

TEHNICI DE MEDIERE

URSACHI DENISA

CMCS anul I

A discuta despre conflict cu părțile despre cum, când, ce, de ce, cine, în ce fel, în ce condiții, reprezintă o incursiune în conflict atât pe orizontală cât și pe verticală (pe plan obiectiv și pe plan subiectiv) atât cât consideră mediatorul necesar pentru scopul medierii – găsirea și explorarea de soluții pentru negocierea finală a uneia dintre ele. Pentru derularea medierii părțile trebuie să vrea expres acest lucru, și trebuie să se angajeze în proces. Medierea le oferă cadrul și procedură, discuțiile și punctele de vedere le aparțin intrutotul, însă sunt dirijate de mediator. Medierea fiind o metodă de analiză a conflictului în toate aspectele sale, ne întrebăm firesc ce tehnici de analiză a conflictului și ce tehnici de explorare a soluțiilor folosește mediatorul? Fiecare mediator aplică tehnicile pe care le găsește potrivite la conflictul dat. Strategia de mediere îmbină tehnicile și pașii din mediere.

În cele ce urmează am încercat să mă pun practic în locul unei persoane care mediază, respectiv în cadrul unei persoane cu multiple personalități ce se află în diferite stadii ale procesului de mediere.

Astfel, în cadrul studiului meu am regăsit următoarele tehnici de mediere folosite cel mai des în cadrul medierii:

Ascultarea activă nu înseamnă pur și simplu a-i acorda atenție celuilalt, sau a-i pune întrebări pentru a reconstitui puzzle-ul cu informații care ne lipsesc pentru a înțelege o situație. Ci presupune mai curând să te interesezi de ceea ce nu spune interlocutorul.

Tehnica reformulării. Se identifică inițial zonele de convergență ale atitudinilor celor două părți, starea de fapt necontestată de acestea, folosim un cod de interpretare îmbrățișat de ambele, acordăm valoarea solicitată, ulterior identificăm zonele de dispută ce urmează a fi clarificate, acestea din urmă fiind neutralizate prin limbaj, încercăm să construim o zonă de asteptare comună în ceea ce privește rezolvarea impasului.

Încurajare “Spuneți-ne mai multe...”, “Ați spus mai devreme...”, “Puteți să ne explicați ce s-a întâmplat?”

Aprobare “Înțeleg”, “Văd”, “OK”, “Pare de mare interes pentru dumneavoastră” (non-verbal) – a încuviința (din cap), contact vizual, limbaj deschis

Verificare “Se pare că sunteți supărat”, “Am dreptate dacă cred că spuneți...”

Confirmare “Vă mulțumesc amândurora că ați venit. Dorim să lucrăm împreună în această chestiune”, “Am primit multe informații din partea dumneavoastră, și apreciez acest lucru”.

Simpatie “Înțeleg că vă faceți griji din acest motiv”. “Cred că această situație a fost foarte dificilă pentru dumneavoastră”.

A pune o serie de întrebări “Puteți să-mi spuneți mai multe despre asta?”, “Când s-a întâmplat exact?”

Reflectare (Dl. G spune “M-am săturat de tot de...” – v-ați săturat de tot? Ce anume vă deranjează?”

Rezumare “Deci sunt mai multe lucruri care vă sunt importante...”, “A început silențios dar dintr-o dată sunetul a devenit mai rău. Au fost trei incidente pe parcursul a trei luni.”

Sincronizare. Întrebările și comentariile trebuie să decurgă în așa fel încât respondentul să poată ține pasul.

Echilibru A asculta și răspunde faptelor și sentimentelor, a fi în stare de a găsi o stare de echilibru între nevoia mediatorului de a aborda soluționarea problemei și nevoia vorbitorului de a reda întreaga relatare.

Timbrul și volumul vocii Ascultătorul trebuie câteodată să schimbe timbrul și volumul. Dacă e nevoie să treceți de la un timbru al vocii moale la unul aspru, sau de la un volum scăzut la unul mai ridicat, este mai bine să acționați treptat. Schimbări bruște pot deranja vorbitorii.

