

# MEDIJACIJA

Posredovanje  
u sukobima  
za uporne

PROMIŠLJAMO – GRADIMO MIR

# **MEDIJACIJA**

---

**Posredovanje u sukobima za uporne**

**Urednica**

Sonja Stanić

**Autorice**

Branka Peurača

Vesna Teršelič

**Lektorica i korektorica**

Jadranka Varošaneć

**Oblikovanje i prijelom**

Borovac i Bence d.o.o.

**Tisak**

Grafika d.o.o.

**Za izdavača**

Branka Kaselj

**Izdavač**

Centar za mir, nenasilje i ljudska prava Osijek

Edukacijska kuća

Županijska 7, Osijek

Hrvatska

eduka@centar-za-mir.hr

Godina: 2004.

Priručnik je nastao u sklopu Edukacijske kuće Centra za mir, nenasilje i ljudska prava Osijek u suradnji s organizacijama Ars Publica i Centar za mirovne studije.

Izradu priručnika financijski omogućili:  
Academy for Educational Development (AED)  
Ron Brown Alumni Fellowship Program



"Ova publikacija izdana je uz potporu Academy for Educational Development (AED) u okviru projekta Potpora hrvatskim nevladinim organizacijama (CroNGO) pod uvjetima navedenim u ugovoru s Američkom agencijom za međunarodni razvoj (USAID) br. 160-A-00-01-00109-00. Ovdje navedeni stavovi autora ne moraju nužno odražavati stavove AED-a ili USAID-a."

Ova publikacija je izdana uz potporu Bureau of Educational and Cultural Affairs (ECA) of the US Department of State, kroz program koji provodi Institute of International Education (IIE). Niti jedna od ovih organizacija nije odgovorna za ovdje navedene stavove autora.

CIP – Katalogizacija u publikaciji  
GRADSKA I SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA OSIJEK  
UDK 327.36. (035)  
347.919.1 (035)

PEURAČA, Branka

Medijacija : posredovanje u sukobima za uporne / Branka Peurača,  
Vesna Teršelič. – Osijek : Centar za mir, nenasilje i ljudska prava, 2004.

Bibliografija

ISBN 953-97479-4-5

1. Teršelič, Vesna

101226075

**Branka Peurača • Vesna Teršelič**

# **MEDIJACIJA**

---

**Posredovanje u sukobima za uporne**

EDUKACIJSKA KUĆA  
Centra za mir, nenasilje i ljudska prava Osijek  
2004.

# Sadržaj

<b>UVOD</b>	7
<b>Pristup sukobu</b>	11
Razine sukoba	13
Postupci i intervencije	14
Počeci rada na sukobu u Hrvatskoj	16
Počeci medijacije u Slavoniji	19
<b>Medijacija</b>	23
Što je medijacija	25
Što radi medijator/ica	26
Medijacija u školama	28
Primjer: Projekt "Sukob kao prilika"	31
Medijacija u zajednici	33
<b>Medijacijski proces</b>	35
Tijek medijacijskog procesa	37
Uvodni dio	37
Središnji dio	38
Zaključni dio	39
Neka korisna pitanja	41
Primjer uvodne analize	42
<b>Vještine i sposobnosti</b>	47
Kakvi medijatori/ce trebaju biti?	49
Medijacijske vještine	50
Analiza sukoba	50
Primjer analize sukoba	51
Komunikacijske vještine	57
Slušanje	57
Parafraziranje, sažimanje, preoblikovanje, postavljanje pitanja	57
<b>Kontekst medijacije</b>	61
Kada odabrati medijaciju?	63
Rubne situacije, etička pitanja	65
Primjer: Je li slučaj za medijaciju ili ne?	65
Područja s kojima se medijacija dodiruje	68
Formalna i neformalna medijacija	70
Medijator/ica u formalnoj medijaciji	72
<b>Senzibilizacija za medijaciju</b>	75
Pregled procesa	79
Anketiranje	80
Upitnik	81
Analiza upitnika	83
Planiranje zagovaranja	84
Primjer: Radionice za senzibilizaciju	86
Osnivanje medijacijske službe	88
Pripremanje rada medijacijske službe	89
Pripremanje treninga za medijaciju	92
Primjer: Program treninga	93
Zadaci i uloge	95

---

<b>Dodaci</b> .....	97
Etički kodeks .....	99
Medijacijski obrasci .....	103
Obrazac za promatranje i/ili samoprocjenu .....	104
Popis sudionika/ca treninga .....	105
Kontakti .....	106
Literatura .....	106





# Uvod





# Uvod

## Drage čitateljice i dragi čitatelji,

Priručnik pred vama zamišljen je kao popratni materijal uz treninge iz medijacije u zajednici. Pišemo o procesu čije iduće korake tek sanjamo, planiramo, slutimo. Oni će ovisiti o entuzijazmu i motiviranosti čitatelja i čitateljica ovoga priručnika.

