

КОМУНИКАТИВНИ УМЕНИЯ И ОСНОВНИ МЕДИАТОРСКИ ТЕХНИКИ

1. ЕФЕКТИВНА КОМУНИКАЦИЯ – БАРИЕРИ И ПРЕОДОЛЯВАНЕТО ИМ.

Барьерите в комуникацията са естествено явление, което съпътства общуването на всички ни. В голяма степен са обусловени от биологичните функции на мозъка ни и от субективния ни жизнен опит – концепти, разбирания и формирани нагласи. Барьерите в комуникацията се преодоляват, благодарение на формираните специфични умения за ефективна комуникация.

Най-честите бариери и подходи за преодоляване:

- **Филтриране на информация:**
 - Изпускане на информация
 - Привнасяне на информация
 - Погрешно интерпретиране/Изкривяване на информация

Ретикуларна активираща система (Ретикуларна формация) – РАС – Командният център на ума

Мозъкът обработва над 400 000 000 бита информация всяка секунда, но едва 2000 бита могат да бъдат обработени съзнателно. С други думи около 99.9999 % от заобикалящата ни информация ежедневно, минава незабелязано покрай нас. Това е единственият начин да се справим с цялата информация, която се опитва да нахлуе в съзнанието ни, която ако трябва да обработим едновременно, ще изгубим съзнание. Ето защо еволюцията ни е дала РАС – мрежа от неврони и нервни влакна, разположена в мозъчния ствол, благодарение на която можем да филтрираме цялата информация и да извлечем единствено важното за нас във всеки момент.

РАС представлява портал, през който се филтрира входящата информация и оказва влияние върху онова, което забелязваме, степента на възбуда и преценява коя информация да достигне до мозъка (миризмите са единственото изключение, те навлизат директно в емоционалната част на мозъка). Всичко, което виждаме, чуваме, чувстваме или вкуваме, преминава през РАС.

Погледнато от друг ъгъл, РАС е мястото където се срещат нашите мисли, чувства и външни влияния. Тя оказва динамични ефекти върху моторните центрове на ума и в дейността на мозъчната кора, като фронталния лоб. Казано с прости думи, РАС е ключът за включване на мозъка и е главният мозъчен център за мотивация.

- *Стереотипи или предварителни негативни нагласи*

Стереотипите са продукт на функцията на мозъка ни да генерализира и улеснява общото ни функциониране. Създаването на стереотипи ни помага да оптимизираме влагането на психична енергия в познати дейности напр. веднъж научили се да управляваме автомобил, не е необходимо да се запознаваме с функциите на газта и спирачката всеки път щом седнем за волана. Формирането на т.нар. професионален опит и рутина се базира отново на способността ни да създаваме стереотипи. В този смисъл това е изключително важна функция без която животът ни не би бил същия.

В определени случаи, обаче, вече съществуващите нагласи и концепти могат да ни подведат и да попречат на реалната ни преценка над ситуацията. Това често води до ригидност и не ни позволява да потърсим алтернативно решение.

Знанието за механизма на функциониране на стереотипите е изключително важна за нас като медиатори. Влошената комуникация е един от основните въпроси за решаване между страните в процедура по медиация. Ето защо е важно да разпознаваме различните бариери и да разпознаваме с ефективни подходи за преодоляването им.

2. КОМУНИКАТИВНИ УМЕНИЯ

Тайната на успеха на една процедура по медиация се крие в комуникативните умения на медиатора, както и в прилагането на комплекс от медиаторски техники.

Общуването е комплексен процес, чрез който хората споделят чувства, обменят мисли и идеи.

Комуникативните умения включват в себе си различни средства, с помощта на които човек по-ефективно влиза в контакт с другите. Това са уменията, чрез които можем открито и смело да изказваме своите чувства и желания, да обменяме опит и да се споразумяваме.

Комуникативните умения включват различни вербални и невербални техники.

Комуникативните умения са средствата, чрез които се преодоляват бариерите пред успешната комуникация. Ето основните:

2.1. Активно слушане

Слушането е най-основният елемент на комуникативните умения.

