērs: Klients: "Man pamazām pietiek. Katru vakaru mans vīrs ierodas mājās tik vēlu, viņš tad arī vairs nevēlas ar mani runāt. Es viņu vienmēr redzu tikai nogurušu. Noskaņojums tad arī ir atbilstošs. Dažreiz es par to parunāju ar kādu draudzeni, tas mazliet palīdz. Bet nekas jau nemainās. Ko lai iesāk?"

Spoguļojošs paskaidrojums: "Jūsu laulība Jums pašlaik šķiet bezjēdzīga. Jūs jūtaties izmisusi un nezināt, kā reaģēt?" (klientes aktuālā iekšējā pārdzīvojumu pasaule un jūtas mediatora vārdiem tiek atspoguļotas tā, lai viņa justos akceptēta un saprasta.

61. piemērs: Spoguļošana

2.1.12. Triādes tilta funkcija

Šī tehnika atbalsta mediācijas komunikācijas modeli, mediandu tiešo komunikāciju vispirms (no)virzot caur mediatoru.

- **Metode:**

Komunikācija noris vienīgi caur mediatoru, t. n., katru reizi ar viņu sarunājas tikai viena no pusēm, otra puse ir tikai klausītāja lomā; mediators vienas puses izteikumus atreferē otrai pusei, saprotamā valodā neitrāli atkārtējot pirmās teiktā kopsavilkumu.

- **Mērķis:**

Dalībniekiem jāiepazīstas vienam ar otra viedokli, lai atvieglotu konfliktu un rastu pār to pārskatu. Tādējādi tiek panākta pirmā komunikācijas noskaidrošana. Tiek pieprasīti skaidri izteikumi,

kā arī savstarpēja akceptēšana un sapratne. Rodas brīva atmosfēra.

- Priekšnoteikums:

Mediators vai mediatore izveido komunikācijas tiltu, kas kļūst par savstarpējās akceptēšanas paraugu. Tehnika īpaši piemērota procesa sākuma fāzē, līdz starp mediandiem iespējama tieša komunikācija.

Piemērs: Mediatore visu iesaistīto pušu klātbūtnē, izmantojot spoguļošanas un pārfrāzēšanas tehnikas, lūdz pusēm pa vienai raksturot strīdus gadījumu, neļaujot mediandiem vienam otru pārtraukt.

62. piemērs: Tilta funkcija

2.1.13. Pārveltīšana

Šī tehnika tiek apzīmēta arī par pārveidošanu vai pārinterpretēšanu. Tā palīdz novērst uzbrukumus. Atceraties piemēru ar samuraju, kurš nepieņēma „dāvāto” apvainojumu.¹³¹ Pārdefinējot apvainojumu par dāvanu, viņš ne tikai spēja ignorēt apvainojumu- nepieņemt šo „dāvanu”- bet arī izpaust savu suverenitāti un neievainojamību.

- Metode:

Verbālajam uzbrukumam tiek piešķirta pozitīva nozīme. Tas tiek pārdefinēts.

- Priekšnoteikums:

Iespējama jebkurā procesa stāvoklī.

Pārveidošanas piemērs: „Es to tomēr redzu savādāk...” par piem.,: „Jūs pieskaraties problēmai, kurai ir daudz aspektu. Jums šai sakarā īpaši svarīgi ir...”

63. piemērs: Pārveidošana

Pārinterpretācijas piemērs: „Te man ir pilnīgi cits uzskats...” par: piem.,: „Tas ir pareizs apsvērums, bet varbūt vajadzētu pievērst uzmanību...”

¹³¹ 6. piemērs: Stāsts par samuraju, 24 lpp.

64. piemērs: Pārinterpretēšana

2.1.14. Nesadzirdēšana

Nesadzirdēšana apzināti ignorē un neuztver nopietni negatīvus izteikumus, lai noņemtu to destruktīvo ietekmi. Saruna tādējādi tiek vadīta tālāk, nepievēršoties negatīvajam izteikumam. Iepriekš tomēr būtu jāpārbauda, vai šie izteikumi varētu radīt sarunas traucējumus. Nesadzirdēšanas izmantošana ir noderīga gadījumos, kad ar tās palīdzību – no skartās personas viedokļa – iespējams atvairīt apvainojumu vai -no mediatora viedokļa- novirzīt uzbrukumu.

Nesadzirdēšanas piemērs:

Nepareizi: „Nu, tā tas noteikti neies...”

Pareizi: „Jā, tā ir svarīga problēma, tagad mums jākoncentrējas uz šādu apstākli...”

65. piemērs: Nesadzirdēšana

Novirzīšanas piemērs:

Nepareizi: „Tā mēs ne pie kāda rezultāta nenonāksim.”

Pareizi: „Pirms mēs šeit izdarām secinājumus, vēl jāņem vērā...”

66. piemērs: Novirzīšana

2.1.15. Tulkošana

Dažas no šeit minētajām sarunu tehnikām ir jāsaprot kā tulkošanas tehnikas. Mediators teikto pārtulko neitrālās vērtībās, kuras pretējā puse ir spējīga akceptēt.

Sk. Parafrāzēšana, pozitīvā pārformulēšana

2.1.16. Verbalizēšana

Verbalizēšana ir atsauce uz mediandu emociju izpausmēm un šo izpausmju nosaukšana vārdā. Verbalizēšana ir aktīvās klausīšanās sastāvdaļa.

Piemērs: Mediators: „Jūsu ķermeņa poza liecina, ka jūtaties nedroši. Vai šis iespaids ir pareizs?”

50. piemērs: Verbalizēšana

2.1.17. Atkārtošana

Atkārtošana ir aktīvās klausīšanās sastāvdaļa.

- Metode:
Teiktais tiek atkārtots, lai to dzirdētu arī no „ārpuses”; lai sarunu partnerim acu (vai precīzāk: ausu) priekšā nodemonstrētu, kā viņa izteikumi izklausās no kādas citas personas mutes.
- Mērķis:
Svarīga ir izpratnes parādīšana un veicināšana. Jāizskaidro savi izteikumi.
- Priekšnoteikums:
Atkārtošana izmantojama visās procesa fāzēs.

Piemērs: A kundze. saka: Man ne visai patīk, ka mans vīrs katru vakaru nāk tik vēlu mājās. Mediatore burtiski atkārtō: Es sapratu, ka Jums neliekas labi, ka Jūsu vīrs katru vakaru nāk tik vēlu mājās.

68. piemērs: Atkārtošana

Lai vājinātu absolūtus un skaidri redzami pārspīlētus uzskatus, var izmantot **ierobežojošo atkārtošanu** ("šajā brīdī", "tagad", "pašlaik", "šodien" u.tml.) vai **pārspīlējošo atkārtošanu** ("nekad", "neiedomājami", "nekādā gadījumā" u.tml.) Pirmā ir izteikuma apzināta pārmainīšana, piem., fiksējot kādu laiku. Pēdējā provocē pretrunu, kuru sarunu partneris, ierobežojot savu absolūto apgalvojumu, var atcelt.

69.piemērs

Piemērs: puse A pusei B: "Tas, ko Tu izdarīji, bija nepareizi! Tu vienmēr visu dari nepareizi!" Mediatore: "Pusei B Jūsu skatījumā šajā situācijā būtu bijis jāizturas savādāk." Puses A redzes leņķis tādējādi tiek mainīts un izteikums tiek fiksēts laikā. Lai gan mediatore, izmantojot šīs abas tehnikas, pārmainījusi puses A izteikumu, šī puse tomēr var to atpazīt un līdz ar to pieņemt arī laika fiksāciju.

70. piemērs: Ierobežojošā atkārtošana

Puse A Pusei B: "Tas, ko Tu izdarīji, bija nepareizi! Tu vienmēr visu dari nepareizi!" Mediatore: "Puse B tāpat nekad vēl neko nav izdarījusi daudz maz pareizi? Puse A droši vien pārspīlētā atkārtojuma – mediatora provocētas pretrunas- dēļ konkrētās iepriekš izteikto apgalvojumu, piem., : „Vispār jau ir...”

71. piemērs: Pārspīlējošā atkārtošana:

2.1.18. Rezumēšana

Rezumēšana arī ir aktīvās klausīšanās sastāvdaļa.

- Metode:

Katra sarunas partnera izteikumi tiek rezumēti saviem vārdiem. Ja atkārtotais neatbilst sarunas partnera viedoklim, viņš teikto var konkrētizēt. Turpinājumā var gūt atgriezenisko saiti, pārliecinoties, vai izteikumi ir tikuši pareizi saprasti. Tiek izkristalizēts izteikuma kodols un nosaukti nozīmīgākie aspekti.

Mērķis:

Pusēm jāmācās pašām sevi saprast un gūt sajūtu, ka tās ir tikušas saprastas.

- Priekšnoteikums:

Rezumēšana iespējama visās procesa fāzēs. Pastiprināta izmantošana būtu nepieciešama, apkopojot tēmas.

Piemērs: Klients: „... Viņa man grib atņemt māju, lai tur dzīvotu pati. Tā tas neies. Kur lai dzīvoju es ar bērniem? Tas ir jānoskaidro! Turklāt...”

Mediatore: „Es Jūs sapratu tā, ka Jums ir svarīgi vēlreiz izrunāt dzīvošanas jautājumus. Vai tā ir?”

72.: Rezumēšana

2.2. Pārrunu tehnikas

Pārrunu tehnikas tiek apzīmētas arī par operacionalizēšanas tehnikām.

2.2.1. Enkurošana

„Enkuri” ir ārēji kairinājumi, kas izraisa konkrētā cilvēka reakcijas. Enkuri vienlaikus ir arī sasaistes punkti, kuri jebkurā laikā var manifestēt cilvēku sadzīvē un tikt izsaukti atkārtoti.

- Metode:
Enkurošanā iekšējie stāvokļi tiek saistīti ar ārējiem kairinātājiem (vizuāli, kinestētiski, verbāli).
- Mērķis:
Jārada orientēšanās iespēja. Iekšējie stāvokļi tiek vadīti, mērķis ir panākt izturēšanās maiņu.
- Priekšnoteikums:
Enkurošana piemērojama konflikta risināšanas fāzē.

Piemēri no ikdienas:

Radio atskaņo dziesmu, kuru C kungs bieži klausījies sava pēdējā atvaļinājuma laikā. Tas aktivizē visas atmiņas par atvaļinājumu.

Piemērs no mediācijas sesijas:

Izteikumi vai atzinumi par atsevišķu mediandu individuālajām vajadzībām turpmākās sarunu situācijās tiek atkārtoti tā, ka tie nonāk uzmanības centrā un mediandiem tie jāņem vērā.

Piemērs no mediācijas sesijas:

Kad mediandi procesa laikā atkārtoti pārtrauc viens otra stāstījumu, kā „enkurs” var tikt izmantota norāde uz procesa sākumā panāktu vienošanos par sarunu noteikumiem (piem., ļaut izteikties).

73. piemērs: Enkurošana

2.2.2. Individuālās sarunas

Individuālo sarunu vadīšana tiek apzīmēta arī par alternējošo jeb *Shuttle* mediāciju (angļu val. *shuttle* – virzīt turp un atpakaļ). Lai saglabātu paritāti, mediators veic individuālas sarunas ar

abām pusēm. Pārvietošanās starp mediāndiem atgādina svārsta kustību. Šai tehnikai piemīt gan priekšrocības, gan trūkumi. Priekšrocība ir tā, ka individuāli mediāndi drīzāk būs gatavi detalizēti atklāt savas domas. Trūkums ir riska faktors, ka mediators var kļūt par vienas puses interešu pārstāvi un sabiedroto. Īpaši, ja tā uztic viņam informāciju, ko otra puse nedrīkst uzzināt. Šādā gaadijumā mediatoram jāpārliecinās par to, vai viņš spēš saglabāt savu bezpartejiskumu un neitralitāti.

- Metode:
Saruna, klausīšanās, rezumēšana
- Mērķis:
Jārada (vēl aizsargātāks) ietvars konfidencialai vai intīmai informācijai.
- Priekšnoteikums:
Atklātība un transparence attiecībā uz šī paņēmiēna nozīmi, iespējām un riskiem; noskaidrot, ko šīs metodes ietvaros nozīmē saglabāt neitralitāti.