U Hrvatskoj se sve više upotrebljava poslovna medijacija. Već tri godine radi se na izvansudskim nagodbama u slučaju optuženih starijih maloljetnika i mlađih punoljetnika. Usvojen je Zakon o mirenju čime su otvorena vrata za izvansudske nagodbe. Vjerujemo da će razvoj medijacije u drugim područjima ohrabriti i inicijative za medijaciju u zajednici jer primjećujemo da su ljudi sve aktivniji u rješavanju problema u svojem susjedstvu. Raste svijest o povezanosti s drugima i o uloji koje vlastita inicijativa ima u rješavanju problema. Sve je prisutnija potreba da se problemi rješavaju dogovorno, prema unaprijed utvrđenoj proceduri. Sve je više ljudi zainteresirano da uči i radi na rješavanju problema i da radi na osnivanju centara koji će provoditi takve procese, za što je potreban istodoban rad na senzibilizaciji, edukaciji i institucionalnom razvoju.

Priručnik proizlazi iz potrebe za sustavnijim radom na medijaciji. Napisan je za one koji žele posredovati u sukobima u svojim sredinama, a već nešto znaju o vještinama i o procesu. Zamislile smo ga kao kompilaciju naših iskustava i odgovora na pitanja koja su postavljali polaznici i polaznice naših medijacijskih treninga 2003. godine. Željele smo dati osnovne informacije o primjeni medijacije i preporuke o prikladnim načinima posredovanja u sukobu te predložiti moguće korake za pokretanje medijacijskih službi. Osim toga, bilo nam je važno zabilježiti priču o počecima primjene medijacijskih vještina u Hrvatskoj.

U pripremi priručnika slijedile smo potrebe koje smo identificirale u komunikaciji s polaznicima i polaznicama treninga, pa tekst metodološki prati proces učenja od pristupa sukobu preko pojašnjavanja medijacijskog procesa do uputa za senzibilizaciju i zagovaranje te za pokretanje medijacijskih centara. U strukturiranju teksta vodilo nas je načelo primjenjivosti u praksi. *Citate i primjere* označile smo kurzivom, a **pitanja za razmišljanje** podebljanim slovima.

Zamišljamo ovaj svezak kao jedan od tekstova na policama nekih budućih medijacijskih službi. Nadamo se da će u 2004. i 2005. medijacija u zajednici zaživjeti u mjestima širom Hrvatske.



# **Pristup sukobu**

**Razine sukoba**



## Razine sukoba

Od svih modela pristupa sukobu o kojima smo saznavali ranih devedesetih, najkorisnija nam je bila jednostavna vježba slušanja u kojoj nas je Merle Lefkoff<sup>1</sup> zamolila da opišemo jedan nama važan sukob koji nas muči i nastojimo u opisu dotaknuti razinu činjenica, osjećaja i potreba. Objasnila nam je da se transformaciji sukoba i stvaranju preduvjeta za nastavak komunikacije i eventualne uspješne suradnje možemo nadati, samo ako sve sukobljene strane progovore o sve tri razine sukoba.

### Razina činjenica

Do nje dopiremo pitanjem:

#### Što se dogodilo?

### Razina osjećaja

Do nje dopiremo pitanjem:

#### Kako se osjećate?

### Razina potreba

Do nje dopiremo pitanjem:

#### Što trebam učiniti da nastavimo komunikaciju?

Ukoliko o sukobu razmišljamo na sve tri razine možemo puno bolje razumjeti teško shvatljive i promatračima neobjašnjive reakcije sudionica i sudionika. Koliko nam se puta desilo da se zaprepastimo kad nakon iz naše perspektive bezazlene akcije, bez ikakve zle namjere, drugi reagiraju burno, s puno ljutnje. Možda je naš potez dozvao u sjećanje neke stare povrede ili je osoba neraspoložena pa stoga osjetljivija. Ukoliko se odlučimo fokusirati samo na razinu činjenica, dajući prednost racionalnom pristupu, posve će nam promaknuti povrijeđeni osjećaji i nezadovoljene ljudske potrebe. Mada racionalni zahtjev da se fokusiramo na problem zvuči posve prihvatljivo i nadasve razumno, nećemo moći primjereno reagirati ako zanemarimo snažne osjećaje koje izaziva problem.

Ljudi se sukobljavaju oko problema koji su im važni. Ljutnja je nagovještaj moguće povrede, koja može ići vrlo duboko, do našeg unutarnjeg središta gdje glas koji ne možemo kontrolirati postavlja pitanja "Poštuju li me?", "Uvažavaju li me?", "Prihvaćaju li me?" Očekujemo da nas se uvažava i poštuje, a istovremeno živimo u strahu da se naše očekivanje neće ispuniti. Postupci koji nas ljute mogu u nama proizvesti sumnju ili trenutačni zaključak da nas drugi ne poštuju, ne uzimaju u obzir, ne primjećuju. Katkad nas duboko povrijedi neki usputni komentar i potez. Osjećaji ljutnje, bijesa, nelagode signaliziraju nam da nešto nije u redu – da je vrijeme da promislimo što napraviti. Nećemo se baviti svakom nelagodnom i svakim sukobom, no važno je da ukoliko je moguće prepoznamo važne sukobe i porazgovaramo prije eskalacije.

<sup>1</sup> Medijatorica iz Santa Fea, New Mexico, SAD, suradnica Jimmyja Cartera za vrijeme njegova predsjedničkog mandata.