Слушането не е нещо, което просто се случва (това е слух), слушането е активен процес, при който се взима съзнателно решение за слушане и разбиране посланията на говорителя. Слушателят трябва да остане неутрален и безпристрастен. Това означава, че той не се опитва да не

взема страна или да изразява мнение. Активното слушане изисква търпение - паузи и кратки периоди на мълчание трябва да се приемат. Слушателят не трябва да се изкушава да задава въпроси или прави коментари всеки път, когато има няколко секунди мълчание. Активното слушане изисква предоставяне на време на другата страна за изразяване на мисли и чувства.

Активното слушане има за цел да подкрепи страната, която изслушваме, да увери събеседника, че го слушаме внимателно и че сме готови да му помогнем. Това е начин да изразим емпатия и да осигурим огледало на събеседника, в което той да се види по-ясно, а ние по-точно да схванем смисъла на казаното. Това може да стане чрез:

- Невербални техники – кимане, жест, поглед и др.
- Вербални техники – кратко обобщение на чутото, задаване на уточняващи въпроси, преформулиране и др.

При активното слушане:

- Внимаваме за това, което говорещият иска да каже и се опитваме да го разберем
- Насочваме цялото си внимание към говорещия
- Проверяваме това, което сме чули, за да видим дали сме схванали правилно и да дадем възможност на говорещия да разбере, че действително сме го чули
- Не изразяваме съгласие или несъгласие

Основните умения за активно слушане се изразяват чрез:

- Поддържане на контакт с очи или още – създаване на пространствена връзка с другия човек;
- Отворена поза на тялото и спокойно цялостно поведение;
- Спокойни жестове; избягване на жестове, които отвличат или разсейват вниманието;
- Избягваме да прекъсваме другия човек, докато говори;
- Задаване на отворени въпроси, например: „Разкажете ми повече за ситуацията...“, „Какво се случи след това?“ и др.
- Заинтересовано мълчание. Използвайте го, за да покажете на хората загриженост, емпатия, уважение; за да им позволите да чуят това, което говорят, както и да се чуят помежду си. Дайте им възможност да отговорят на въпросите ви. Наблюдавайте невербалните сигнали, които излъчват.
- Потвърждаващи жестове, например: леко кимане с глава, за да покажем, че следим изложението на говорещия
- Потвърждаващи думи – кратки фрази, може да са две-три думи, например: „да, разбирам“, „да, продължете“ и др.

- Потвърждение тип „ехо“ – повтаряне на дума или фраза, споменати от говорещия, непосредствено преди нашия „ехо-отговор“
- Повтаряне на казаното по друг начин, с други думи, като се даде възможност на говорещия да поясни, ако е необходимо
- Проверка на разбирането, например: „Т.е. Вие сте се обадили във вторник и след това сте провели още един разговор на следващия ден, така ли?“
- Демонстриране на разбиране по отношение на чувствата на говорещия, например: „Виждам, че сте се почувствали обиден от този отговор“

Целите на активното слушане при медиацията са:

- Да получим информация;
- Да създадем доверие;
- Да намалим напрежението, да „освободим“ и „укротим“ емоциите;
- Да извадим на повърхността неосъзнати или скрити интереси и притеснения;
- Да постигнем яснота по отношение на целите, интересите и притесненията на страните.

Предизвикателствата пред медиатора по отношение на активното слушане при медиацията са:

- Да остане безпристрастен, да запази баланса;
- Да „управлява“ процеса на общуване;
- Да се справя с прекъсванията и обратите;
- Да управлява собствените си реакции.

2.2. Невербална комуникация

Множество изследвания са установили (А. Barbour, автор на *Louder Than Words: Nonverbal Communication*), че по време на комуникацията човек възприема информацията в следното съотношение: език на движението на тялото (изражение на лицето, поза, жестове, и т.н.) - 55%, характеристики на гласа (интонация, височина, ритъм, тембър, и т.н.) - 38%, думи - 7%.

За целите на настоящото изложение, подобно на по-голямата част от авторите по темата, ще използваме понятието „невербална комуникация“, като обобщаващо за езика на тялото и характеристиките на гласа.

Невербалната комуникация се проявява в:

- Лицеви експресии

Това са изражения на лицето или жестове, които показват емоциите, които изпитваме. Те често са непреднамерено изразени и може да са в противоречие с това, което се казва. Израженията дават силни улики за истинското емоционално състояние на човек.