2.2.3. Vienošanās par komunikācijas noteikumiem

Bieži mēs domājam, ka noteikumiem, kā mums vienam ar otru jāapietas, vajadzētu būt skaidriem. Tā tas tomēr nebūt nav. Tādēļ ir ieteicams sesijas vai procesa noteikumus pārrunāt tieši pirms sarunu sākšana, vai vismaz pārliecināties par to, ka šajos jautājumos valda vienprātība. Šai sakarā svarīgi ir ne tikai fiksēt enkuru, bet arī jau pašā mediācijas sākumā iesaistīt mediāndus kādā viēnošanās procesā. Ja viēnošanās par komunikācijas noteikumiem neizdodas, tos var noteikt par obligātiem.

- Metode:
Komunikācijas pamatnoteikumus, kā piem., ļaut izteikties, klausīties, neizteikt apvainojumus un lamas,utt., var fiksēt rakstiski mediācijas līgumā.

- **Mērķis:**
Komunikācijas noteikumu fiksēšana veicina gan aktīvo klausīšanos, gan konstruktīvu sarunu, tiek novērsta eskalācija. Mediators/e iegūst instrumentu, ar ko iedarboties noteikumu pārkāpšanas gadījumā, nesagādājot mediāndiem negaidītu nepatīkamu pārsteigumu. (Norāde uz vienošanos).
- **Priekšnoteikums:**
Komunikācijas noteikumi būtu jāfiksē jau procesa sākumā. To saskaņošana un mainīšana var notikt jebkurā laikā.
- **Norāde:**
Ņemiet vērā, ka katrs indivīds daudz ko redz savādāk, nekā sarunu partneris vai Jūs, tādēļ viegli var rasties pārpratumi un uzrunātajam var šķist, ka viņš netiek pietiekami respektēts. Katrs indivīds var atšķirīgi uztvert, piem., to, kas ir „pieklājīgi” vai „nepieņemami”, resp., „pieņemami”. Arī tad, ja viens no indivīdiem domā, ka izteicies „pieklājīgi”- un šīs personas skatījumā tas tik tiešām tā arī ir, pretējā puse to tomēr var uztvert pavisam savādāk.

2.2.4. Metakomunikācija

Sulcs fon Tūns ¹³² uzskata, ka traucētas („slimas”) komunikācijas atveseļošanai nav nekā labāka par metakomunikāciju. Metakomunikācija ir komunikācija par komunikāciju, tātad "Diskusija par veidu, kā mēs viens ar otru apejamies, kā esam sapratuši sniegtās, atšifrējuši saņemtās ziņas un, kā uz tām esam reaģējuši."¹³³.

Piemērs: „Kā mēs patiesībā viens ar otru sarunājamies?” „Kā Tu ar mani runā, kā Tu pret mani izturies?” Bet arī: „Vai mums vispirms nevajadzētu noskaidrot attiecības, pirms pievērsamies saturiskajiem jautājumiem?”

51. piemērs: Metakomunikācija

¹³² Schulz von Thun, Miteinander reden, 1. sējums, 1984

¹³³ Schulz von Thun, Miteinander reden, 1. sējums 1984

Metakomunikācija var noritēt gan *eksplicīti*, gan *impliciti*. (Piebilde: ar impliciti saprotams viss, kas vēl nenoformulēts – vairāk vai mazāk nojaušams, var tikt izteikts vārdiem, žestiem, tēliem, utt.) Metakomunikācija pēc tās būtības ir eksplicīta. "Hārvardas koncepcijā" tiek izmantoti tēli: "Iziet uz balkona". No turienes sarunas partneri novēro paši sevi, kā viņi „tur lejā” rīkojas, un tādējādi var distancēties no „haosa”, kurā iepinušies. Uz šī metakomunikācijas balkona informācijas nosūtītājs un saņēmējs savstarpējo saskarsmi padara par sarunas priekšmetu. Metakomunikācija var būt laba metode, lai, *apzināti* analizējot un risinot sarunu traucējošos faktorus, starp sarunu partneriem atjaunotu saprašanās iespēju. Kādas ziņas pareiza atšifrēšana ir ievērojami saistīta ar spēju atpazīt metakomunikatīvu saturu. Implicitās metakomunikācijas būtība apkopojama īsā formulā: "Sūtot ziņu, neatkarīgi no tā, vai es to vēlos vai nē, es nosūtu arī vēsti, *kā šī ziņa ir domāta*"¹³⁴

2.2.5. Moderācija

Profesionāla saruna ir jāvada.

- Metode:
Ar sarunas vadīšanu tiek saprasta procesa laika un formas strukturēšana, piem., nosakot fāžu struktūru un visu dalībnieku uzdevumus, procesu autentisku vizualizāciju, mērķtiecīgu secīgumu utt.
- Palīgīdzekļi:
agenda - plāns, papīra tāfele, kartītes, sarunas noteikumi, termiņi
- Mērķis:
Konstruktīva dialoga izveidošana starp sarunu partneriem,

¹³⁴ Schulz von Thun, Miteinander reden, 1. sējums, 1984.

pārskata un pārskatāmības izveidošana; strukturālas orientācijas piedāvāšana; risinājuma iespējas veidošana.

- **Priekšnoteikums:**
Personai, kura vada sarunu jātiek akceptētai kā sarunu vadītājam. Jau šis iemesls vien nosaka to, ka moderators nevar būt līdzdalīgs saturiski. Moderācijai jāaptver visas procesa fāzes.

2.2.6. Lomu maiņa

Lomu maiņa ar pārrāmēšanu saistīta tiktāl, ciktāl nepieciešams problēmas uztvert no cita skatupunkta

- **Metode:**
Viena puse tiek lūgta iejusties otras puses lomā un pārņemt tās skatījumu. Tiek dotas verbālas norādes atbilstošu asociāciju izraisīšanai.
- **Mērķis:**
Veicināma aktīvā klausīšanās, kā arī situācijas un sarunu partnera izpratne.
- **Priekšnoteikums:**
Lomu maiņa iespējama katrā procesa stadijā. Pastiprināta pielietošana ieteicama tēmu un konflikta risināšanas fāzē.

Labs piemērs ir lomu maiņas lieta tiesā ¹³⁵.

Citi piemēri: Kad mediators pieprasa klientam: „Iejūtaties savas sievas lomā. Kā Jūs domājat, kā viņa šajā gadījumā jūtas?” Vai: „Tagad nedomājiet par sarkanrozā ziloni! Par ko Jūs tikko domājat?”

75. piemērs: Lomu maiņa

2.2.7. Ietvars

Ietvars nav sarunas tehnika jēdziena šaurākajā nozīmē. Tomēr ārējie, sarunas atmosfēru veidojošie nosacījumi tieši ietekmē arī

¹³⁵ Trossen, Integrierte Mediation, 2005

tās vadīšanu. Neiztirzājot atsevišķas detaļas, norādīšu tikai uz to, ka ietvars jāveido tā, lai rastos uzticamības un atklātības gaisotne. Sagaidīšana, sēdvietu izvietojums, apkalpošana, sesijas telpas iekārtojums, informācijas un pierakstu materiālu piedāvāšana ietekmē sarunas situāciju.

2.2.8. Transparences radīšana

Transparences radīšana ir pārsvarā stratēģija, nevis tehnika. Runa ir par metakomunikācijas formu. Tehnikas ir: mērķu saskaņošana, izjautāšana, metakomunikācija.

2.2.9. Vienošanās par mērķi

Vienošanās par mērķi ir neatņemams mediācijas procesa palīg līdzeklis¹³⁶.

- Metode:
Partneru parakstīta izstrādātā un saistošā rezultāta fiksēšana, ievērojot likumā noteikto formu.
- Mērķis:
Paredzētā rezultāta sasniegšanas nodrošināšana.
- Priekšnoteikums:
Vienošanos par procesa mērķi ieteicams ieviest jau procesa sākumā. Tai jāseko visa procesa laikā.

Piemērus, kā arī precīzu vienošanās par mērķi aprakstu sniedz nodaļa par integrēto mediāciju.¹³⁷

¹³⁶ sk: Trossen, Integrierte Mediation

¹³⁷ sk.: Trossen, Integrierte Mediation

2.3. Kreativitātes un asociāciju tehnikas

Šīs tehnikas tiek izmantotas, lai rastu pēc iespējas vairāk risinājuma aspektu. Mērķis ir pēc iespējas neietekmētu un radošu risinājuma ideju atrašana.

2.3.1. Pārrunu un risinājumu telpas paplašināšana

Šī ir stratēģija, kuru iespējams atbalstīt ar sekojošo tehniku palīdzību. Sarunu un risinājumu telpas paplašināšana ir ļoti iedarbīgs palīg līdzeklis, kas atvieglo iespējamu risinājumu saskatīšanu. Paplašināšanas stratēģija pretnostatāma Salami taktikai. Tās priekšrocības un trūkumus apraksta Artūrs Trosens, analizējot integrētās mediācijas stratēģiju, resp., šķiršanās menedžmentu.¹³⁸.

2.3.2. Prāta vētra (*brainstorming*)

Ar prāta vētru tiek apzīmēta ideju apkopošana

Metode:

Klientu priekšlikumi. Ir svarīgi nosaukto nekomentēt un nesākt izteiktās idejas analizēt. Tas notiek sekojošajā fāzē. Diskusijas par idejām traucē procesu un kavē puses brīvi izpausties. Lai novērstu diskusijas un ietekmēšanos, idejas var rakstīt uz kartītēm vai papīra tāfeles. Šīs tehnikas pamatprincips ir "**A K U T**" noteikumu ievērošana:

- ☞ **A**bsolūti viss, ko puses izteikušas (arī nereālas idejas)
- ☞ **K**omentārus neizteikt (nedrīkst vērtēt citu izteikumus)
- ☞ **U**zstāšanās pārformulējot - pārveidojot (citu domas drīkst tikt izmantotas)
- ☞ **T**emps (visam jānotiek spontāni un ātri, ilgi nedomājot)

¹³⁸ Trossen, Integrierte Mediation

- **Mērķis:**
Tiek paplašināta pārrunu un risinājumu telpa; tiek veicināta kreativitāte un ideju daudzveidība.
- **Priekšnoteikums:**
Pielietošana notiek tēmu un konfliktu risināšanas fāzē.

Piemērs: Šokolādes konfekšu ražotājs Sarotti: Kādā uzņēmuma pasākumā tehniķi pievērsās produktu tālākattīstīšanas un izgatavošanas paņēmieniem. Tā, piemēram, konfekšu izgreznošanai nepieciešami veseli valriekstu kodoli. Problēma slēpās apstākļi, ka valriekstu šķelšanas procesā ļoti daudzi kodoli tika sabojāti un bija ļoti liels atbīrums. Kādas prāta vētras laikā tika izteikta ideja atrast mazu rūķīti, kurš ielīstu valriekstā un to atvērtu, kad viņam palūgtu kodolu. Šī bezjēdzīgā ideja tik ļoti nodarbināja tehniķus, ka visbeidzot no tās tika attīstīta realizējama ideja: ievadot riekstā noteiktu devu vakuuma, to varēja atvērt, saglabājot kodolus veselus. Problēma tika atrisināta.

76. piemērs: Prāta vētra

2.3.3. Prāta pieraksti (*brainwriting*), resp., prāta pastaigas (*brainwalking*)

Tā ir prāta vētras rakstveida forma.

- **Metode:**
Visi definē problēmas nostādni; katrs klients saņem vienāda izmēra papīra lapu, kas sadalīta trīs vertikālās un sešās horizontālās daļās; katra persona pirmajā rindā katrā sadaļā ieraksta pamatideju un pasniedz lapu tālāk nākošajai personai, kura pamatidejai pievieno iespējamu izmaiņu; šis paņēmiens tiek atkārtots, piemēram, sešas reizes (2-3-6-metode: 2 personām ir 3 idejas 6 reizes); rakstīšanas fāzes laikā netiek ne diskutēts, ne kritizēts; no rezultātiem (risinājuma priekšlikumi) piemērotākie tiek pierakstīti un diskutēti: kurš no tiem ir jauns, kurš oriģināls, kurš būtu ieteicams, kurš noderīgs, kuru iespējams īstenot.
- **Mērķis:**
Īsā laikā izanalizēt daudz ideju; katrs dalībnieks var strādāt patstāvīgi un vienlaikus rast ierosmi no citu izteiktajām idejām.