## Postupci i intervencije

Sukob se najlakše rješava kroz samostalnu komunikaciju sukobljenih strana. Na jednoj od stranica koje slijede donosimo primjer razgovora između mirovnih aktivistica Centra za mir i braniteljskih udruga u povodu koncerta Đorđa Balaševića u Osijeku koji pokazuje kolika je vrijednost pravovremene komunikacije. Pravovremenim razgovorima izbjegnuta je eskalacija sukoba. Sukob se može puno uspješnije transformirati prije eskalacije. Ukoliko dođe do eskalacije i sukob se suviše produži, sukobljene strane mogu tražiti i intervenciju nezavisne osobe ili institucije.

Sastavile smo popis nekih mogućih postupaka i intervencija u sukobu.

### Samostalna komunikacija sukobljenih strana

Komunikacija usmjerena na suradnju

Nenasilna komunikacija

Razrješavanje sukoba

Transformacija sukoba

Samostalni pregovori

### Intervencije – rad na sukobu uz pomoć treće strane

Pregovori uz facilitaciju

Promatranje

Praćenje

Vođeni dijalog

Medijacija

Mirenje

Mini-suđenje

Neobavezujuća arbitraža

Med-arb

Parnica

Arbitraža

Smjer smanjivanja kontrole i autonomije strana u sukobu →

Vrijedi uočiti kako se sa svakim idućim postupkom na popisu smanjuje razina kontrole sukobljenih strana nad procesom pronalaženja rješenja i ponuđenim rješenjima. Kod arbitraže sukobljene strane posve se predaju u ruke nezavisne osobe ili institucije. Prije izbora intervencije važno je tri puta promisliti možemo li riješiti problem kroz direktnu komunikaciju. Ukoliko procijenimo da to nije moguće, bolje je ostati pri opciji u kojoj nezavisna strana pomaže u pronalaženju rješenja koje će biti prihvatljivo za sve strane, bez dodatne prisile, te izabrati medijaciju.

Slijede jednostavna objašnjenja za navedene postupke i intervencije.

Komunikacija usmjerena na suradnju	otvoren razgovor o sukobu "oči u oči"
Nenasilna komunikacija	poseban način izražavanja vlastitih potreba, želja, osjećaja i povreda kojim se ne napada druga strana
Razrješavanje sukoba	vještina i postupci analiziranja i prevladavanja sukoba
Transformacija sukoba	proces preobražavanja sukoba usmjeren na stvaranje novih polazišnih pozicija za suradnju
Samostalni pregovori	proces zajedničkog traženja rješenja u kojem sudjeluju samo strane uključene u sukob
Pregovori uz facilitaciju	proces u kojem strane uključene u sukob koriste pomoć neutralnog facilitatora koji im olakšava komunikaciju i drži ih usredotočenima na zadatak
Promatranje	prisutnost nezavisnih promatrača utječe na ponašanje strana u sukobu
Praćenje	u potencijalno riskantnim situacijama (povrat izbjeglica, prognanih, aktivistički rad, javni prosvjedni skupovi) prate se ljudi koji bi mogli biti napadnuti s namjerom da se fizičkom prisutnošću treće osobe odvraća napad
Mirenje	strukturiran proces u kojem miritelj/ica vrednuje jake i slabe pozicije strana u sukobu i preporučuje rješenje
Mini-suđenje	neformalni javni postupak nalik na sudsku proceduru, odvija se izvan pravosudnih institucija
Neobavezujuća arbitraža	strane u sukobu traže mišljenje treće neutralne strane, no nisu ga obavezne uzeti u obzir pri donošenju odluka
Med–arb	medijacija pod prijetnjom arbitraže: ako se strane tijekom medijacijskog procesa ne dogovore, odluku će donijeti ili medijator ili netko drugi
Arbitraža	izvansudska nagodba u kojoj strane pristaju da odluku donese arbitar i obavezne su tu odluku poštovati



## Počeci rada na sukobu u Hrvatskoj

Silom prilika o sukobu smo počele učiti tek nešto prije početka rata. Tek kad se nad nas nadvila sje-na krvoprolića osvijestile smo kako je važno razumijevanje sukoba. O tada za nas posve zagonetnim temama, poput nenasilne komunikacije i upravljanju sukobom učile smo od kolega i kolegica iz drugih zemalja. Christine Schweitzer i Kurt Suedmersen<sup>2</sup> prvi su se odazvali na poziv **Antiratne kampanje Hrvatske – ARK-a**<sup>3</sup>. Stigli su u Zagreb u rujnu 1991. i napravili prvu radionicu. Mi, tadašnji aktivisti i aktivistice ARKa, ne možemo se pohvaliti da nam je nakon nje bilo jasno što činiti s novostečenim znanjima. Tek smo sljedeće godine prepoznali zainteresiranost odgajateljica, učiteljica, nastavnica i počeli raditi u vrtićima i školama.