- Жестове

Жестове, които изпълнява същата функция, като думата, се наричат емблеми. Например, сигналите, които означават "ОК", "Ела тук!", или движение на ръката, което означава „стоп“. Но имайте предвид, че докато някои емблеми са международно признати, други може да се наложи да се тълкуват в контекста на културата си.

- Тон и височина на гласа

Смисълът, който носи една фраза, може да варира в зависимост от начина, по който е произнесена. Когато говорим високо, нашите думи биха могли да се възприемат като агресивни или заповедни. От друга страна, когато говорим тихо, ние можем да звучим неубедително. Гласът ни може да изразява нежност, гняв, обида, дори и думите ни да не го показват.

- Поглед

Зрителният контакт е съществен елемент от невербалната комуникация. Той подпомага разбирането и създаването на доверие между хората. Освен това, зрителният контакт подпомага задържането на вниманието върху говорещия.

- Движения на тялото

Начинът, по-който хората стоят и се движат, може да ни даде много информация за това кои са те и как се чувстват в обстановката, в която се намират. Обикновено възприемаме по различен начин хората, които ходят прегърбени и тези, които имат изправена и сигурна походка.

- Поза

Начинът, по който някой седи, може да ни покаже как той се чувства в обстановката, в която се намира. Човек, скръстващ ръцете или краката си, може да се възприеме като някой, който иска да се защити или предпази от нещо. Убедителните хора "отварят" своето тяло към другите и застават така, че да са открити към човека отсреща.

- Докосване

Докосването е най-силната форма на невербална комуникация – ние можем да изразим гняв, интерес, доверие, нежност, топлина, както и много други емоции чрез докосването. Все пак трябва да се има предвид, че хората се различават по тяхната готовност да докосват или да бъдат докосвани.

- Физическо разстояние между изпращача и получателя.

Всяка култура има различни нива на физическа близост, подходящи за различни видове отношения. В мултикултурното общество днес е важно да бъдат отчетени различни невербални кодове, изразени в различни етнически групи. В западното общество, четири разстояния са определени в съответствие с отношенията между хората:

- Интимно разстояние (докосва до 45 см)
- Лично разстояние (45 см до 1,2 м)
- Социална дистанция (1,2 м до 3,6 м)
- Обществено разстояние (3,7 м до 4,5 м)

- Начин на обличане и др.

Добре е да помним, че няма едно единствено „правилно“ тълкуване на невербалното поведение. Може би най-важното условие при „разчитането“ на невербалното поведение е, че то зависи от контекста и трябва да се интерпретира, само когато се отчете тази зависимост. Все пак разбирането, както и готовността да се „чете“ езикът на тялото, е едно от най-важните умения от гледна точка на ефективната комуникация.

Освен винаги да се отчита контекста на изказването и на демонстрираното невербално поведение, има още няколко правила:

- Фокусирайте вниманието си върху различните елементи на невербалната граматика.
- Наблюдавайте за несъответствия между това, което се говори и това, което се изразява чрез езика на тялото. Когато има такива несъответствия двете „съобщения“ са важни – и това на думите, и това на тялото. Важно е да намерите начин да разберете какво предизвиква тези несъответствия.

- Обръщайте внимание на Вашите собствени чувства и реакции на тялото.
- „Връщайте“ невербалните знаци, които разчитате, към човека, който ги „произвежда“. Изговаряйки ги, Вие ще проверите Вашето собствено разбиране (дали правилно сте разчели тези знаци), а освен това ще подпомогнете откритостта в комуникацията.

Освен, че трябва да се следят целите жестове и снопове, трябва да се внимава дали има съответствие между словото и движенията на тялото. Всички жестове трябва да бъдат тълкувани съобразно контекста на ситуацията, в която се използват.

Редица изследвания установяват, че от цялата информация, която получава човешкият мозък, 87% постъпва през очите, 9% - през ушите и 4% - посредством другите усещания.

Невербалната комуникация е изключително сложна и още неразделна част от общите комуникативни умения. Хората често са напълно наясно с невербалното поведение, което използват. Основната информация относно този аспект на комуникацията, над какво всъщност се каза, може да помогне за подобряване на взаимодействието с другите. Познаването на тези признаци могат да бъдат използвани за насърчаване на хората да говорят за своите проблеми и може да доведе до по-голямо общо разбиране.