Ascultarea este caracteristica fundamentală a comunicării care vizează exprimarea celuilalt și presupune renunțarea la „plăcerea de a spune”. Ascultarea activă este deci o atitudine de înțelegere care denotă o puternică dorință de a facilita spusele interlocutorului. Ascultarea activă este un instrument excepțional pentru a înțelege dincolo de cuvinte, pentru a face cunoscut modul nostru de a înțelege experiențele, comportamentele, emoțiile, sentimentele celuilalt, și pentru a-l însoți în căutarea unor soluții. Este ascultarea centrată pe trăirile celuilalt, ascultarea empatică, non-directivă, unde domnește respectul de sine și respectul pentru celălalt. Este un ansamblu de atitudini și de tehnici, dar mai presus de acestea, este un mod de A FI.

Să ascuți înseamnă să privești: nu există ascultare activă fără contact vizual. Privirea deschide canalele de comunicare; prin privire recunoașteți prezența celuilalt, manifestați dorință de comunicare, interes, respect. Prin privire vă faceți cunoscută starea de spirit, iar interlocutorul va putea citi o anume „expectativă pozitivă”, adică acea atitudine care denotă o atenție binevoitoare acordată celuilalt și faptul că ne așteptăm să primim de la interlocutor mesaje importante. De asemenea, să ascuți cu adevărat înseamnă să fii empatic cu gândurile și sentimentele celuilalt. Empatia este arta de a te pune în locul interlocutorului, ascultându-l atent pentru a-i putea înțelege mai bine punctul de vedere, motivația, interesul, pentru a vedea lumea prin prisma lui. Este vorba de a izola ceea ce exprimă interlocutorul de ceea ce am putea simți atunci când îl ascultăm (simpatie sau antipatie), dar totodată de a nu anula total sentimentele proprii (apatie). Iată câteva întrebări pe care ni le putem pune pentru deveni empatici față de interlocutor: „ce încearcă să-mi spună?”, „ce înseamnă acest lucru pentru el?”, „cum vede el problema?”, „care sunt sentimentele lui și ce emoții simte?”. Să ascuți activ înseamnă să adopti o atitudine înțelegătoare: să nu interpretezi, să nu judeci, să nu acuzi, să nu critici, să nu devalorizezi, să nu denigrezi, să nu insulti, să nu vorbești despre tine însuși, să nu schimbi subiectul, să nu dai sfaturi care nu au fost cerute, să nu te gândești înainte la ceea ce vei spune în timp ce interlocutorul își prezintă problema, ci să te concentrezi asupra lui, încercând să-l înțelegi.

Ascultarea activă presupune că dincolo de raționamentul interlocutorului și faptele relatate, să înțelegi semnificația intelectuală și afectivă profundă a acestor fapte pentru interlocutor, să îți dai seama de conotația afectivă a anumitor cuvinte, gesturi, priviri.

Elementele de comunicare nonverbală însoțesc permanent o ascultare care se vrea a fi activă. Asculți nu doar cu urechile, ci cu întreg corpul: aplecare înainte a corpului, clătinări ușoare din cap, menținerea contactului vizual, zâmbet etc. Prima tehnică utilizată pentru ascultarea activă este tăcerea. Să știi să taci pentru a permite interlocutorului să vorbească sau să-și caute ideile. Să nu îți fie teamă de tăcere pentru că adeseori cea mai bună empatie se realizează în liniște. O altă tehnică este aceea a interogării: să știi să pui întrebările adecvate, pe un ton cald și blând, pentru a-i permite interlocutorului să se exprime liber, pentru a afla informațiile exacte, nevoile, preocupările, anxietățile și dificultățile celuilalt. Întrebările pe care le adresați demonstrează că ascultați și încurajați comunicarea, iar răspunsurile permit dezvoltarea unor noi argumente. Un efect asemănător are și tehnica reformulării spuselor celuilalt. Astfel, interlocutorul va recunoaște ca într-o oglindă imaginea a ceea ce tocmai a rostit; iar această imagine îl va ajuta să-și clarifice propriul punct de vedere, se va simți înțeles și încurajat să continue să se exprime. Confirmați că l-ați înțeles și verificați-vă prin parafrază, adică reformulare (“Spui că vrei să...?”). Parafrazarea este cea care duce la răspunsul: “Da, așa este”.