Na jednu od tih prvih radionica došla je i Katarina Kruhonja, tada liječnica. Ovako je opisala svoje iskustvo: *Sjećam se kako je moja prva radionica o rješavanju sukoba za mene bila ljekovita. Vodi-la ju je Katarina Sander u prostorima Antiratne kampanje Hrvatske pred Božić 1991. Došla sam se susresti s aktivistima Antiratne kampanje jer sam pročitala tekst o ARKzinu<sup>4</sup> u Danasu. Došla sam iz Osijeka pod napadima, iz atmosfere "totalnog rata: ili oni ili mi" i kratko sam ostala na njezinoj radionici. Ljekovito mi je bilo slušati o dinamici sukoba, to mi je pomoglo da se distanciram od sukoba čiji sam dio i sama bila i počnem razumijevati ponašanja u sukobu pa tako i svoje. Primijetila sam kasnije da mnogi sudionici radionica o rješavanju sukoba tako reagiraju, da ih razumijevanje dinamike sukoba i ponašanja u sukobu oslobađa.*

Komunikacijske vještine i saznanja o dinamici sukoba koristili smo u sve više situacija. U Zagrebu i Osijeku, a ubrzo i u drugim gradovima počeli smo organizirati seminare za pedagoge, psihologe, učiteljice.

U ljeto 1992. stigli su prvi međunarodni volonteri i počeli raditi u izbjegličkim i prognaničkim naseljima. Osnovan je **Suncokret**<sup>5</sup>. Svima uključenima u rad nove organizacije koristile su vještine opho-đenja sa sukobom.

U kasnu jesen javila nam se Melita Šunjić iz bečke mirovne inicijative i pitala bi li ARK bio zainteresiran za rad u Zapadnoj Slavoniji. Počeli smo pregovarati s UNOV-om<sup>6</sup> o pokretanju projekta u Pakracu, gradu podijeljenim crtom razgraničenja, tada u zaštićenoj zoni koje su čvale jedinice UNPROFOR-a<sup>7</sup>, kako bi pomogli u raščišćavanju ruševina i obnovi komunikacije među ljudima. Voditelji projekta bili su iz Hrvatske i Nizozemske. U srpnju 1993. stigli su prvi volonteri iz Engleske, Australije i SAD. Prvih nekoliko mjeseci spavali su na madracima na podu u ratom oštećenoj školskoj zgradi bez tekuće vode i prozora. Tako je krenuo Volonterski projekt Pakrac. Počeo je rad na čišćenju ruševina. Uskoro su volonteri ponudili i radionicu za djecu. Neki su dnevno prelazili crtu razgraničenja i nosili pisma s jedne ne drugu stranu podijeljenog mjesta. Godine 1994. po prvi su put volonteri u organizaciji Centra za antiratnu akciju iz Beograda stigli i na drugu stranu koju je uz jedinice UNPROFOR-a kontrolirala srpska milicija.

Voditelji projekta Goran Božičević, Vanja Nikolić i Wam Kat balansirali su između strahova lokalnih vlasti, velikih potreba ljudi u ratu razrušenom Pakracu i ograničenih kapaciteta volontera. Goran

<sup>2</sup> Aktivisti iz Njemačke, povezani s organizacijom Bund fuer Soziale Verteidigung i međunarodnom mirovnom mrežom War Resisters International; dodatne informacije na web stranici: [www.wri-irg.org](http://www.wri-irg.org)

<sup>3</sup> Antiratna kampanja Hrvatske (ARK), mirovna inicijativa osnovana 4. srpnja 1991. Dodatne informacije na [www.zamirnet.hr/unija47](http://www.zamirnet.hr/unija47)

<sup>4</sup> Tada glasilo Antiratne kampanje, a kasnije nezavisni list koji je izlazio je u Zagrebu od 1991. do 1999.

<sup>5</sup> Suncokret je volonterska organizacija koja je provodila programe za djecu i mlade u izbjegličkim i prognaničkim centrima; današnje aktivnosti na web stranici [www.suncokret.hr](http://www.suncokret.hr)

<sup>6</sup> Ured Ujedinjenih naroda u Beču (United Nations Office in Vienna).

<sup>7</sup> Jedinice Ujedinjenih naroda (United Nations Protection Force) – bile su u Hrvatskoj od 1992. do 1995. – dobile su mandat 21. veljače 1992, rezolucijom br. 743 Vijeća sigurnosti UN-a.

Božičević kaže: *Nismo se direktno miješali u sukob, niti smo prosuđivali ili davali savjete nego smo bitno drukčijim ponašanjem i stavovima stvarali prostor za transformacijom sukoba. Imali smo kontakt sa svim stranama. Nismo gledali dvije strane, nego smo vidjeli službenu i privatnu razinu na obje strane. Jedino je jasna bila geografska podijeljenost, a sve su druge podjele bile višeslojne i kompleksne, civili/vojnici, vlast/opozicija, muškarci/žene. Naše je ponašanje bilo obojano solidarnošću, internacionalizmom, brigom za drugoga. Volonteri su dolazili iz bogatih zemalja. Komunicirali su i bili spremni na šalu i zabavu te na drukčije razmišljanje. Sve je to pridonijelo stvaranju mogućnosti za transformaciju međuljudskih odnosa i sukoba.*