2.3. Уеднаквяване

Склонни сме да харесваме хора, които приличат на нас. Ние ги харесваме – те ни харесват.

Умението да установяваме разбирателство може да Ви послужи много добре в изграждането на доверие и управление на процеса на комуникация.

Области на уеднаквяване:

- Физиологично уеднаквяване – по поза и движение на тялото. Можете например:
 - Да седите или да стоите горе-долу по същия начин, да изправите гърба си, като човека отсреща или да наклоните глава, като него.
 - Да скръстите или не ръце, да кръстосате крака и изобщо да повтаряте общите движения на другия.
 - Да правите същите жестове с ръце, лице и тяло.

- Уеднаквяване на гласа. Следим:
 - Сила на гласа
 - Темпо на говорене
 - Ритъм /плавно, насечено/
 - Височина на гласа
 - Тембър /ясен, дрезгав/
 - Тон /какви емоции изразява с тона си/
 - Фрази /характерни фрази, местен диалект

Изграждането на доверие между медиатора и страните е от изключително голямо значение за успешното развитие на процеса в процедурата по медиация, а това е възможно да се създаде, спазвайки принципите за уеднаквяване. Установявайки разбирателство, чрез синхронизиране по поза, глас, дишане, мислене и преживявания, ние можем да разрешим и най-разгорещения спор.

2.4. Емпатия

Това е умението да се разпознават чувствата на другите и да им се отговаря адекватно. Проявата на емпатия означава:

- Навлизане в личния свят на другите, без да даваш оценка или да „произнасяш присъда“;
- Не само да чуеш и разбереш това, което другият казва, но и да му покажеш, че го разбираш, например с подкрепящи думи, зрителен контакт, усмивка и пр.;
- Внимателно да изслушаш другия, като му покажеш, че го приемаш такъв, какъвто е.

Емпатията е състояние, в което сме чувствителни, внимателни и осъзнаваме емоционалното състояние на другия човек.

Човек, който е много развълнуван, обикновено общува или преговаря с по-ниска степен на ефективност от спокойния човек. Освен това, при ескалация на емоциите, конфликтите обикновено се задълбочават и разрастват. Затова е изключително важно медиаторът да умеє да „борави“ добре с емоциите и да познава, и използва някои техники за емпатия или още – боравене с чувства (които в същото време са и техники за намаляване на напрежението). Освен това, емпатията, проявена от страна на медиатора, помага на страните да видят

проблема и от „другата“ гледна точка – тази на опонента им (не само от тяхната собствена).

Както емпатията, така и активното слушане, се нуждаят от търпение. Т.е. медиаторът трябва да даде възможност на хората да изразят емоциите си, а не да се опитва да ги минимизира или „отстрани“. Да позволиш на хората да изразят емоциите си понякога може да се окаже сериозно изпитание. В такива случаи е важно да си припомним, че нетърпението създава много повече напрежение, отколкото спокойствието и търпението, които от страните могат да се разчетат, като уважаване на тяхната перспектива.

Емпатията е състояние, в което сме чувствителни, внимателни и осъзнаваме емоционалното състояние на другия човек.

Емпатията е активно слушане, при което оставяме настрана „себе си“ и съпричастно се опитваме да разберем как другият човек се чувства.

Важно! Емпатията не е проява на съжаление! Емпатията е слушане, чиято цел е да разбереш, а не – да отговориш!

Важно е медиаторът да осъзнава, че неговото поведение може да служи като модел – оставайки спокоен, той може да повлияе върху нивото на емоциите на страните, и обратното – ако медиаторът си позволи да се ядоса или разстрои, това непременно ще се отрази и на емоционалното състояние на страните, но в по-силна степен.

2.5. Задаване на въпроси

Един от най-силните и най-употребявани инструменти на медиатора е задаването на въпроси. Чрез тях ние изясняваме ситуацията за нас и за страните, подпомагаме общуването между тях, даваме възможност на страните възможно най-пълно да изложат проблема.