- Priekšnoteikums:
Nepieciešams piemērots laika ietvars. Šis paņēmieni pārsvarā izmantojams tēmu un konfliktu risināšanas fāzē.

2.3.4. Tukšais krēsls

Tukšā krēsla metode izmantojama ļoti piesardzīgi. Ja mediandi šo metaforu uztver nopietni, var to akceptēt un ar to strādāt, tās iedarbība ir pārsteidzoša.

- Metode:
Tiek nolikts tukšs krēsls, lai domās simbolizētu to personu klātbūtni un intereses, kuras fiziski nav pārstāvētas.
- Mērķis:
Jūtas un vēlēšanās pēc iespējas ātri jānovirza atbilstošajiem adresātiem. Attiecīgi nosakāma arī atbildība.
- Priekšnoteikums:
Mediandu akceptēšana.
- Izmantošana:
Tehnika izmantojama visās procesa fāzēs.

Piemērs: Kādā ģimenes mediācijā tiek izvietoti krēsli klāt neesošajiem bērniem, lai reprezentētu viņu intereses.

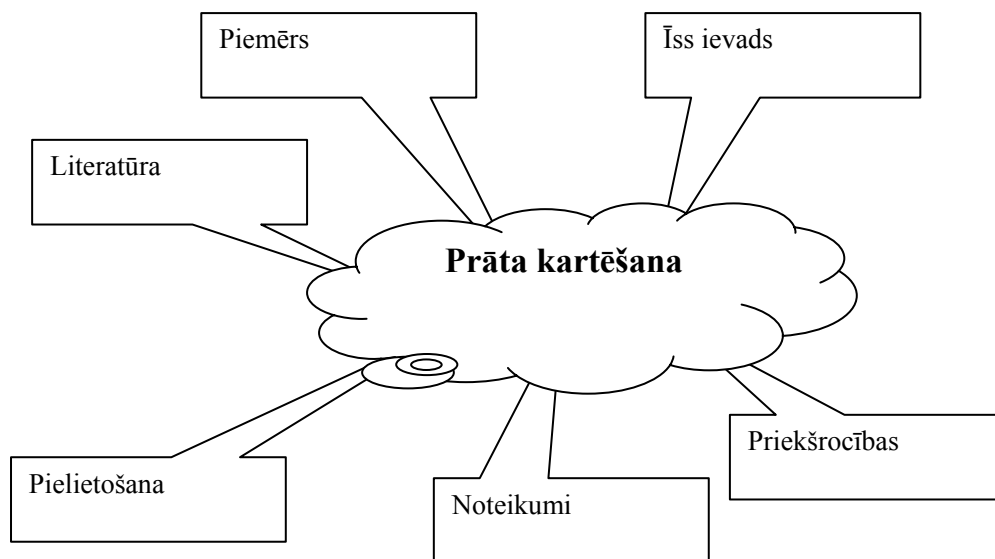
77. piemērs: Tukšais krēsls

2.3.5. Prāta kartēšana/asociogrammas (*Mind-Mapping*)

Prāta kartēšana ir strukturēšanas un ideju vākšanas forma.

- Metode:
Informācija netiek rakstīta no lapas augšējās malas kreisās puses uz labo pusi un leju, bet gan izkārtota ap lapas vidū uzrakstītu centrālo jēdzienu; pamattēma tiek vienā vārdā (ar LIELAJIEM BURTIEM un atslēgas vārdos) uzrakstīta centrā un apvilktā; no šī centra tiek vilktas līnijas (galvenie zari) uz

tālākām asociācijām; no galvenajiem zariem atiet sānzari, uz kuriem var pierakstīt nākošos apakšpunktus; vārdi tiek rakstīti uz līnijām; katra līnija savienota ar kādu citu; katram vārdam ir viena līnija; tiek pierakstīts viss, kas mediāndiem par šo tēmu ienāk prātā.



- **Mērķis:**
Centralizēts izkārtojums un tādējādi ātra galvenās tēmas/pamatidejas uztveršana; grafiski reprezentēta radošā domāšana.
- **Priekšnoteikums:**
Ja pusēm pret to nav iebildumu, šī tehnika ir izmantojama plānošanas, tēmu un konfliktu risināšanas fāzē.

2.3.6. Vizualizēšana

Ir informācijas veidi, kuri iegaumējami labāk, ja tiek vizualizēti .

- **Metode:**
Vēlamais jāprezentē ļoti konkrēti un pēc iespējas detalizēti, cik iespējams tēlaini un skrupulozi.

- Mērķis:
No vēlamā rezultāta domās jāizveido pozitīvs tēls.
- Pielietošana notiek procesa tēmu un konfliktu risināšanas fāzē.

Piemērs: Ģimenes kartes

2.3.7. Vārdu attēli

Metaforas vai vārdu attēli ir ļoti nozīmīgas. „Labāk vienreiz redzēt, nekā daudzkārt dzirdēt” - šis sakāmvārds runā pats par sevi.

Piemērs: Ģimenes mediācija: Vīrs bija programmētājs un attiecībās regulēja visu organizatorisko (?). Sākumā sievai tas šķita ļoti patīkami. Viņa jutās ļoti aprūpēta, līdz vēlāk viņa vairs nespēja rast brīvu vietu sev un saviem lēmumiem. Komunikācija bija kļuvusi par pakļaušanos. Kad puses viena ar otru sarunājās, tūlīt sākās strīdi. Mediators, kas vienlaikus bija arī psihologs un ģimenes terapeits, analizēja šo situāciju ar attēla palīdzību. Pievēršoties vīra profesijai, viņš sacīja: "Jūs esat „Pentiums” un viņa – „286.”", ar šo attēlu mediators paskaidroja partneriem, ka vīrs ir ātrdomātājs un ir jau izdomājis risinājumu, kamēr viņa sieva vēl pārdomā. Puses uztvēra šo paskaidrojumu un pēkšņi spēja izprast, kādēļ nav varējušas viena ar otru sarunāties. Viņu attiecības bija pārvērtušās par zaķa skriešanos ar ezi.

78. piemērs: Pentiums

2.4. Konfliktu tehnikas

Pretstatā sarunu tehnikām, te uzmanība tiek vairāk pievērsta nevis kādas sarunas perfekcionēšanai, bet gan tiešai ietekmei uz konflikta norisi. Sarunu tehnikas var apzīmēt par konfliktu tehniku apakštehnikām, jo mērķtiecīgi vadītu sarunu galamērķis ir konflikta norises pozitīva ietekmēšana. Robežas ir plūstošas un pārsvarā nav viennozīmīgi nosakāmas.

2.4.1. Enkurošana

Sk. iepriekš

2.4.2. Dubultošana

Ar dubultošanas palīdzību konflikts tiek risināts ne tikai ar vārdiem, bet arī lomu spēlē. Dubultošanā attiecīgā persona var savu izturēšanos un izjūtas novērot kādas citas personas atspoguļojumā, kura viņu attēlo.

Piemērs: Mediators jautā sievai: „Vai drīkstu iejusties Jūsu lomā un izmēģināt, kā Jūsu situācijā varētu justies?” Pēc tam, kad mediatore to apstiprinājusi, mediators apsēžas vai notupstas viņai līdzās un ieņem viņas pozu. Viņš iejūtas viņas lomā un attēlo viņas situāciju, tā, ka mediatore var redzēt, kādu iespaidu viņas izturēšanās atstāj uz citiem.

79. piemērs: Dubultošana

2.4.3. Nevardarbīgā komunikācija

Nevardarbīgā komunikācija ir vairāk princips, nevis tehnika. Ja Samuraja nostāja palīdz izvairīties no apvainojumiem (*nosaukšanas, apsaukšanās- naming*), nevardarbīgā komunikācija palīdz izvairīties no vainas uzvelšanas otram (*vainošanas – blaming*). Šo komunikācijas veidu atklājis un aprakstījis Dr. Maršals Rozenbergs. Šīs komunikācijas formas pamatā ir iekšējā empātija. Tā savukārt kā priekšnosacījumu izvirza valodisku draudu potenciāla likvidēšanu. Jūtas jāizpauž kā norāde uz personīgajām emocijām un attiecīgās situācijas ietekmi uz sevi. Vienlaikus jāizvairās savas jūtas vērēt uz partneri. Rozenbergs apraksta sekojošo četrpakāpju sarunas uzbūvi:

- 1) Izteikt novērojumus (bez vērtējuma);
- 2) atklāti runāt par jūtām;
- 3) atklāt vēlmes, vajadzības, vērtību kritērijus;
- 4) izteikt lūgumus.

Ja arī sarunu partneris uz lūgumu nereaģē, šī komunikācijas forma tomēr atstāj ietekmi. Tai sekojošajās sarunās jātematizē, kādēļ netika atbildēts uz lūgumu. Tas notiek metalīmenī.

2.4.4. Fokusēšana

Fokusēšana ņem vērā nenoteiktos, neviennozīmīgos, vēl neskaidros ķermeņa signālus, kuri parādās saistībā ar noteiktām dzīves situācijām.¹³⁹ Fokusēšana ir process, kas attīstās personā, kad tā pievērš uzmanību tiešajām ķermeņa izjūtām. Mērķis ir noteikt „kopizjūtu” (felt sense), īpašu jūtu vai nojausmas veidu, ko varētu apzīmēt par „vispārēju” kādas situācijas, problēmas, personas, sapņa, lēmuma utt. izjušanu.

2.4.5. Jautāšanas tehnikas

Sk. iepriekš

2.4.6. Tukšais krēsls

Sk. iepriekš

2.4.7. Normalizēšana

Sk. iepriekš

2.4.8. Paradoksālā intervence

Paradoksālā intervence ir terapeitisks palīgīdzeklis, ar kuru iespējams pārtraukt problemātisku komunikāciju. Nodemonstrējot nejēdzību, pušu uzmanība tiek pievērsta racionāli neizskaidrojamai (pušu) uzvedībai. Paradoksa

¹³⁹ Eugen T. Gendlin, <http://www.focusing-beratung.de/focusing/focusing.html>

pretrunīgums parasti vienmēr mediāndus rosina uz pārdomām. Šīs intervences mērķis ir lauzt nostabilizējušās komunikācijas shēmas. Sk. arī pārspīlējošo atkārtošanu¹⁴⁰

2.4.9. Perspektīvas maiņa

Sk. Pārrāmēšana

2.4.10. Pozitīvā pārformulēšana

Sk. iepriekš

2.4.11. Paštēla konfrontācija ar skatu no malas

Sk. Dubultošana

2.4.12. Personas un lietas nošķiršana

Arī šī ir ne tik daudz tehnika, bet gan stratēģija, kurā tiek izmantotas vairākas tehnikas. Lietas nošķiršana no problēmas vai problēmas nošķiršana no personas ir svarīgi konfliktu menedžmenta pamatprincipi, kas noteikti jāievēro.

2.4.13. Triādes tilta funkcija

Sk. iepriekš

2.4.14. Vienošanās par komunikācijas noteikumiem

Sk. iepriekš

¹⁴⁰V – 2.1.17, Atkārtošana, lpp.

2.4.15. Vizualizēšana

Sk. iepriekš

2.4.16. Vārdu attēli / metaforas

Sk. iepriekš

2.5. Tabu-Tehnikas

Kāda konflikta pārrunāšanas jēga nevar būt katru brīdi piespiedu kārtā turēties pie sarunas noteikumiem un nekavējoties katru pārkāpumu sodīt. Tādējādi viegli var novirzīties no satura un tēmas. Ir situācijas, kad sarunas noteikumu ievērošana nav iespējama, kā, piemēram, pie „tvaika nolaišanas”. Neaizmirstiet, ka konflikts vienmēr ir kaut kas dzīvs ar daudz dažādām emocijām, kas - arī mediācijā, dažkārt nav iespiejams noteiktā struktūrā un kontrolējams ar uzvedības normām un sarunu noteikumiem.

Un visbeidzot sarunas jēga nevar būt pirms izteikšanas precīzi pārbaudīt katru formulējumu un vārdu. Raugoties no šī aspekta, protams, ka pastāv arī tehnikas, kuras konstruktīvi saprastā sarunā būtu ieteicams labāk neizmantot.