U neformalnim kontaktima s Pakračanima, većinom sa ženama i s mladima, volonteri su uočili njihove potencijale i podržali prve oblike organiziranja građana. Uz njihovu potporu, u Pakracu je proradio Klub žena Pakrac, prvo kao mjesto na kojem se moglo oprati rublje u praonici koju su žene vodile, a kasnije sve više kao centar iz kojeg su kretale mnoge inicijative usmjerene ka općem dobru i ka promociji ljudskih i ženskih prava. Volonterski projekt okončan je početkom 1997. Rad inspiriran iskustvima iz Pakraca koji su vodili nekadašnji volonteri nastavio se u Gornjem Vakufu/Uskoplju, a zatim u Travniku u Bosni i Hercegovini. Ta su mjesta prva na kojima su UN i druge međunarodne organizacije razvili integrirani model intervencije u poslijeratnim područjima, model koji uz fizičku rekonstrukciju veliku pažnju poklanja obnovi civilnog života, međuljudskih odnosa i suradnje. Bivši volonteri iz Pakraca bili su vodeći ljudi u stvaranju toga modela.

U traženju učinkovitih načina komuniciranja rodila se ideja o MIRamiDA<sup>8</sup> treningu, prvom takvom sustavnom pokušaju da se trening izgradnje mira dosljedno provodi kroz osnaživanje ljudi u ratom pogođenim područjima. U razdoblju od listopada 1995. do rujna 2002. održane su dvadeset tri MIRamiDE koje su u prosjeku trajale pet dana, u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini te Srbiji i Makedoniji. Sa svakim novim MIRamiDA treningom trenerski je tim među polaznicima uočavao potencijalne buduće trenere i pružao im potporu da znanja i vještine koje su stekli u životu u poslijeratnim ili "trusnim" sredinama sustavno prenesu dalje.

Goran Božičević, pokretač MIRamiDA, kaže da je: najvrjednije to što ih je kreiralo preko 70 ljudi iz 5 država koji su vodili radionice ili održali predavanja. U pripremi MIRamiDE uvijek se pazilo na raznolikost u pristupu. Bile su skrojene po lokalnim potrebama. Rađene u suorganizaciji i u dogovoru s lokalnim partnerima MIRamiDE su povezale zapadnjački model rada na sukobu s lokalnom tradicijom dogovaranja o rješavanju obiteljskih, rodbinskih i seoskih problema.

Prva je MIRamiDa održana u Pakracu, a nakon nekoliko održanih treninga tim MIRamiDe je tu osnovao i Centar za mirovne studije koji se poslije preselio u Zagreb. U Centru se razvio i regionalni trening iz izgradnje mira MIRamiDA Plus!, program za mlade Mlada MIRamiDA, te MIRamiDA Partnerstvo. Od 1997. u Centru za mirovne studije održava se jednogodišnji program obrazovanja za mir – Mirovni studiji.

Stvaranju ozračja za transformaciju sukoba i korištenje medijacije pridonio je cijeli niz organizacija i inicijativa. Među onima koje i danas djeluju posebno treba spomenuti Centar za mir, ljudska prava i nenasilje Osijek (osnovan 1992), Mali korak – Centar za kulturu mira i nenasilja (osnovan 1994) i Ars publica (osnovana 2003).

<sup>8</sup> Ime MIRamiDA čine tri riječi MIR, ami (prijatelj) i DA (pozitivni pristup životu).

## Primjer rješavanja sukoba iz Osijeka

Centar za mir je 2002. još jednom imao prilike u praksi provjeriti u kojoj je mjeri učinkovito pravovremeno prepoznavanje situacije i rad na sukobu prije no što sukob eskalira. Dani kulture mira, koje svake godine organizira Centar, bili su te godine posvećeni osobama s posebnim potrebama. To je bila i deseta godina djelovanja Centra, pa su aktivisti desetogodišnjicu željeli proslaviti uz humanitarni i mirovni koncert, a od prihoda nabaviti vozilo za osobe s posebnim potrebama. Bili su svjesni da će izbor pjevača izazvati napetost. Od rata je Đorđe Balašević samo jednom prije nastupio u Hrvatskoj, a nikada u području u kojem se ratovalo i tako blizu Vukovaru. Održavanje koncerta je, na njegov prijedlog, planirano u osječkom Hrvatskom narodnom kazalištu.

Katarina Kruhonja opisuje napetost koja se stvorila u tijeku priprema na koncert: *Kada je vijest o koncertu objavljena, predstavnici HVIDRA-e<sup>9</sup> su otišli prosvjedovati kod gradonačelnika i kod župana. Njihov argument je bio da je HNK bio gađan tijekom rata i da još nije vrijeme da se takav tip koncerta u njemu dopusti i da će ga oni, ako treba spriječiti. Tadašnji župan Ladislav Bognar uputio ih je k nama da porazgovaramo. Došla je delegacija, rekli su što misle a mi smo ih saslušali. Nismo ulazili u rasprave nego smo se dogovorili da ćemo slijedeći dan doći u njihove prostorije na pregovore. Trebali smo vremena da razmislimo, da vidimo različite aspekte problema, odlučimo što nam je važno i na taj način otvorimo mogućnost različitih opcija. Naš je cilj bio da koncert bude instrument otvaranja dijaloga, a ne polarizacije građana oko pitanja trebali Balaševiću dopustiti da održi koncert u Osijeku. Pri tome nam je bilo važno da neke temeljne vrijednosti za koje se zalažemo dobiju prostor u javnosti. Išle smo nas tri aktivistice Centra. Dočekala nas je delegacija predsjednika ogranaka – nekoliko više nego nas. Saslušale smo ih, nismo prihvatile njihove argumente, ali smo rekly da možemo uvažiti njihove osjećaje i da smo otvorene i za druge solucije. I jedni i drugi smo bili pod pritiskom medija – vijesti nisu bile o samom održavanju koncerta, već o tome kako će reagirati gradonačelnik, kako građani... Nas su novinari stalno proganjali, a predstavnici HVIDRA-e su još bili i pod pritiskom članova i središnjice. Na sastanku smo slušali jedni druge i dogovorili smo da će se koncert održati u drugom prostoru. Nakon sastanka smo u Centru sročili izjavu u kojoj smo napisali:*