Видове въпроси:

- **Отворени** - приканват отговарящият да сподели мислите и чувствата си, тези въпроси дават възможност за различни отговори. Подходящи са за случаите, когато искаме да съберем информация, да чуем мнението на говорещия, да го предразположим да говори. (“Разкажете ми какво се случи...”, „Как Вие гледате на тази ситуация?“).
- **Затворени**
 - Разкриват обобщенията,
 - Посочват двусмислиците
 - Възстановяват заличеното

- Оправят изопаченото
 - Изясняват неяснотите
 - Извличат конкретното значение
- **Насочващи** – това са въпроси, завършващи с думите „Нали ?”, „Така ли е ?” и други подобни.

2.6. Парафразиране

Парафразирането е преразказване със свои думи на изказване на друг човек.

То е изключително важно умение в медиацията, особено когато става дума за преразказване на спорни въпроси и тревоги на друг човек.

Използването на парафразирането в такива случаи помага:

- Да покажем, че слушаме и се опитваме да разберем казаното.
- Да проверим правилно ли разбираме това, което чуваме.

Правила при парафразиране:

- Повторете с Ваши думи казаното от говорещия.
- Добре е гласът Ви да звучи въпросително; в края на парафразата попитайте дали сте разбрали правилно.
- Покажете отзивчивост и загриженост към това, което парафразирате.
- Концентрирайте се върху говорещия (не парафразирайте към другата – неговорещата към момента – страна); винаги парафразирайте думите на говорещия към него.
- Включвайте и факти, и чувства.
- Повтаряйте ключови фрази или изречения, използвани от говорещия така, както са казани от него.

Докато парафразирате не трябва да:

- Се съгласявате, с която и да е от страните;
- Налагате своето мнение;
- Включвате Ваши лични преценки;
- Давате съвети;
- Използвате „обаче...”, „да, но...” и др.

При парафразирането думите трябва да се подбират много внимателно. Целта на парафразирането е да покаже, че медиаторът чува и разбира това, което говорещият казва. Целта на парафразирането в никакъв случай не е да изразите съгласие, несъгласие, одобрение или неодобрение към думите и емоциите на говорещия.

2.7. Обобщение

Обобщението е техника, с помощта на която успяваме да представим по различен начин проблемите, които са изложени от страните. Обобщаването е подходящо умение особено при хора, които имат склонност да говорят дълго и продължително. Добре е от време на време да се “резюмира” съдържанието на разговора, за да не се “загубите” в информацията, която говорещият Ви дава.

В медиацията обобщението е подходящо на всеки етап от процеса

- след първоначалното изслушване на страните,
- преди преминаване към отделни срещи,
- при приключване на отделната среща,
- при достигане до спогодба и т.н.

Обобщаването на практика е повторение на ключовите аспекти на информацията. Важно е да се отбележи, че фокусът на обобщението пада върху спорните въпроси и разрешимите проблеми, не върху личностите. Обобщението трябва да бъде неутрално, без оценки, без „присъди“, без даване на решения.

3. ОСНОВНИ МЕДИАТОРСКИ ТЕХНИКИ

3.1. Сверка с действителността

Сверката с действителността е медиаторска техника, която се използва, когато страните имат нереалистични очаквания. В такива случаи медиаторът поставя под съмнение нереалистични становища или искания, чрез задаване на подходящите въпроси. С това той настройва страните да мислят за реалността извън/след спора, като в същото време ги подпомага да проучат потенциалните слабости на своите становища/предложения, както и да оценят негативните последици, в случай, че не успеят да стигнат до спогодба.

При сверката с действителността, чрез поредица от въпроси, медиаторът помага на съответната страна да разбере какви са слабите страни на нейната позиция, очаквания или изисквания. Ако страната няма основания за претенциите си или има нереалистично големи очаквания/изисквания спрямо другата страна, техниката за сверка с действителността може да бъде изключително полезна.

Тази техника трябва да се използва само в отделни срещи, за да не останат страните с впечатлението, че медиаторът подкрепя една от тях.

3.2. Предлагане на възможни решения

Това е техника, която медиаторът използва, когато иска да изпробва хипотетични варианти на спогодба. Обикновено това, което прави медиаторът, е да подпомогне генерирането на идеи за разрешаване на проблема, като задава въпроси от типа „А какво ще се случи, ако...?“.