2.5.1. Argumentus – lūdzu nē!!!

Zīmīgi, ka angļu valodā „to argue”nozīmē izteikt iebildumus, strīdēties, pārliecināt, debatēt utml. Kā redzat, vārds ir ar negatīvu pieskaņu. Ne jau bez iemesla pārdevēju apmācībā kā nozīmīgākais pamatprincips tiek uzsvērts:

✗ Tas, kurš argumentē, zaudē.

Neatkarīgi no argumentēšanas radītā iespaida, ka Jūs savā pozīcijā jūtaties nedroši, - pretējā gadījumā Jums nevajadzētu

argumentus, - tas ir sarunu vadīšanas līdzeklis, kuram mediācijā nav vietas, ja to grib izmantot, lai otru pārliecinātu par savu skatījumu.

✗ Mediācijā būtiskākais nav savas taisnības pierādīšana. Vissvarīgākais ir panākt vienošanos, saprašanos, nevis pārstāvēt savu viedokli.

Nevis argumentēšana, bet skaidrošana ir mediācijai atbilstošā sarunu tehnika. Argumentējot var viegli pakļauties riskam, ka sarunu partneris nevis klausās, bet pārliecina otru par savu viedokli. Risks, ka otrs negribēs ļauties pārliecināties ir pārāk liels, lai būtu vērts to pārbaudīt.

Piemērs: Restorānā oficiants jautā: „Vai Jums garšoja?” Jūs sakāt: „Nē!”. Šādā gadījumā oficiants sāks paskaidrot, kādēļ Jūsu novērtējums nevarētu būt pareizs.

80. piemērs: Tas, kurš argumentē, zaudē

2.5.2. Nepareizās Es-vēstis

Ņemiet, lūdzu, vērā, ka pedantiskais pieteikums, kaismīgais aicinājums ievērot sarunas noteikumus un reglamentējošas pamācības pārkāpumu gadījumos var radīt ļoti terapeitisku, kontrolējošu un pat manipulējošu iespaidu. Tā arī Tu-vēstu izmantošanas kritika var tikt izmantota kā izvairīšanās stratēģija. Dažkārt pārmetumu pilni un kritizējoši apgalvojumi tiek vienkārši skaistāk iesaiņoti, piemēram, kā Es-vēstis, kaut gan vēsts paliek tā pati, proti, kritizēt otru personu. Es šādas Es-vēstis saucu par „nepareizajām Es-vēstīm”.

Piemērs: Persona A personai B: "Tu- teikumos (apgalvojumos par mani) manā izpratnē trūkst cieņas. Bet es ar tiem visu laiku tieku konfrontēta. Tādēļ es nevaru respektēt Tevi." – Pēdējie divi Es-izteikumi (apejot Tu-vēstis) citiem vārdiem pasaka: „Tu atkal un atkal lieto Tu-vēstis, ”un: „Tu neizturies pret mani ar cieņu.” Īsta Es-vēsts turpretī šajā gadījumā būtu: "....."

2.5.3. Jā – iela, Nē, paldies!

Kaut arī šī nav mediācijas metode, tā tomēr būtu jāpazīst. To bieži un labprāt izmanto pārdevēji. Viņi klientam uzdod tādu jautājumu, kuru var atbildēt tikai ar „Jā”. Pēc tam vēl un vēl vienu. Visi pārdevēja jautājumi atbildami apstiprinoši. Daudzie „Jā” izkonkurē „Nē”. Jā-ielas ideja ir tāda, ka Jūs arī astoto reizi atbildēsiet ar „Jā” , ja tā būsiet teicis jau iepriekšējās septiņas reizes. Tas ir lētais pārdevēju triks. Faktiski šāda ilgstoša apstiprināšana noved pie izteiktākas gatavības kaut kam piekrist un sekojoši arī pie tikpat piekrītošas attieksmes kopumā. Varbūt tomēr turpmāk savus jautājumus uzstādiet tā, ka tie drīzāk atbildami ar Jā”, nevis „Nē”.

2.5.4. Aizliegtie jautājumi

Aizliegti ir jautājumi , ar kuriem panākamas manipulācijas iespējas, kā, piemēram, retoriski jautājumi, suģestīvi jautājumi un noteiktos gadījumos arī slēgtie jautājumi. Slēgtie jautājumi mediācijā izmantojami piesardzīgi, lai neierobežotu stāstījumu un izteikšanās vēlmi. Šāds viedokļa vai informācijas ierobežošanas ekstrēms piemērs būtu, ja Jūs mediandam liktu atbildēt uz ierobežojošiem jautājumiem, kaut gan viņam nepieciešams plašāks paskaidrojums. Šīs jautājumu formas jau piedāvā atbildes pirms to apsvēršanas. Tās ierobežo, nevis sniedz papildiespējas.

VI daļa Traucējumi

Dorisa B. Rotfišere

3. Sarunu traucētāji



Atpazīstiet sarunā apšaubāmos un traucējošos elementus. Tikai tad Jūs tos varēsiet iedarbīgi izskaust.

Tā saucamie komunikācijas traucētāji ir apgalvojumi sarunā, kas izvairās no lietišķiem nosacījumiem. Tie slēpj patiesos lietas apstākļus un izvairās no personiskas identificēšanās ar kādu izteikumu. Skartais var izpaust arī savu (šķietamo) pārākumu, izturoties pret savu sarunas partneri aizbildnieciski vai ar necieņu, vai arī, izmantojot viņa vājāko pozīciju, savas pozīcijas un vajadzību sasniegšanai. Komunikācijas traucētāji parasti sarunu partneri izraisa pretestību, uzbrūkoši aizskarot vai vājinot viņa pašvērtības izjūtu.

3.1. Šķēršļi veiksmīgai komunikācijai



No šķēršļiem var izvairīties, tos var apiet, samazināt vai likvidēt.

Sekojošie sarunas traucētāji ikdienas valodā ir ļoti izplatīti, to destruktīvā iedarbība pārsvarā apgrūtina sekmīgu komunikāciju:

3.1.1. Uzbrukumi

Uzbrukumi novirza. Tie traucē sarunu, spiežot sarunu partneri aizstāvēties. Mediatoram svarīgākais ir saglabāt mieru un nekādā gadījumā neuztraukties. Viņam mediandi jāfiksē uz sevi un jārūpējas par to, lai viņi nenovirzītos no saturiskiem jautājumiem. Viņa rīcībā esošās metodes ir: normalizēšana, ignorēšana, fokusēšana utt.

Līdzās atklātiem uzbrukumiem pastāv arī slēpti uzbrukumi, kas, piemēram, var būt ietverti arī oficiālā iesniegumā. Tādā gadījumā būtu ieteicams šos uzbrukumus uztvert ar konkretizējošiem jautājumiem, lai noskaidrotu un attiecīgi vājinātu to nozīmi.

Piemērs: Hūbera kungs ar sava advokāta starpniecību tiesā lietā par uzturlīdzekļu piedziņu iesniedz konta izdrukā, kurā ikmēneša uzturlīdzekļu maksājums šķirtajai sievai nosaukts nevis par „uzkrājošie uzturlīdzekļi”, bet gan „nosūcošie uzturlīdzekļi”. Ar tādu pašu necieņu rakstiskajā saziņā izsakās arī advokāts. Visbeidzot arī pieprasītājas advokāts dod atbilstošu prettriecienu. Tiesnesis var radīt **transparenci** un ieviest skaidrību par pārmetuma refleksivitāti.

521. piemērs: Slēptais uzbrukums

3.1.2. Anonimizēšana

Bezpersonisku darbības vārdu formu izmantošana ir pašapslēpjoša izteikšanās tehnika („Visu jau nav iespējams paturēt”, nevis „Manuprāt Tu prasi par daudz.”). „Vajadzētu...”, „Varētu...” utml. veida apelēšana ir tikai daļēji izteikti lūgumi. To pārliecināšanas iedarbīgums pārsvarā ir nosacīts, jo padoma sniedzējs izvēlas šo maskējošo formulējumu, lai sevi pēc iespējas neatklātu. Bezpersoniekie izteikumi ir pašmaskēšanās metode, tā anonimizē personisko viedokli un vienlaikus mēģina piešķirt tam vispārēju saistību raksturu („Nav apšaubāms, ka ...”, „Par to pienākas...”). Tā var tikt izmantota arī kā iespējamības forma („Varētu stādīties priekšā, ka...”). Bezpersoniskās formas var tikt izmantotas arī no savas personas distancētai otra kritizēšanai. Tās tiek lietotas arī, lai atstāstītu citu (partneru, vecāku, sabiedrības) uzskatus, viedokļus un vērtējumus, vienlaikus tomēr ar viņiem neidentificējoties. Šādi izteikumi sarunas partneri bieži neaizsniedz vispār, jo, lai gan tie uzrāda universāla derīguma raksturu, šī paša iemesla dēļ tie iedarbojas arī nesaistoši un

bežpersoniski, un to pārliecināšanas spēks un apelētspēja ir ļoti niecīgi.

Piemērs: Divas puses mediācijas procesa tēmu apkopošanas fāzes laikā, kuras ietvaros tiek apskatīts puses B uzsāktais tiesas process pret pusi A:

Puse A: "Nevar taču uzreiz iesūdzēt tiesā, iepriekš par to neparunājoties. Kas tās ir par manierēm, tā taču neviens nedara!" – Sarunu traucētāji šeit ir **vērtējumi** un **bežpersoniskie izteikumi**, kuros tiek apslēptas gan personīgās izjūtas, gan „Kritisko vecāku-Es” apelācija pie „Pakļāvīgā bērna-Es”. Te runa viennozīmīgi ir par to, ka puse A ir vilusies un sāpināta par B puses izturēšanos. To varētu atklāt ar (NLP) spoguļošanas/piemērošanas (*Pacing*) tehniku (empātiskā spoguļošana), kad mediators nosauc apslēptās jūtas (vilšanās, dusmas) vai arī apslēpto vēlēšanos. Mediatora interence pēc tam varētu būt: "Vai es Jūs esmu pareizi sapratusi, ka Jūs dusmojāties par to, ka puse A toreiz pret Jums iesniedza sūdzību, iepriekš ar Jums šīs problēmām vispār nepārrunājis?" vai arī: "Tas nozīmē, ka Jūs būtu vēlējusies savādāku izturēšanos?" vai: "Tas nozīmē, ka Jūs būtu vēlējusies, ka puse B iepriekš ar Jums būtu aprunājis?" vai: "Tas nozīmē, ka Jūs būtu bijusi gatava sarunai?"

82. piemērs: Anonimizēšana

3.1.3. Nozīmes mazināšana

Viena no novērtēšanas formām ir nozīmes mazināšana ("Es vispār nesaskatu, ka tā Jums varētu būt problēma .") Sarunas partnera problēmas un jūtas tiek rezumētas kā nebūtiskākas, dažkārt tas panākams ar mierinājuma vai uzmundrinājuma vārdiem ("Tas viss jau nemaz nav tik slikti!" vai: "Būs jau atkal labi!"). Pastāv risks, ka šādā gadījumā sarunas partneris var justies nesaprasts vai nepietiekoši akceptēts.

3.1.4. Nomākšana

Sk. Pierunāšana

3.1.5. Pavēlēšana

Izsakot pavēli, ("tev vajag", "tev nepieciešams" vai taml.) pavēlētājs liek atzīt, ka viņš savu viedokli uzskata par vienīgo pareizo un derīgo, noliedzot pretējās puses tiesības un spēju spriest patstāvīgi. Viņš ieņem pārāku nostāju pār otru personu, apelējot no „Kritisko vecāku-ES” līmeņa pie sava partnera „Pakļāvīgā bērna-Es” (Transakcijas analīze-TA) un sagaidot paklausību. Tas pārsvarā izsauc spītēšanās reakciju ("Dumpīgā bērna-Es").

3.1.6. Novērtēšana

Vērtējot sarunas partnera izteikumus, tiek izteikti, piemēram, negatīvi spriedumi, kas kaut kādā formā kritizē viņa izturēšanos. Tādējādi apzināta palīdzības sniegšana vai uzvedības maiņa pārsvarā nav rezultatīva.