*"... Dobra volja od strane nas organizatora i izvođača ogleda se u iskrenoj otvorenosti da uvažimo osjećaje koje su članovi HVIDRE imali prema održavanju koncerta u HNK, iako to nužno ne znači da se slažemo s njihovim argumentima. Dobra volja i dobar temelj za razgovor od strane predstavnika HVIDRE bio je njihov jasno izrečen stav da nemaju ništa protiv dolaska Đorđa Balaševića kao ni protiv volje onih građana koji žele slušati taj koncert, da ratnu krivnju ne pripisuju svima nego onima koji su za to kao pojedinci odgovorni. Također, u razgovorima s vodstvom HVIDRE nismo čuli prijetnju (na koju neki natpisi ili interpretacije novinara mogu ukazivati) da bi u slučaju održavanja koncerta u HNK oni pozivali na nered (odnosno nasilje), nego da bi organizirali mirne prosvjede..."*

*Našli smo drugi prostor, dvoranu Zrinjevac. Koncert je bez ikakvih incidenata održan u sportskoj dvorani Zrinjevac za više od 3000 gledatelja/ica. U Glasu Slavonije slijedeći je dan izašao članak pod naslovom "Osječani i Balašević se opet vole".*

*Za Centar je ovaj sukob bio prilika za komunikaciju i pronalaženje načina da ljudi s različitim interesima pronađu nove načine međusobnog uvažavanja i suživljenja.*

Centar za mir Osijek također je posredovao putem neformalnih medijacija kada bi mu se obratili građani i građanke zabrinuti događajima u javnom životu grada. Takav je slučaj bila žustra polemika oko privatizacija Slobodne zone Osijek. U toj je polemici Centar za mir nastojao usmjeriti pozornost s napadnutih osoba na problem. Katarina Kruhonja kaže: *Radilo se, naime, o političkom napadu čija je meta bio tadašnji župan Ladislav Bognar. On je inzistirao da se ne dopusti odmah daljnja privatizacija Slobodne zone Osijek čiji je većinski vlasnik bila Županija. Tražio je da se prvo prov-*

<sup>9</sup> HVIDRA – udruga Hrvatski vojni invalidi Domovinskog rata.

jeri poslovanje i ukloni opravdana sumnja u povezanost politike i kriminala. To je izazvalo orkestrirane osobne napade na župana. Govor mržnje u lokalnim medijima potpuno je zasjenio pravi problem. Mi smo dali izjavu kojom osuđujemo govor mržnje, a pozivamo na raspravu o pitanju: "Što su interesi javnosti i društva u slučaju Slobodne zone?" kako bi se fokus pomaknuo s ljudi i sa stranačkih interesa na pitanja od javnog interesa. O temi je nakon toga provedena javna rasprava.

## Počeci rada na medijaciji u Slavoniji

Medijacijske vještine u Hrvatskoj su se počele koristiti u vrijeme rata. U vremenima u kojima naizgled nije bilo mjesta za nenasilne metode, te su se metode najviše koristile baš u mjestima u kojima se ratovalo.

Početak 1992. u Osijeku je od predratnih sto tisuća stanovnika ostalo možda desetak tisuća ljudi. Bio je to grad bez djece, odavno evakuirane u sigurnije dijelove Hrvatske, i nije imao gotovo ništa zajedničko s predratnim Osijekom. Grad o kojem su Osječani pričali s puno ljubavi, tepajući njegovim mjestima, spominjući "kupanja na Kopiki"<sup>10</sup>, postao je mjesto u kojem se ljudi nisu usuđivali šetati uz Dravu jer nisu mogli znati gdje će pasti sljedeća bomba. Na suprotnoj obali počinjali su položaji srpske vojske i teritorij na koji se nije moglo prijeći. U takvom su okruženju Katarina Kruhonja i Krno Sukić odlučili osnovati Centar za mir, nenasilje i ljudska prava.