Тази техника трябва да бъде приложена така, че предложенията да излязат от името на страната, а не от името на медиатора. За предпочитане е страната, която прави предложението, да предостави офертите. Първо, това поставя отговорността върху страните да се договарят за своя сметка, и второ – предпазва медиатора от възможни обърквания или грешки при даване на предложения.

Също така е важно да се има предвид, че предложенията на медиатора се дават и обсъждат само по време на отделните срещи, но могат да се представят и по време на общите срещи само в случаите, в които всички страни по спора са се съгласили на това предварително (т.е. по време на отделните срещи).

3.3. Преформулиране

Преформулирането е техника, чрез която медиаторът постига:

- Промяна на отрицателни, заплашителни послания в по-конструктивен позитивен план
- Превръщане на позициите в интереси, като ситуацията се определя в рамките на потребностите
- Промяна на ценностно-наситени, агресивни съждения в по-неутрални и конструктивни.

Страните влизат в процес на разрешаване на конфликт със свои собствени интерпретации на проблема: какви са основните спорни точки, защо проблемът е възникнал, как може да бъде разрешен. Начинът, по който страните описват или определят конфликта, обикновено се нарича формулиране (оформяне от тяхната гледна точка – framing). Едно от нещата, които медиаторът прави в процеса на медиация, е да даде възможност и да насърчи страните да опишат тази тяхна гледна точка. Това позволява на самия медиатор, както и на всяка една от страните, да видят как формулират проблема и къде техните формулировки се различават, както и какви са позициите им. Обикновено това се прави на ранен етап в медиацията и тогава се разкриват много различните гледни точки на страните към конфликта. Например, при първите изложения на страните, те обикновено използват обвинителни изрази към своите опоненти, приписват негативни характеристики на другата страна и изискват техните претенции да бъдат напълно удовлетворени. Такива формулировки обикновено

подбуждат антагонизъм, втвърдяват позициите и отдалечават страните от достигане до взаимноизгодна и ефективна спогодба.

Използването на тази техника помага да се трансформират негативните изказвания в позитивни значения, като по този начин на практика се променя контекстът на възприемане на конфликта. Вместо да остави страните да се фокусират върху конкуриращи се позиции, медиаторът им помага да се придвижат към намирането на начин да удовлетворят интересите си.

Ролята на медиатора в този процес е да представи с други думи изказванията на страните, като при това използва такива думи и изрази, които стимулират по-малко враждебност и съпротиви. Т.е. медиаторът помага на страните да общуват помежду си и да променят начина, по който мислят за спора, за неговите причини и за „вината“ на другата страна. Крайната цел на преформулирането е да създаде общо/споделено разбиране за проблема, което е приемливо и за двете страни, и което повишава потенциала за сътрудничество и съвместно разрешаване на проблемната ситуация.

Преформулираме като:

- Обръщаме фокуса на изказването от това какво не се иска, към какво се иска /от нежеланото към желаното/
- Обръщаме фокуса на изказването от човека към проблема
- Обръщаме фокуса на изказването от миналото към бъдеще
- Обръщаме фокуса на изказването като превръщаме отрицателното в положително

3.4. BATNA/WATNA

Медиаторът често служи като „проводник на действителността“ по време на изследване на възможностите за разрешаване на проблемната ситуация. Той може да помогне на страните да обмислят какво може да се случи, ако не се споразумеят чрез медиация.

Това се прави чрез т.нар. техника за изследване на алтернативните изходи за достигане до спогодба, съответно: BATNA – най-добрата алтернатива на спогодбата или най-безболезненият изход (от гледна точка на страните); и WATNA – най-лошата алтернатива на спогодбата или най-болезненият изход (от гледна точка на страните).

Тази техника е подходяща за използване в случаи, когато страните не са склонни да преговарят или дори са готови да напуснат медиацията. Когато използва тази техника, медиаторът помага на страните да разберат какви са алтернативите им извън медиацията, т.е. какво могат

да постигнат, ако решат сами да се справят със ситуацията, в случай че не успеят да достигнат до спогодба. Също така, медиаторът помага на страните да оценят колко ще им „струват“ тези алтернативи (не само в смисъла на финансови средства, но и като ползи/загуби, време, отношения и др. ресурси), както и колко рискови са те.