Pēc vecāku nāves starp viņu bērniem atšķirīgo interšu un pretējo viedokļu dēļ izraisījies asais strīds par mantojumu un tā sadalīšanu pašu strīdnieku starpā nebija atrisināms, un divi bērni piedalījās mediācijas procesā. Tā laikā abi arvien no jauna atgriezās pagātnē, lai kritizētu otra uzvedību. Sarunas tēma ir arī māsas uzturēšanās ārzemēs. Tā kā brālis tās laikā māsas daļu par pārdoto vecāku māju atbilstoši viņu norādījumam pārskaitījis uz kontu, kuram māsa nevar piekļūt, māsa apgalvo sekojošo: "Tu taču to izdarīji tādēļ vien, lai mani kaitinātu un sodītu par to, ka biju ārzemēs!" Brālis aizkaitināts atbild: "Tā nav taisnība! Bet tas jau Tev raksturīgi, ka vienmēr pieņini tikai sliktāko." Māsas atbilde: „Ak, beidz, es runāju tikai pēc pieredzes! Tu vēl ne reizi neesi bijis labs cilvēks un vienmēr esi gribējis man iegriezt!" Te ir runa par sarunu traucētāju „**uzvedības skaidrojumi**“. Māsa brāļa uzvedībā saskata ļaunu nodomu, nemaz skaidri nezinot, kādēļ viņš tā rīkojies. Līdz šim viņa nebija viņam neko jautājusi. Abi turklāt **vispārina** viens otra izturēšanos. Lai izmainītu perspektīvu un veicinātu jaunu skatījumu, mediators var izmantot **pārrāmēšanas/refreiminga** (NLP) tehniku. Mediators šai situācijā darbojas kā komunikācijas tilts (triādes tilta funkcija) starp brāli un māsu, jo tieša komunikācija starp abiem vēl šķiet neiespējama. Viņš uzdod jautājumu mācai: "Vai Jūs varētu iedomāties, ka Jūsu brālim varēja būt arī cita motivācija?" Šādi **pārjautājot**, destruktīvais dialogs, kas sastāv no nemitīgiem „sitieniem”, starp brāli un māsu tiek pārtraukts. Māsa tiek rosināta pārdomāt vēl citus sava brāļa motivācijas iemeslus.

3.1.7. Draudi

Brīdinājumi un draudi pārsvarā tiek izmantoti tad, kad rezultātu nav varēts sasniegt ar pierunāšanu vai pavēlēm. Noteiktiem izturēšanās veidiem tiek pieteiktas sankcijas ("Ja Jūs to nedarīsiet, tad..."). Bieži mērķis ir realizēt draudētāja intereses vai panākt otras personas noteiktu izturēšanos (manipulācija). Ar brīdinājumiem un draudiem parasti iecerētais netiek sasniegts, jo tie sarunu partnerī izraisa pretreakciju, piemēram, atbildes sitienu formā. Brīdinājumi un draudi var izraisīt sarunu partnera destruktīvu rīcību kādā vēlākā laika punktā, kura savukārt var izsaukt sākotnējā draudētāja aizsardzības reakciju, jo viņš vairs nesaskata šīs rīcības iemeslus (apburtais loks).

Divas kaimiņienes piedalās mediācijā sakarā ar strīdu par mūzikas skaļumu. Līdzās pārāk skaļajai mūzikai, kura traucē kaimiņieni A, tiek atzīmēti vēl citi kritizējami aspekti. Kaimiņienes B reakcija ir atbilstoša: "Es vairs ilgāk šos Jūsu nemitīgos pārmērumus netaisos paciest! Ja Jūs beidzot neliksiet mani mierā, mēs nākamreiz redzēsimies tiesā!" – Šeit sarunas traucētāji ir **brīdināšana un draudēšana** „Kritisko vecāku Es- līmeni” (TA). Mediators var iejaukties, izmantojot **pārrāmēšanas** un **atkārtošanas** tehnikas un izskaidrojot kaimiņienes B vēlēšanos: "Jūs tāpat vēlētos savādāku izturēšanos," vai: "Vai es Jūs pareizi saprotu, ka Jūs gribētu izvairīties no tiesas?" Viņš var izmantot arī **pārjautāšanas** tehniku ar uz dažādām jomām vērstu redzes leņķi, lai skaidrāk atspoguļotu stāstīto: "Ko Jūs saprotat ar „pārmērumiem”?" vai : "Kā Jūs vēlētos, lai Jūsu kaimiņiene pret Jums izturas?" vai: "Kādā veidā kaimiņienes kritika Jums būtu pieņemama?"

3.1.8. Izmeklēšanas jautājumi

Ar "detektīvu" jautājumiem (izjautāšana/"izprašāšana"/"caurumošana") tiek pieprasīta papildus informācija un norādes. Pastāv risks, ka sarunas partnerim radīsies iespaids, ka viņš tiek nopratināts un, ka

viņam jāattaisnojas. Izjautātājs nomāc atbildētāju un dod viņam pārāk maz telpas sava skatījuma un pārdomu izteikšanai viņam piemērotā tempā. Turklāt tādējādi saruna nedaudz par agru tiek ievadīta noteiktā virzienā, kas šķiet svarīgs *jautātājam*, kamēr izjautātais varbūt vēlētos izcelt pavisam citus aspektus. Bieži šie jautājumi rada kontrolējošu iespaidu, īpaši tad, kad izjautātājs patiesībā nevēlas noskaidrot, kas notiek ar pretī esošo personu, bet gan tikai meklē apstiprinājumu saviem pieņēmumiem.

3.1.9. Slepkavfrāzes

Sarunu traucētāji vēl tiek saukti arī par slepkavfrāzēm, jo to priekšplānā atrodas sarunu partnera iznīcināšana (jeb trāpīgāk izsakoties – sarunas pretinieka). Juridiskā prakse piedāvā dāsnu slepkavfrāžu spektru:

Advokāts

Atbildētāji apelācijā paliek pie viedokļa, ka spriedums pret pārsūdzētāju ir taisnīgs, ... Norāde uz nokavējuma spēkā neesamību rezultātā atspoguļo tikai to, kāda ir apelācijas iesniedzējas attieksme pret izpildījuma saistībām.

Tas taču ir skaidrs ikvienam...

Tad Jūs varēsiet gaidīt līdz nosirmosiet (Nedaudz neizteiktāk: Ne tik strauji ...)

Tik uz priekšu, gan jau redzēsiet, ar ko tas beigsies!

To taču Jūs pats/i nedomājat nopietni!

Jūsu klienta kungam labpatik apgalvot, ka

Es vadījos pēc pieņēmuma, ka Jūsu kliente beidzot būs nākusi pie atziņas, ka...

Tiesnesis

Par to es neatbildu...

Mulķības!

Tam vēl vienkārši nav pienācis laiks!

To Jūs varat aizmirst!

Ar to Jūs šeit cauri netiksiet.

Tā šeit nav pieņemts ...

Kā Jūs varējāt nonākt pie tādām aplamībām? (nedaudz neizteiktāk: Kā Jūs ko tādu varējāt iedomāties?)

Tikai ne pie manis!

Tās visas ir tikai teorijas...

Var jau būt, ka Federālā Tiesu palāta to tā uzskata, bet Jūs te esat pirmās instances tiesā xyz un te lēmumus pieņemu es...

Tā jau katrs varētu izriķoties ...
Tas nu gan neko nedos...
Kas Jūs esat par tēvu /māti?

3.1.10. Dzīves gudrības

Kādas dzīves gudrības (uz pieredzi balstīta ģeneralizācija/vispārināšana: "Tas vienmēr ir bijis vislabākais!") vai vispārzināmu parunu un citātu izsacīšana apstiprina personīgo pozīciju un aizkavē skartās personas diskusijas ar pretējo pusi. Sarunas partneris šādā veidā bieži vien jūtas nepietiekami novērtēts.

3.1.11. Pierunāšana

Pierunāšanas tehnika tiek izmantota, lai panāktu kādu sarunas partnera rīcību. Vienlaikus ir jārodas iespaidam, ka to viņš ir izlēmis patstāvīgi. Šai teknikai piemīt kaut kas pieglaimojošs, taču tā būtu pielīdzināma manipulācijai. Ja pierunāšanas mēģinājums ir uzkrītošs, ļoti iespējams, ka sarunas partneris pret to aizstāvēsies (spītējoša reakcija), jo lēmumus viņš grib pieņemt pats.

3.1.12. Pārspīlējumi

Pārspīlējumi ir klasiski sarunu traucētāji, jo apgalvojumi parasti neatbilst patiesībai un nav pietiekoši pārliecinoši. Argumentācijai tiek piešķirts svarīgums, kāds tas realitātē tomēr nav ("Jums *vienmēr* būs problēmas, ja Jūs tā turpināsiet"). Pēc šādiem izteikumiem sarunu partneris jūtas apspiests un pārsvarē reaģē ar pārspīlētu aizsargreakciju.

Kādā mediācijas procesā puse A saka pusei B: „Tas, ko Tu izdarīji, bija nepareizi! Tu vienmēr visu dari nepareizi!” – Te parādās tādi sarunu traucētāji kā **novērtēšana, vispārināšana un pārspīlējumi.**

Mediators sarunas traucētāju ietekmi var mazināt, **pārjautājot** pusei A: "Kas Jums patiktu labāk? Ko Jūs tā vietā vēlētos no puses B?" Iespējams arī strādāt ar **pārspīlējošās atkārtšanas** tehniku, lai izprovocētu pretrunu: "Puse B tāpat nekad vēl neko nav izdarījusi pareizi?" Puse A var tikko izteikto apgalvojumu konkretizēt, piem., sekojoši: "Vispār jau ir..." Ļoti iedarbīga var būt arī **ierobežojošās atkārtšanas** tehnika kopā ar **pārrāmēšanu**, lai mainītu puses A redzes leņķi un fiksētu izteikumu laikā: "Pusei B tāpat pēc Jūsu domām šajā situācijā būtu bijis jāizturas savādāk." Lai gan mediators, pielietojot šīs abas tehnikas, ir mainījis puses A izteikuma saturu, puse A to tomēr var uztvert kā savu, pieņemot arī laika fiksāciju.

85. piemērs: Pārspīlējumi

3.1.13. Nesaistoši apgalvojumi

Ļoti bieži tiek izmantoti nenoteikti ierobežojumi („Noteiktos apstākļos”, „visā visumā”, „ kaut kā”, „īstenībā”, „varbūt” utml.) un nesaistoši apgalvojumi ("Gandrīz vai varētu pieņemt, ka..."). Sarunu partneri izmanto šos vārdus, kad viņi kaut ko (vēl) nevar vai negrib konkrēti pateikt. Aiz tiem tiek apslēptas neskaidrības par izteikumiem, lēmumiem un vērtējumiem (aizsargfunkcija). Šie sarunu traucētāji starp strīdus pusēm bieži vien ir nesaprašanās avots, rada nemieru un bailes. Piemēram, viena puse dzird, ka otra puse „visā visumā” piekrīt. Vienlaikus viņa tomēr var viegli saprast, ka tas tomēr īsti neatbilst patiesībai. Viena puse uzzinot, ka otra puse „patiesībā” necenšas panākt tiesu, īsti apmierināta nebūs. Jo šis formulējums neizslēdz to, ka otra puse tomēr neķersies pie šī līdzekļa.

3.1.14. Vispārināšana

Tā ir tipiska sarunu tehnika, kas ved pie nevienlīdzības, jo tā uzbūvē autoritātes atšķirību un kavē izskaidrošanos ar aktuālo situāciju. Tā ir valodisks līdzeklis, lai stiprinātu personīgo pozīciju. "Vienmēr" un "nekad" ļoti bieži ir tā saucamo

slepkavfrāžu sastāvdaļa. Tās nosmacē sarunu, jo tās izslēdz saprātīgas argumentācijas iespējas.