Kao prvi javni događaj, Centar je upriličio razgovor o nenasilju u prostorijama Pravnog fakulteta. Aktivisti su prije toga bili nervozni, no kada je prostoriju ispunilo pedesetak ljudi, koji su došli željni razgovora o nenasilju, nervoza se pretočila radost. Nedugo nakon toga, u svibnju 1992, radionica na Danima kulture mira za mnoge je bila prva prilika da čuju o medijaciji. Radionicu je vodio Britanac Adam Curle<sup>11</sup>. Adam je sa sobom ponio i kratak tekst o fazama medijacijskog postupka<sup>12</sup> – koji neki od tadašnjih znatiželjnika, a današnjih mirovnih aktivista, i danas koriste.

U Osijeku se rat odužio. Radionice o nenasilnoj komunikaciji i nenasilnom djelovanju, o aktivnom slušanju i različitim načinima transformacije sukoba privlačile su polaznice i polaznike različitih generacija. Centar je rastao i s povećanjem grupe zainteresiranih se selio. U više od jedanaest godina postojanja, s prve adrese, u malom sobičku u Boesendorferovoj ulici, preselio se u veće prostore u Gundulićevoj, pa u Keršovanijevu i konačno u Županijsku ulicu. Novostečene vještine aktivista iskkušavane su u svakidašnjim napetim situacijama. Tijekom 1992. najčešće takve situacije bile su pri dežuranjima u stanovima ljudi kojima je prijetila deložacija. U drugoj polovici devedesetih to su bile napetosti pri procesu povratka izbjeglih u svoje domove.

Prve medijacijske korake aktivisti Centra napravili su odazivajući se na pozive prestrašenih ljudi kojima su na vrata došli nepoznati u uniformama tražeći od njih da se iseles iz svojih stanova. Nasilno izbacivanje iz stanova počelo je 1991. nakon izjave dužnosnika Ministarstva obrane iz 1991. u kojoj je rečeno da je u Hrvatskoj "ostalo" 53 000 stanova kojima je vlasnik bila nekadašnja JNA<sup>13</sup>. Poput civilnih inicijativa u Zagrebu i Splitu, i mirovni aktivisti iz Osijeka pokušavali su svojom prisutnošću intervenirati pri ilegalnim deložacijama obitelji iz takvih stanova.

Katarina Kruhonja objašnjava kako su radili u tim slučajevima:

*Uniformiranim osobama koje su došle deložirati stanare objašnjavali smo tko smo i kako mi vidimo problem istjerivanja iz stanova, zašto pomažemo stanarima da ostanu u svojem stanu. Detaljno smo zapisivali što se događa, tko radi deložacije, koga smo sve pozvali da intervenira – policiju i ostale – tko nam se odaziva/ne odaziva. Te smo izvještaje slali odgovornim osobama. O radu u konf-*

<sup>10</sup> Osječko kupalište na Dravi.

<sup>11</sup> Adam Curle, medijator, voditelj prvih mirovnih studija u Engleskoj, osnovanih uz pomoć kvekeru na Sveučilištu u Bradfordu; unatoč poznim godinama, odazvao se pozivu u Osijek; više o radu kvekeru na web stranici: <http://www.quaker.org.uk/peace/>

<sup>12</sup> Community Youth Mediation Program, 1986.

<sup>13</sup> Više u knjizi Deložacije u Republici Hrvatskoj, Hrvatski helsinški odbor, Zagreb, 1994.

liktnoj situaciji puno sam učila od Adama Curlea i Herba Waltersa<sup>14</sup>. Mislim da je temeljna stvar koju smo usvojili i trudili se primijeniti je u radu bila da ne napadamo osobe nego problem. To smo činili tako da problem opisujemo, a ne da objašnjavamo uzroke i motive. Svima uključenima smo prilazili uz uvažavanje što često nije lako zbog vlastitih predrasuda i ljutnje. Osim toga, trebali smo se i sami suočiti i nositi s vlastitim strahovima.

Aktivisti Centra za mir susretali su se s udrugama prognanih i s obiteljima nestalih u ratu. Prvi takvi susreti protekli su u znaku ljutnje i nepovjerenja. Pogođeni ratom teško su prihvaćali zagovaranje nenasilja i inzistiranje na slušanju svih strana u sukobima. Smatrali su da stvaranje prostora za gledišta druge strane ne ostavlja dovoljno prostora za njihove probleme, potrebe i povrede. Unatoč otporima upravo takav pristup i medijske vještine mirovnih aktivista bile su potpora povratku tijekom mirne integracije Istočne Slavonije.

Katarina Kruhonja opisuje to vrijeme: *Nekoliko naših članova i članica bili su prognanici iz Bilja, koje je toliko blizu Osijeka da se gotovo vidi. Blizina je uvećavala njihovu želju da se vrate, makar da samo posjete svoje domove. Čim su 1996. otvorene točke za prijelaz, a mi nabavili propusnice, krenuli smo u Bilje. Petar Gazibara, učitelj iz Bilja, otišao je biciklom prvi.*

*U to je vrijeme u Bilju u kućama prognanika bilo puno obitelji raseljenih iz Zapadne Slavonije. Veća je skupina tih ljudi u Bilju svakodnevno organizirala prosvjede i stavljala barikade na cestu da povratnici ne mogu ući u mjesto.*