Pe lângă arhicunoscutele tehnici de mediere – ascultarea activă, recadrarea, reformularea, rezumatul, întrebările, în practică uneori unele tehnici secundare de mediere își au o valoare și un rol deosebit. Rolul deosebit este în funcție de persoană cu care mediatorul se află în discuție, de natură conflictului, de stadiu discuțiilor, de momentele cheie din dialogul procesului de mediere. Printre tehnicile secundare de mediere amintesc folosirea la momentul și stadiul potrivit cuvinte cu rezonanță, cuvintele pozitive, folosirea superlativului, personificarea unui caz similar, mutarea centrului de interes în discuție, agravarea-augmentarea unui aspect, diminuarea unui aspect, etc.

Cuvintele cu rezonanță negativă și cu efect subliminal sunt folosite adesea de părți în discuțiile lor. În funcție de cum vorbește o persoană, în funcție de cum transmite mesajele către mediator ori cealaltă parte, putem observa diverse caractere, temperamente, persoane de un anumit tip. Încadrându-le într-un anumit tip, vom putea să ne raportăm la acea persoană pe limbajul ei, pe unda ei, aducându-o pe un tărâm pozitiv. Am avut persoane în mediere care foloseau cuvântul “nu, nu vrea, nu poate, nu vede”, la fiecare frază, și nu la adresa ei ci la adresa celeilalte părți. Era evident ca parte din situație se datora și ei, însă muta responsabilitatea doar la o parte. Interpretarea stilului unei persoane este necesară mediatorului pentru ca acesta să știe să abordeze acea persoană. A media cu un evitant, a media o persoană închisă și tăcută, nu este deloc la fel cu a media cu un coleric ori cu un sangvinic. Este necesară o atenție marită asupra stilului unei persoane, doar interpretând persoana o putem media, putem comunica pe aceeași undă, pe aceleași idei, ca din ele să o aducem pe tărâmul unei soluții amiabile, pe un teren de discuții explorative. Cunoșcând persoana o putem deschide dialogului, îi mărim gradul de disponibilitate. A comunica în mediere înseamnă mai întâi a cunoaște interlocutorul ca să știi ce, dar mai ales cum să îi comunici. Atunci când îți cunoști partenerul de discuție, și îi comunici pe limba lui, totul devine înțeles. Atunci medierea prinde substanța, partea este implicată în mediere, și îmbinând și celelalte tehnici de mediere, înțelegerea părților se concretizează. Așadar, cum putem comunica fără ca acest lucru să nu sfârșească prin reflecții de genul: „are ceva cu mine”, „nu mă înțelege niciodată”, „nu se poate discuta nimic cu un asemenea om”, „și totuși îl iubesc...”, „trec prin momente de tensiune interioară de neacceptat, cum pot să învăț să vorbesc fără să-l rănesc pe celălalt”? Să ne amintim ceea ce spunea Montaigne: „cuvântul este pe jumătate al celui care vorbește, pe

jumătate al celui care ascultă”. Prin urmare, succesul unei comunicări depinde în egală măsură de calitățile de exprimare ale vorbitorului și de capacitatea receptorului de a asculta activ. Mai mult de jumătate dintre comunicările verbale ajung la o neînțelegere. Nu este deci suficient să asculți ceea ce se spune, ci trebuie să asculți activ.

Dintre tehnicile de optimizare a comunicării, practică ascultării active este extrem de utilă în mai multe situații:

- a) rezolvarea propriilor conflicte interpersonale,
- b) medierea conflictelor
- c) în consilierea, susținerea morală, încurajarea interlocutorului.