Kāds pāris piedalās mediācijas procesā, jo dzīvo šķirti un cita starpā nevar vienoties arī par kopīgā dzīvokļa turpmāku izmantošanu. Sieva kā vienu no risinājuma iespējām nosauc arī pārdošanu, šai brīdī vīrs viņu nekavējoties pārtrauc: "Un kurš lai to dara? Man pašlaik vienkārši nav laika vēl rūpēties par pārdošanu! Tas tad jādara Tev vienai pašai, ja reiz esi ar šo domu tik pārņēmta!" Sieva viņam atbild: "Tas Tev ir tipiski! Tu vienmēr izvairies no darba un uzkrauļ visu man!" – Te atkal parādās **pavēles** un **vispārinājumi**. Sievas apgalvojums slēpj vēlēšanos. Izmantojot **pārrāmēšanas** tehniku, mediators pārvērš iebildumu un pārmetumu par vēlēšanos ar aktuālā aspekta fiksāciju, kas paver uz nākotni orientētas perspektīvas: "Jums tāpat ir vēlēšanās, lai Jūsu vīrs piedalītos dzīvokļa pārdošanā."

53. piemērs: Vispārināšana

3.1.15. Šķietamā piekrišana

Šķietamā piekrišana ir piekrišanas izteikšanas forma, kaut arī (piekritējam) ir pretējs viedoklis. ("Jā, bet..."; "Protams, taču ..."; "Tas jau tā ir, bet..."). „Jā, bet” formulējumi tomēr tiek bieži izmantoti, lai, šķietami piekrītot, „nomierinātu” vai „apklusinātu” sarunas partneri, vai arī izteiktu pretēju uzskatu, to pilnīgi skaidri nenoformulējot.

✗ „Jā, bet“ nozīmē NĒ!!!

Vislabāk izslēdzat „Jā, bet” no sava vārdu krājuma, jo „Jā, bet” lielākajā daļā no visiem gadījumiem nozīmē noliegumu.

3.1.16. Aizplīvurojumi

Mēs – apgalvojumiem ir ambivalents raksturs, jo to lietošanas iemesli, kā arī intensijas ir ļoti dažādi (savas personības stiprināšana; pārstāvnieciskas balsstiesības, personīgā viedokļa paslēpšana aiz nenoteiktā „mēs”; kopības un izpratnes jūtu izteikšana). Ar Mēs-izteikumiem iespējams savu personu,

piemēram, pasargāt no „ugunslīnijas”, lai nepatīkamas lietas izteiktu kāda neskaidri definēta, bet šķietami liela vairākuma vārdā. Mēs-izteikumi var arī atspoguļot metodi savas personas neuzkrītošai stiprināšanai, personīgā viedokļa un vēlmju izteikšanai kādas anonīmas autoritātes skatījumā, lai, neskatoties uz pretēju viedokli, saglabātu drošas pozīcijas. Tie var noderēt arī *harmonizācijai*, lai stiprinātu kādu kopīgo līmeni, respektīvi, uzsverot sarunu partnerus vienojošos aspektus un radot auglīgu „Mēs-izjūtu”. Harmonijas centienu pamatā var būt arī tikai šķietama harmonijas sasniegšanas vēlme, klusībā paliekot pie tieši pretēja uzskata ("Mums to visu nevajadzētu tā dramatizēt ..."). Līdz ar to šai gadījumā varam runāt par manipulatīvu raksturu.

3.1.17. Pārmetumi

Izturēšanās skaidrojumi ("To taču Jūs darāt tikai tādēļ, lai mani kaitinātu!") ir spriedumi par kādas citas personas izturēšanās cēloņiem un motīviem. Arī tad, ja izteiktā interpretācija būtu bijusi pareiza, tā visbiežāk rada raksturotās personas pretreakciju un līdzīga satura apgalvojumus. Sarunas partnerim tādējādi tiek liegta iespēja pašam analizēt un izskaidrot savu izturēšanos. Turklāt iespējamie novērtējumi viņu var ļoti aizskart. Vērtējošā persona riskē interpretēt nepareizi vai arī teiktajam piešķirt vairāk nozīmes, nekā sākotnēji izteikts.

4. Apiešanās ar sarežģītām situācijām



Ieteikums: Vienmēr saglabāt mieru, neatkarīgi no tā, kas notiek.

Vienmēr, kad draud konflikta eskalācija, ieteicamas intervences, kas ļautu no šiem draudiem izvairīties, vai spētu tiem

pretdarboties. Te Jums noderēs jau iepriekš aprakstītās sarunu, pārrunu un konfliktu tehnikas. Kuras no stratēģiskajām iespējām Jūs kā neitrāla, trešā persona varēsīt izmantot, ir tēma, kuru risina Artūrs Trossens (*Arthur Trossen*) citā šīs rakstu sērijas numurā¹⁴¹. Tā būtu teorija. Bet ko darīt, kad šie mehānismi atsakās darboties praksē?

Piemērs: Hūbera kungam vajadzēja ļoti tālu braukt, lai ierastos uz mediāciju. Pārrunājamās tēmas: mantas dalīšana un laulībā iegūtās mantas vērtības izlīdzinājums. Iepriekšējās pārrunas ar advokātu bija bijušas neveiksmīgas. Viena sūdzība ir jau ierosināta. Hūbera kungs sveiciena vietā mediatoram saka: „Kāpēc pie durvīm nestāv advokāts?” Vienlaikus viņa izskats nerada īpaši draudzīgu iespaidu. Viņš ir liels, spēcīgas miesasbūves un bailes iedvest spējīgs tips. Acīmredzot viņam par šo tikšanos ir pilnīgi cits priekšstats, nekā Jūs kā mediators varat piedāvāt. Turklāt pēc šī garā ceļa. „Ja tas beigsies labi...”, Jūs domājat ...

87. piemērs: Konfrontācija kā mediācijas sākums

Vispirms Jums jāievēro šāds likums:

✗ Vienmēr saglabāt mieru!

Palieciet autentisks. Labāk atzīstiet kādu kļūdu, nekā sākat stostīties un skaidrot, kādēļ Jūsu intervencei tomēr būtu jāfunkcionē. (Tas, kurš argumentē, zaudē). Ja mediācijai vairs nav jēgas, tad Jūsu profesionalitātes pierādījums būs tas, ka prātīsiet to atzīt un pārtrauksiet mediāciju.

✗ Traucējumi ir prioritāri!

Katram traucējumam ir sava nozīme. Izpētiet pamatīgi traucējuma motīvu. Izjautājiet par visu novēroto. Parasti cēlonis ir pavisam „necils” un Jums ar to nav nekāda sakara. Iedomājieties samuraju¹⁴².

Piemērs (turpinājums): Pievēršoties Hūbera kungam, Jūs jautājat: „Jums bija diezgan tāls ceļš. Cik tad ilgi Jums bija jābrauc?” „5 stundas” īsi atbild Hūbera kungs, uz ko Jūs turpināt izjautāšanu: „Tad jau esat ļoti noguris. Jūs radāt arī nedaudz saspringtu

¹⁴¹ sk: Trossen, *Integrierte Mediation*

¹⁴² 6. piemērs: Stāsts par samuraju, I-26.lpp.

iespaidu. Vai tas saistīts ar braucienu, vai ar mūsu tikšanos šeit?“ „Gan viens, gan otrs,“ skopi atbild Hūbera kungs. Jūs neatlaidīgi turpināt uzdot jautājumus: „Vai vēlaties, ka tagad uztaisām pārtraukumu, jeb man Jums vispirms izstāstīt, kas tā mediācija tāda ir un ko Jūs no tās varat sagaidīt? Tad Jūs tāpat varēsiet izlemt, ko darīt tālāk.“

54: Konfrontācija (turpinājums)

Nereti gadās, ka mediandi nespēj savaldīt emocijas. Līst asaras. Emocijas ir svarīgi ziņneši.

✗ **Ļaujiet jūtu izpausmēm vaļu, lai Jūs pēc tam varētu sarunāties saturiskajā līmenī.**

Uztveriet šīs jūtas nopietni un parādiet, ka protat ar tām apieties un ka jūtas nav nekas tāds, no kā būtu jākaunas.

Piemērs: Turpmākajā mediācijas gaitā savaldīties nespēj Hūberes kundze un sāk stipri raudāt. Jūs norādiat viņai uz ārkārtas situāciju aprīkojumu uz galda: pāris cepumiņiem un papīra kabatlakatiņiem sakot: „Es varu saprast, kā Jūs jūtaties Te ir daži kabatlakatiņi, kuri man te vienmēr ir sagatavoti (šādiem gadījumiem). Jo tā jau gadās arī citiem mediandiem. Ļaujiet jūtām vaļu...”

89. piemērs: Kabatlakatiņi kā saprašanās zīme

Līdzīgi iespējams rīkoties arī rakstiskos procesos, kā, piemēram, distances mediācijās vai integrētajā mediācijā tiesas procesā, kuru atsevišķi vēl raksturo Artūrs Trosens¹⁴³. Pieņemsim, ka tiek konfrontēts ar rakstisku iesniegumu, kas satur vairāk polemikas nekā saturiskas informācijas. Tādā gadījumā Jūs rīkosieties kā „aci pret aci komunikācijā”.

✗ **Nodaliet satura un jūtu līmeņus, problēmu no personas.**

Kā konsultants atbildes rakstā vislabāk ziņojiet, kādu saturisko informāciju Jūs esat saskatījis, lai uz to lietišķi reaģētu. Jūsu atbildes rakstā vajadzētu izteikties šādi:

¹⁴³ Trossen, Integrierte Mediation, 2005

„Iesniegums, uz kuru sniedzama atbilde, līdzās lietišķai informācijai satur arī ļoti emocionālus vēstījumus, no kuriem esmu sapratis sekojošos Mans klients uzskata sekojošo Es iesaku nākošajā tikšanās reizē pārrunāt emocionālos aspektus un līdz tam atteikties no polemikas sarakstē.

90. piemērs: Polemiskais iesniegums

Kā mediators vai tiesnesis Jūs izturaties līdzīgi. Izmantojiet mediācijas likumus un īpaši procesa struktūrvienības, kad diskusija kļūst skaļa un draud eskalācija.

**✗ Pieprasīt spēles noteikumu un mērķu
izvirzīšanu**

Atgādiniet pusēm par norunāto spēles noteikumu un fāžu kārtības ievērošanu. Te turklāt svarīgākais ir tas, ka Jūs Mediācijas līgumā ierakstāt noteikumu par godīgumu un izturēšanos sarunas gaitā.

Piemērs: Puses sāk dedzīgi diskutēt. „Tieši Tev tas ir jāpasaka. Arī tad, ja Tu to stulbo lādi apmālēji, tas vēl nenožīmē, ka Tev uz to būtu kādas tiesības“. Jūs viņus nomierināt sakot: „Es saprotu, ka esat satraukušies. Mums vēl būs izdevība par to parunāt. Vai Jūs atceraties, par ko mēs sesijas sākumā vienojāmies? Jūs gribējāt viens pret otru izturēties godprātīgi. Vai šis noteikums jāsaglabā?“ Puses to apstiprina. Jūs turpināt: „Pašlaik runa ir tikai par materiāla apkopošanu, tagad veidojam prāta vētru, novērtējumi tiks izteikti vēlāk ...“

55.piemērs: Reglaments

Ir svarīgi, lai Jūs neizmantotu noteikumus ar mērķi saīsināt pušu izteikšanos.

Piemērs: Mediande jau 5. reizi atzīmē, ka viņa nav nekāda „kraukļu māte“. Viņai ir tieksme uz gariem paskaidrojumiem. Jūs uz to reaģējat, sakot: „Hūberes kundze, man liekas uzkrītoši, ka Jūs tik intensīvi to atzīmējat, ka neesat nekāda kraukļu māte. Es iesaku, ka mēs sesijas beigās detalizētāk noskaidrosim, ko Jūs ar to gribat pateikt. Tagad mums jātiek skaidrībā par ne mazāk svarīgu jautājumu ... „

56. piemērs: Atlikšana

Līdzās spēles noteikumiem izlieciet vēl citus enkurus, ar kuriem Jūs strīdīgās puses atkal varēsiet atgriezt atpakaļ.

✖ Izlieciet pozitīvus enkurus

Enkuriem cik vien iespējams, vajadzētu būt ar pozitīvu virzību.

Piemērs: Noskaidrojas, ka absolūti dominantu iespaidu radošais un finansiālos jautājumos šķietami pār sievu pārsvaru gribošais mediānds ir vīrs ar stingru čaulu, bet mīkstu kodolu. Tādu secinājumu izsaka mediators. Viņš jautā arī sievai: „Vai arī Jūs uzskatāt, ka Jūsu vīram ir mīksts kodols?” „Jā” viņa atbild, „bet ne tad, kad runa ir par naudu”. „Tas ir interesanti” atbild mediators, „tad paskatīsimies, vai mīksts kodols neparādās arī, runājot par Jūsu laulības šķiršanas finansiālajiem aspektiem.” Mediators piemiedz vīram ar aci. Viņš ir izlicis enkuru, pie kura var atkal vienmēr atgriezties, piemēram, „Vai tas, ko Jūs tikko minējāt, saistāms ar mīksto kodolu vai cieto čaulu? Kura puse šai sakarā ir jāņem vērā?”

57. piemērs: Emocionāls enkurs

Viena no pusēm kļūst arvien skaļāka un tikpat kā neļauj tikt pie vārda otrai pusei. Atzīmējiet šo novērojumu (Metakomunikācija) un apsveriet, kā Jūs radīsiet iespēju vairāk tikt pie vārda arī otrai pusei.

Piemērs: Kādā mediācijā sieva runā uzkrītoši daudz, kamēr vīrs tikko artikulē. Ja arī viņš kādā retā brīdī kaut ko pasaka, tad, tikai skatoties pretī sēdošās sievas acīs un cītīgi vērojot viņas reakciju. Ja viņam rodas iespaids, ka viņa apgalvojumi tiek akceptēti, viņš runā; citos gadījumos viņš piemēro savu sakāmo sievas šķietamajai reakcijai. Mediators pārrunā šo novērojumu ar pusēm. Negaidīti pēc sievas stāstītā noskaidrojas, ka, iepriekšējā reizē sazinoties pa telefonu, vīra runāšanu tikpat kā nav bijis iespējams pārtraukt. Risinājuma piedāvājums bija acu kontakta pārtraukšana. Mediāndi tika nosēdināti ar mugurām viens pret otru, un beidzot komunikācija izdevās.

58. piemērs: Apklusinātais vīrs

VII daļa – Nodrošināšana

5. Kvalitātes vadība/menedžments



Runa ir par personīgās atdeves-sekmju apzināšanos un tās kāpināšanu.

Arī profesijās, kas saistītas ar konfliktu risināšanu ir nepieciešama kvalitātes vadība. Te pastāv šāda mērķorientācija:

- a) sekmju optimizēšana
- b) produkta optimizēšana (piemērošanās pieprasījumam un komunikācija ar klientiem)
- c) procesa norises dokumentācija (uzskaitei un grāmatvedībai)
- d) procesa norises dokumentācija (reklamācijām un informācijai)

Profesionālas kvalitātes vadības priekšnoteikumi ir: pašizzīņa, dokumentācija, supervīzija, intervīzija, ...

6. Pašizzīņa



Kā Jūs pats reaģējat uz klientu konfliktsituācijām un ciktāl Jūs tādējādi neapzināti ietekmējat klientu izteikumus un lēmumus?

Tēmas „Pašizzīņa” un „Pašrefleksija” moderācijā ieņem tik svarīgu lomu, ka šajā rakstu krājumā tai veltīts apjomīgs sacerējums.



Dokumentācija ir (iz)skaidrošana

Lai individuāli piemērotu mediācijas procesu un sasniegtu tajā pēc iespējas labākus rezultātus, liela nozīme ir tādiem aspektiem kā visa procesa dokumentācijai, evaluācijai un tālākattīstībai. Ar dokumentāciju šai sakarā tiek saprasta procesos iegūto rezultātu apkopošana, sakārtošana un sagatavošana turpmākai

lietošanai. Atsevišķu mediācijas sesiju dokumentēšana ar mediāndiem noder refleksijai un sniedz iespēju pēc sesijas saņemt no mediāndiem tiešu novērtējumu un to savukārt izmantot nākamajās sesijās. Dokumentācija tādējādi ir evaluācijas nozīmīga sastāvdaļa, kas izmantojama procesu novērtēšanā. Evaluācijā tiek izvērtēta esošo, jauno vai izmainīto pasākumu piemērotība, kā arī izstrādāti to uzlabošanas priekšlikumi. Mediantu, kā arī mediatoru vērtējumi ļauj novērtēt jau sasniegtās izmaiņas un vienlaikus palīdz noskaidrot, kādi struktūras uzlabojumi vēl būtu ieviešami un ieteicami. Turklāt, tā kā iesaistītās personas un evaluējamais „objekts” atrodas evaluējamā procesa sociālajā sistēmā, starp tiem nav distances, resp., tie nav neitrāli. Pateicoties šim tuvumam, pastāvīgi var tikt izteikti uzlabošanas priekšlikumi, aktīvi ietekmējot mācību procesu.

Visa procesa dokumentācija (kopējā refleksija) pēc tā noslēgšanas līdzās refleksijai par visu procesu kalpo (zinātniskam) gala slēdzienam.

Jādokumentē:

- atsevišķu mediācijas sesiju dokumentācija gan mediatoru, gan mediāndu vērtējumā;
- procesa aktuālā fāze;
- procesa dalībnieki;
- sesijas saturs, svarīgākās tēmas un aspekti, pozīcijas, intereses un vajadzības, piem., svarīgi atgadījumi, kas notikuši pēc iepriekšējās sesijas un, iespējams, spēj ietekmēt turpmāko mediācijas gaitu, sarunu ilgums, sesijas norise salīdzinājumā ar iepriekšējo, tehniku un vides izmantošana, papīra tāfele, korķa tāfele, moderācijas kartes, mediatora, resp., komandas neitralitātes ievērošana, mediatoru sadarbība, uzkrītoši novērojumi, nozīmīgi posmi un uzdevumi turpmākajai norisei.

7. Supervīzija



Kritiska sava darba izvērtējums un refleksija par pieredzi ir labas kvalitātes vadības svarīgas sastāvdaļas.

„... Supervīzija ir uz darba un profesionālo dzīvi attiecināma profesionāla pieeja konsultēšanai, kas piemērota dažādu jomu un funkciju speciālistiem. Tā piedāvā kvalitatīvu atbalstu profesionālo uzdevumu veikšanā un patstāvīgā profesionālās darbības izvērtēšanā. ...“. Tāda ir BSO (Profesionālās supervīziju un organizācijas konsultantu asociācija) dotā supervīzijas definīcija. Juristiem šī kvalitātes vadības forma nav pazīstama. Līdz ar to viņiem nav pieejami arī tie izmaiņu vai attīstības procesi, kuri iespējami supervīzijas vai intervīzijas, tātad ar profesiju saistītas refleksijas ceļā. Lai uzlabotu gan studiju, gan ikdienas darba efektivitāti, Jūs varat izmantot supervīziju, kura Jūsu rīcībā ir pieejama ar interneta palīdzību.

VIII daļa – Pielikums

1. Literatūra

- BIERHOFF, H.W: 1988. Verantwortungszuschreibung und Hilfsbereitschaft. In: BIERHOFF, H.W. & MONTADA, L. (Hg.) Altruismus - Bedingungen der Hilfsbereitschaft. Göttingen
- Breidenbach, S: 1995. Mediation: Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt; Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln, COHN, Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion, 1975, Stuttgart: Klett-Cotta
- DOUBRAWA, A: 1995. Die Person in der Pflege. Oldenburg: Zentrale Einrichtung Fernstudienzentrum der Carl - v. Ossietzky Universität (Hg.)
- EDELMANN, W.: 2000. Lernpsychologie. Weinheim - Psychologie Verlags Union -
- ENDE, M.: 1973. Momo. Stuttgart: Thiemann Verlag
- GALUSKE, M.: 2000. Methoden der Sozialen Arbeit, Weinheim: Juventa Verlag
- GLASL, F.: 1997. Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben
- HECKHAUSEN, J.: 2000. „Go and Stop" an den Entwicklungsfristen des Lebens. In: Max Planck Forschung .4. - . S. 74-79.
- HOFMANN, R., NOTHDURFT, W.: 2002. Leiten mit Erfolg – Konfliktmanagement. In: Heilberufe. 8/02. S. 40 – 41
- HOFMANN, R.: 2000. Kundenorientiertes Verhalten im Dienstleistungsunternehmen psychiatrisches Krankenhaus in der aktuellen Wettbewerbssituation, In: „10. Warsteiner Tag der Pflege. (Hg. : Landschaftsverband Westfalen-Lippe)
- HOFMANN. R.: 2000/2001. Erfassung der Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit von MitarbeiterInnen in der Pflege zu

stationären Hospizen. Forschungsvorhaben in Zusammenarbeit mit der Bundesarbeitsgemeinschaft Hospiz.

- HOFMANN.R.: 1995. Wir müssen das Zuhören lernen, Pflegezeitschrift 11/95, S. 687-688,
- KANFER. F.H. REINECKER, H. & SCHMELZER, D.: 1996; Selbstmanagementtherapie. Berlin .;
- KindPrax, Kindschaftsrechtliche Praxis, Zeitschrift für die praktische Anwendung und Umsetzung des Kindschaftsrechts, Bundesanzeiger Verlagsges. m.b.H., Köln
- SCHMELZER, D.: 2000. Hilfe zur Selbsthilfe. Der Selbstmanagement-Ansatz als Rahmenkonzept für Beratung und Therapie. In: Beratung Aktuell. Zeitschrift für Theorie und Praxis der Beratung. 4.2. -. S. 201-222.
- KEUPP, H.: 1997. Ermutigung zum aufrechten Gang.. Tübingen. DGVT-Verlag
- KEUPP, H. & WEBER, K. (Hg): 2001. Psychologie. Ein Grundkurs. Rowohlt. Reinbek. –
- KLANN, N.: 2001. Regeln fachlichen Könnens, Junfermann Verlag Beratung Aktuell, Zeitschrift für Theorie und Praxis der Beratung Hfet 4 Nov. 2001 Seite 229 ff
- LANGFELDT, H.P.: 1996. Psychologie. Grundlagen und Perspektiven: Neuwied: Luchterhand
- LANGFELDT, H.P., NOTHDURFT, W.: 2004. Psychologie. Studienbuch für soziale Berufe. München Ernst Reinhardt. -
- MÄHLER, G.: 1999. KONSENS 99, 200
- MÜLLER, N.: 2001 Rubrik „Themen und Trends" In: Psychologie Heute 3. - S. 9.
- OERTER, R. (Hg.): 1999. Menschenbilder in der modernen Gesellschaft. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag

- OERTER, R.: 1995. Kultur, Ökologie, Entwicklung.. In :
OERTER, R. & MONTADA, L. (Hg.) Weinheim: Beltz,
Psychologische Verlags Union. S. 84-127
- PÖPPEL, E.: 1999. Über einige Rahmenbedingungen eines
Menschenbildes in der Medizin. In: OERTER, R. (Hg.)
Menschenbilder in der modernen Gesellschaft. Stuttgart:
Ferdinand Enke Verlag. S. 40 - 45
- PROKSCH, R.: 1998. Curriculum einer Mediationsausbildung.
Lehrbrief 1. In: Kon:sens, Zeitschrift für Mediation.2. S. 113 –
119
- RAHM, D. & KIRSCH, C.: 2000. Entwicklung von Kindern
heute. Ein Diskussionsbeitrag aus der Perspektive der
Integrativen Gruppentherapie mit marginalisierten Kindern. In :
Beratung Aktuell. Zeitschrift für Theorie und Praxis. 1.2. S. 26
ff
- RECHKE, K. & SCHRÖDER, H.: 2000. Optimistisch den Stress
meistern . Kursleiterhandbuch - Handbuch und Material für
die Kursdurchführung. Tübingen .Deutsche Gesellschaft für
Verhaltenstherapie. -
- ROSENBERG, M.: -. Gewaltfreie Kommunikation.
<http://www.spiritsite.com/writing/marros/part1.shtml>
- SCHERMER, F. J.: 1999. Grundlagen der Psychologie.
Stuttgart. Kohlhammer
- SCHWARZ, G.: 2001. Konfliktmanagement, Konflikte erkennen,
analysieren, lösen, Wiesbaden Gabler Verlag
- SCHULZ v.THUN, F.: 1981. Miteinander reden 1. Störungen
und Klärungen. Reinbek Rowohlt.
- SCHULZ v.THUN, F.: 1984. Miteinander reden 2. Stile, Wert
und Persönlichkeitsentwicklung, Reinbek Rowohlt.