Dacă ne imaginăm o persoană care ascultă; Ce vedem? Cei mai mulți oameni văd o persoană așezată, care privește drept înainte și care nu mai face nimic altceva. Această modalitate de a asculta, la care cei mai mulți se gândesc, înseamnă de fapt a asculta pasiv. Este vorba de un proces mecanic care presupune puține eforturi. În schimb, ascultarea activă implică efort. Nu este suficient să te concentrezi asupra faptelor, cifrelor sau ideilor. Trebuie mai cu seamă să absorbi ceea ce auzi, să stabilești legături cu propria experiență și să transpui datele în informații utile la care să se poată recurge ulterior. Iată deci că există o distincție clară între „a asculta” și „a auzi” în sensul că „a asculta” presupune a auzi și a înțelege simultan. Diferența poate fi mai bine înțeleasă prin raportare la „efectul cocktail” – conversații numeroase, simultane, în același spațiu, de care suntem conștienți, dar cărora le atribuim cu dificultate semnificații, pentru a le asculta fiind necesar un efort conștient. Pornind de la această distincție, putem deduce două forme ale ascultării: ascultarea pasivă (1) – receptarea mesajelor asociată cu absența răspunsurilor și a întrebărilor din partea interlocutorului și ascultarea activă (2) – mod de a reacționa prin care partenerul este stimulat să continue să vorbească și care vă permite totodată să aveți certitudinea că înțelegeți ceea ce vi se comunică. Experimentele efectuate au înregistrat afirmațiile persoanelor iritate de modul de a asculta al celorlalți. Concluziile au arătat că interlocutorul este iritat de lipsa de feed-back verbal, nonverbal, a privirii și zâmbetului celuilalt, de întreruperi și completări nejustificate. Aparent un proces simplu, să-i asculți pe ceilalți se dovedește de nenumărate ori a fi un lucru deosebit de dificil.

Care sunt factorii care ne împiedică să ascultăm activ?

- Percepția fiecărei persoane este unică. Iată de ce mesajul primit de receptor nu este aproape niciodată identic cu cel pe care emițătorul vrea să-l transmită.
- Cei mai mulți oameni adaptează informația în funcție de ceea ce ar vrea să audă. Adesea, ei aleg să nu audă, sau chiar resping informația negativă pentru a nu fi nevoiți să se confrunte cu realitatea.
- Oamenii gândesc mult mai repede decât vorbesc. O persoană poate spune 100- 175 de cuvinte pe minut, și poate asculta activ până la 800 de cuvinte pe minut. Receptorul poate deci să se gândească la altceva în timp ce ascultă și să-și deturneze atenția de la vorbitor și de la subiect.
- Subiectul este prea complex pentru ascultător.
- Ascultătorul trage concluzii pripite asupra a ceea ce aude, înainte ca vorbitorul să își exprime până la capăt gândurile.

- Ascultătorul se lasă distras de lipsa de talent în comunicare a vorbitorului.

- Ascultătorul nu se află într-o stare de spirit propice ascultării și nu este interesat de subiect. Însă adevăratele obstacole în calea ascultării celorlalți, și implicit a unei comunicări eficiente, țin de atitudinea pe care uneori o adoptăm. Burns identifică 10 astfel de atitudini:

1. Convingerea că dreptatea este de partea noastră: Subiectul își închipuie că numai el are dreptate și că cealaltă persoană se înșeală. El este preocupat să dovedească justetea propriului punct de vedere în loc să-și exprime propriile sentimente de ostilitate în mod deschis și să încerce să înțeleagă ce simte sau gândește interlocutorul său.

2. Blamarea: Individul este convins că problema a fost generată de greșeala celeilalte persoane. Aceasta îl face să se simtă total nevinovat și îi conferă dreptul de a-l blama pe celălalt.

3. Nevoia de victimizare: Individul își „plânge de milă” și consideră că ceilalți îl tratează în mod nedrept din cauza egoismului și lipsei lor de sensibilitate. Încăpățânarea de a nu întreprinde nimic pentru a ameliora situația lasă celorlalți impresia că subiectul în cauză se complăce în postura de martir.