- SCHULZ v. THUN, F.: 1998. Miteinander reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Reinbek Rowohlt.
- HOFMANN, R.: 2003. SK 1 -Selbstwahrnehmung, - Täuschung und – vertrauen, Schrift zum Fernstudiengang "Sozialkompetenz"
- HOFMANN, R.: 2003. SK 16 - Persönlichkeitsentwicklung – Schrift zum Fernstudiengang "Sozialkompetenz"
- THOMANN, C.: 1998. Klärungshilfe: Konflikte im Beruf. Reinbeck: Rowohlt
- TROSSEN, A.: 2005. Integrierte Mediation, Win-Management Schriftenreihe
- WATZLAWICK, P. BEAVIN, J.H. & JACKSON, D.: 1969. Menschliche Kommunikation, Bern: Huber,
- WERNER, E.E.: 1989. Sozialisation. Die Kinder von Kauai. S. 118-123. In: Spektrum der Wissenschaft 6/1989.
- WILLIG: 1983. Arbeitstexte für Psychologie, Sozialpädagogik an Pflegeschulen. Balingen: Selbstverlag.
- ZIMBARDO, G. & GERRIG, R.: 2003. Psychologie. Berlin. Springer-Verlag

2. Atslēgas vārdi

A

Aicinājums.....	68
Aizplīvurojumi	162
Aizvainojums.....	21
Akceptēšana.....	48
Aksioma.....	72
Aksioma (Axiom).....	65
aktīvā klausīšanās.....	91
Anonimizēšana.....	155
Apelsīns.....	100
Apmierinātība.....	9
Argumentēšana.....	151
Atbalsts.....	103
Atbildība.....	56
Atkārtošana.....	134
atšķirīgi skatījumi.....	81
Attiecības.....	47, 68
Autentiskums.....	43

B

Bēgšana.....	28
Bezpartejiskums.....	51, 92
blaming.....	20
Breinstormings.....	142
Brīvprātība.....	88, 105
brīvprātīga komunikācija.....	32

C

Cieņa.....	43
Cieņas zaudēšana.....	26
cilvēka izturēšanās.....	45
Cilvēka tēls.....	49, 55
claiming.....	20
Čankings.....	122

D

Darbi, nevis vārdi.....	26
Debates.....	26
Deleģēšana.....	31
diādes fāze.....	36
dispozīcija.....	23
Dokumentācija.....	169
Draudi.....	26, 158
Dubultošana.....	147
Dzīves gudrība.....	160
Dzīves krīzes.....	13

E

Emocijas.....	25, 102
Empātija.....	43
Enkuri.....	136
Enkurs.....	167

Es – Tu attiecības.....	49
Eskalācija.....	28
Es-vēstis.....	127
Es-vēsts.....	68
European code of conduct for mediators.....	52
Evolūcija.....	27

F

Fāze.....	
Interesešu atklāšana.....	109
Konflikta risinājums.....	110
rezultāts.....	111
Sagatavošanās.....	107
secība.....	111
Situācijas noskaidrošana/novērtēšana.....	108
Fāzes.....	107
Fokusēšana.....	148
Fokusēt.....	123

G

Galileo Galilejs.....	39
Gribas izteikums.....	60
guvums– guvums.....	86
Guvums– guvums	98
Guvums– zaudējums	97

H

Hārvardas koncepcija	101
-----------------------------------	-----

I

Ierobežota iznīcināšana.....	26
Ietvars.....	140
Ignorēšana.....	133
Individuālās sarunas.....	136
Informētība.....	106
interakcija.....	57
Intereses.....	18, 84, 99
interpretācija.....	22
Intervence.....	57
Īstenība.....	75, 76
izlīgums.....	34
Iznīcināšana.....	29
iznīcināšanas stratēģija.....	97
Izturēšanās.....	163

J

Jautājumi.....	124, 152, 158
Jautāšanas tehnika.....	123

K

Karls Rodžerss.....	42
---------------------	----

Klausīšanās.....	40, 45, 121	mainīgie lielumi.....	47
Klusie telefoni	90	mediācija	104
Koalīcijas.....	26	integrētā.....	6
Kompromiss.....	34	mediācijas kodols	97
Komunikācija.....	60, 75	Mediācijas komunikācijas modelis	95
analoga.....	67	mediācijas maģija	113
digitāla.....	67	Mediācijas principi	105
formas.....	71	Metaforas.....	146
Interpunkcija.....	66	Metakomunikācija	138
izturēšanās.....	70	Modelis izglītojošais.....	51
juridiskā	60	Modelis kompensējošais.....	51
komplementāra.....	67	Modelis medicīniskais	50
Līmeņi.....	66	Modelis morāliskais.....	50
Nekomunicēšana.....	65	Moderācija.....	139
psiholoģiskā.....	62	Momo	46
shēma	71	multidisciplinārs	6
simetriska.....	67	Multikauzāla jūtu pasaule.....	83
stili.....	71	N	
komunikācijas platforma	6	naming	19
Komunikācijas traucētāji	154	Neitralitāte	88, 92
Konfidencialitāte	105	nepareizajās Es-vēstis	151
konflikta eskalācija.....	25	Nesadzirdēšana	133
Konflikta veidošanās	19	Nesaistoši apgalvojumi	161
konfliktētspēja	16	Nevardarbīgā komunikācija	147
konfliktizturība	17	Normalizēšana	128
Konfliktizturība.....	24	nostāja.....	44
Konflikts.....	12	Nostāja	88
aporetischer	35	Novērtējums.....	47
Evolūcija	27	Novērtēšana	157
risināšana.....	18	Nozīmes īstenība	79
Konfliktu		Nozīmes mazināšana	156
piramīda.....	18	Nulles summas spēle.....	97
Konfliktu menedžments.....	12, 16	O	
konfliktu tehnika	146	orientācijas tipi.....	96
Konfliktu uzņēmība.....	24	P	
Konfrontācija.....	16	Pakļaušana	30
Konsenss	34, 88	pakļaušanās	30
Konstruktīva izturēšanās		palīdzība pašpalīdzībai	103
konfliktsituācijās.....	19	pamatelementi	17
Konstrukts	80	pamatvajadzības	86
Kooperācija	16	Paradoksālā interence.....	148
Kopā bezdibenī.....	26	parafrāzēšana	43
Kreativitātes un asociāciju tehnikas	142	Parafrāzēšana	129
Kvalitātes vadība.....	169	Parcelācija.....	129
ķīniešu stāsts.....	33	Pārinterpretēšana	132
L		Pārmetumi	163
Lādes lieta.....	6	Pārrunas.....	96
līdzdarbība	88	Pārrunu tehnikas.....	136
lietas <u>apstākļi</u>	88	Pārrunu un risinājumu telpas	
Lietišķais saturs	68	<paplašināšana< p="">.....</paplašināšana<>	142
loga lieta	86	Pārspīlējumi.....	160
Lomu maiņa	140	Pārveidošana	132
lose - lose.....	26	Paskaidrojumi.....	123
M		Pasāpniecīšanās	87
Maindmeppings.....	144		

Pašatbildība	105	Tehnikas	119
Pašizpaušme	68	Tiesiskais miers	8
Pašizzīņa	24, 169	Tiesnesis	35
Pašvērtības sajūta/apziņa	21	Tilta funkcija	131
patiesie izteikumi	92	Tolerance	48
Pavēles	157	Transparence	106
perspektīva	81	Transparences radīšana	141
Perspektīva	80	Traucējums	164
Piekrišana	162	Tukšais krēsls	144
Pierunāšana	160	Tulkošana	133
<i>Portafamilia</i>	6	Tulkošanas tehnika	129
Pozīcija	82	Tu-vēsts	68
Pozīcija un uztvere	82	U	
Prasības mediatoram	106	Uzbrukumi	154
Prasības procesam	105	Uztvere	20, 23, 75, 77, 81
prāta vētras rakstveida forma	143	V	
R		Vajadzība	9
refreimings	129	Vara	31
Rezumēšana	135	Vārdu attēli	146
S		Vārīgie punkti	24
samurajs	24	Vēlmju ietekmēts priekšstats	83
Saruna	13	Verbalizēšana	134
Sarunu tehnikas	120	vienkāršošana	83
Sarunu vadīšana	38, 41	Vienošanās par mediāciju	166
sēdvietu izkārtojums	81	Vienošanās par mērķi	141
Slepkavfrāzes	159	Vienoties par noteikumiem	137
Sociālā kompetence	42	Vispārināšana	161
Sociālais konflikts	15	Vizualizēšana	145
spogulis	43	W	
Spoguļošana	130	win - lose	26
Spriedze	26	<i>win-win</i>	26
Subjektīvie aspekti	61	Win-win risinājums	99
Supervīzija	171	Z	
Šķelšanās	26	Zinātniskās sarunu psihoterapijas	
T		sabiedrība	45
Tabu-Tehnikas	150		
Taisnīgums	8		

3. Autori

3.1. Prof. Dr. Rolands Hofmans (*Roland Hofmann*)

Psihologijas profesors, īpaši specializējies mācību un attīstības, kā arī klīniskajā psiholoģijā

Dzimis 1951. gadā; studējis sociālo darbu, filozofiju (MA) un psiholoģiju, iegūstot sociālā darbinieka diplomu Koblencā (Koblenz), psihologa diplomu Trīrā (Trier). Iegūts doktora grāds (Dr. phil.) Duisburgas Universitātē. Pēc studijām strādājis par zinātnisko darbinieku un projektu vadītāju ārzemnieku un psihiatrijas pētīšanā sadarbībā ar Frīdriha Ēberta fondu Bonnā, AS PROGNOSES un Rūras Universitāti. (Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn; PROGNOSES AG, Basel/Köln; Ruhr-Universität Bochum), no 1985. līdz 1997. gadam bijis arodbiedrību sekretārs/docents Sabiedrisko dienestu, transporta un satiksmes arodbiedrībā (ÖTV) kopēju tālākizglītībā aprūpes vadības un pedagogijas jomās; kopš 1997./98. g. ziemas semestra profesors sociālajā pedagogijā Darmštates Augstskolā (FHD). Koblenčas Profesionālo augstskolu tālmācības centra docents studiju kursā „Šķiršanās vadītāji“, Integrētās mediācijas asociācijas biedrs (Integrierte Mediation e.V.)



3.2. Dorisa B. Rotfišere (*Doris B. Rothfischer*)

Diplomēta sociālā pedagoģe, mediatore

Dzimusi 1967. gadā, studējusi sociālo pedagoģiju, iegūstot mediatora izglītību. Empīriski sociālzinātņu un brīvo profesiju pētījumi, konfliktu vadītāja un konsultante



darbā ar jaunatni. Šķīrējtiesas valdes locekle un Federālās zemes Strādnieku sociālās šķīrējtiesas priekšsēdētāja. Grāmatas nozaru zinātnē („Ich mache mich selbständig im sozialen Bereich”), izdota 2000.g., Beltz Verlag, un daudzu publikāciju autore.

3.3. Artūrs Trosens (*Arthur Trossen*)

**Ilgtermiņa eksperts,
praktizējošs mediators, treneris.**

Dzimis 1955.gadā, Tiesībzinātņu un psiholoģijas studijas, jurista diploms, no 1982. līdz 1987. gadam ekonomikas prokurors, no 1987. līdz 1998. gadam Altenkirhenes tiesas tiesnesis ģimenes un aizbildniecības lietās. Sākot ar 1992. gadu juridisko lietotājprogrammu izstrādātājs.



Sākot ar 1996. gadu tālākizglītība moderācijā, mediācijā un konfliktu vadībā. Mediatīvu paņēmieni pārbaudīšana tiesvedībā. Integrētās mediācijas iespēju atklāšana. Juridiskā projekta „Integrētā mediācija ģimenes lietās” iniciators un kurators. „Portafamilia” vadītājs. Pašlaik pārsvarā darbojas kā referents, zinātnisku rakstu autors, treneris, mediators, konsultants. Integrētās mediācijas asociācijas priekšsēdētājs, DGM (Vācijas mediācijas biedrība) prezidija loceklis, dažādu komisiju loceklis.