4. Scoaterea din cauză: Persoană nu-și poate imagina că a contribuit în vreun fel la crearea problemei survenite, pentru că nu sesizează impactul comportamentului său asupra celorlalți. De pildă, un șef se poate plânge de faptul că unul dintre subordonați este dogmatic, încăpățânat și nu ascultă ceea ce-i spune, fără să-și dea seama că el însuși îl contrazice ori de câte ori acesta încearcă să emită vreo părere.

5. Defensivitatea: Subiectului îi este atât de teamă de critică încât nu suportă să audă nimic negativ sau dezagreabil. În loc să asculte și să identifice ceea ce este adevărat în spusele celuilalt, el invocă argumente pentru a se apăra..

6. Hipersensibilitatea la constrângere: Persoană se teme să cedeze sau să fie condusă. Întrucât ceilalți oameni îi par excesiv de dominatori, consideră că trebuie să reziste cu orice preț tendințelor acestora de a o influența în vreun fel.

7. Solicități exagerate față de ceilalți: Persoană se crede îndreptățită să beneficieze de un tratament special din partea celorlalți și se simte frustrată atunci când nu este tratată așa cum s-a așteptat. În loc să încerce să înțeleagă ce-i determină pe cei din jur să procedeze astfel, subiectul consideră că aceștia nu sunt rezonabili și că nu au dreptul să se poarte ca atare.

8. Egoismul: Subiectul dorește un anumit lucru, într-un moment anume, și face crize de nervi dacă nu-l obține. El nu este interesat de ceea ce cred sau simț alții.

9. Neîncrederea: Individul se înconjoară de un zid, de teamă că, dacă va asculta și va căuta să înțeleagă ce simt și gândesc ceilalți, aceștia vor profita de el.

10. Nevoia compulsivă de a oferi ajutor: Subiectul simte nevoia să-i ajute pe ceilalți, deși aceștia nu doresc decât să fie ascultați. Atunci când prietenii sau membrii familiei se plâng că se simt rău, subiectul le dă tot soiul de indicații în legătură cu ce trebuie să facă. În loc să aprecieze acest lucru, cei care au primit sfaturile se simt agasați și continuă să se plângă, ambele părți implicate simțindu-se frustrate. Atitudinile-obstacol pe care le adoptăm îl blochează pe celălalt să se exprime liber: interpretări, evaluări, judecăți de valoare, ajutor sau sfaturi acordate fără a fi cerute, întrebări prea

insistente etc. Ascultarea activă este înainte de toate o atitudine care se manifestă prin comportamente facilitatoare.

Tehnicile de ascultare activă urmăresc crearea unui climat propice pentru exprimare și pun în aplicare anumite procedee: întrebări deschise, întrebări de dirijare, reformulare etc., toate acestea susținute de elemente ale comunicării non-verbale. Să știi să taci, să nu-ți fie teamă de tăcere, să nu reacționezi imediat, să fii realmente disponibil pentru celălalt, să dai dovadă de empatie: acestea sunt atitudinile adecvate ce trebuie adoptate și mai ales dezvoltate pentru a-l asculta cu adevărat pe celălalt.

Procedura medierii are ca scop căutarea unor soluții de comun acord pentru stingerea conflictului dedus medierii de către părțile implicate în el.

În mediere primează nevoile și interesele părților și nu drepturile lor legale. De aceea modul în care se comunică, precum și tehnicile folosite pot conduce discuția atât spre un succes, cât și spre un eșec.

Ursachi Denisa
CMCS anul I sem II

Bibliografie

1. Baboș Alexandru, Lt. col. Rizescu Alexandru, Considerații privind gestionarea stărilor conflictuale
2. Erusencu Silviu, Ciucă Anca, Bădilă Adrian, Medierea în comunitate, februarie 2008
3. Stoica-Constantin Ana, Conflictul interpersonal, Editura Polirom, 2004

Suport electronic:

1. <http://medierea.ro/articole/977-cum-se-desfoar-mediarea-ghid-de-mediare>
2. <http://www.revistademediare.ro/index.php?mid=5&id=118>