*Učinili smo sljedeće: najavili smo se tadašnjem vodstvu sela da bismo došli razgovarati s mještanima i čuti kako oni gledaju na situaciju, što im smeta, što bi pomoglo da se napetosti umanje, što im treba... Predložili smo im da s mještanima napravimo Program slušanja koji bi obuhvatio otvaranje komunikacije u konfliktnim situacijama putem vođenog intervjua s otvorenim tipom pitanja i koristeći aktivno slušanje, slušanje s razumijevanjem.*

*Sastanak je bio u mjesnom uredu. S nama je bio i Herb Walters. Bila je večer, a atmosfera je bila napeta i mračna. Došlo je više muškaraca nego žena. Na kraju razgovora neki od prisutnih su pristali organizirati nekoliko prvih intervjua – uglavnom s njima, njihovim obiteljima i poznanicima. Nas desetak, podijeljeni u parove, obavili smo šezdesetak intervjua.*

*Prvi intervjui su za sve nas bili jako stresni, no nakon njih je proces krenuo lakše. Prvo smo uočili da su se naš vlastiti strah i predrasude umanjili, a potom da su i ljudi s kojima smo razgovarali otvoreniji. Ishod te komunikacije bio je pristanak susjeda da uredimo i kuću jednog od naših članova, prognanika iz Bilja, Martina Kovačevića, za ured Centra za mir. Mislim da je to bio prvi povratak u Bilje ili jedan od prvih. Martin još nije tamo stanovao nego smo dolazili preko dana.*

*U toj smo kući organizirali radionicu za ljude iz Zapadne Slavonije koji su tada živjeli u Bilju. Bila je to naša reakcija na jednu od najvećih briga koje smo čuli intervjuirajući ljude: što će biti s njima, hoće li i njima neko pomoći da se vrate u svoje kuće. Kada su shvatili da uvažavamo njihovu brigu i potrebu, napetost je nestala i uglavnom su pristajali kontaktirati s vlasnicima kuća u kojima su privremeno boravili. Na radionici smo napravili i plan kako ćemo organizirati posjete njihovim kućama u Zapadnoj Slavoniji.*

*Glavni organizatori tih posjeta u Zapadnu Slavoniju bili su upravo naši članovi, povratnici u Bilje – koji su imali iskustvo i progonstva i iskustvo otvaranja prve komunikacije s ljudima koji su bili privremeno u njihovim kućama. Tako smo organizirali prve posjete u Okučane i Novu Gradišku i posredovali u jednom od prvih povrataka u taj kraj. Ukupno smo posredovali pri posjetima prije povratka u oko sto dvadeset obitelji u desetak općina. Uglavnom su to bili prvi posjeti, ili među prvima u tim mjestima. U nekim su mjestima povratnike tada još čuvali policajci.*

<sup>14</sup> Herb Walters, trener i aktivist usmjeren na dugoročne projekte aktivnog slušanja iz Rural Southern Voice for Peace, više o njihovom radu na web stranici: <http://www.listeningproject.info/>

Duška Ilić – Cica, učiteljica i dugogodišnja aktivistica Centra za mir<sup>15</sup>, pedeset šest puta je posredovala pri povratku. Prisjeća se početaka rada u Centru za mir:

*U ljeto 1994. godine počeli smo s projektom Kuća susreta. Cilj nam je bio otvoriti komunikaciju među "suprotnim stranama". Zato smo odlučili organizirati susrete između ljudi koje je rat razdvojio. Sastajali su se članovi obitelji, rođaci, prijatelji, kolege... Susreti su bili na neutralnom terenu u Mađarskoj, u Mohaču. Radili smo u suradnji s inicijativama građana iz Bilja i Sombora, a logističku potporu u Mohaču nam je pružao ogranak organizacije Peace Bridge Balkan iz Švicarske. Projekt je financirala fondacija "Die Schwelle" iz Bremena. S procesom mirne integracije 1996. situacija se promijenila. Postalo je moguće ići u Baranju u pratnji snaga UNTAES-a<sup>16</sup>. Tada odlučujemo organizirati posjete u okupirano područje i iz okupiranog područja. Radili smo na otvaranju komunikacije između povratnika i "ostalnika". Ljudi su željeli vidjeti svoje kuće, susjede, prijatelje čak i neprijatelje.*

U nastavku Duška Ilić opisuje jedan slučaj medijacije. Takve su medijacije provodili aktivisti Centra, posredujući u izgradnji povjerenja među ljudima koji su prije rata živjeli u istom mjestu ili između privremenih stanovnika i vlasnika kuća. U dijelu medijacijskog procesa svojom su prisutnošću katkad pomagali i stranci, i to u svladavanju prepreka pri ulasku u područje nedostupno građanima "s one strane crte" i kao neutralni promatrači. Mnogo je primjera u kojima je činjenica što su prisutni stranci koje se percipira kao neutralne pridonijela oslobađanju ljudi od strahova i otvaranju u komunikaciji.

### **Primjer medijacije**

#### *Medijacija između Marije i Ljilje<sup>17</sup>*

*Marija je s obitelji prognana iz Aljmaša u Istočnoj Slavoniji i kao prognanica je živjela u Osijeku. Ljilja iz Slatine s obitelji je protjerana iz svoje kuće te je za vrijeme rata i poslije njega živjela u Marijinoj kući. Proces medijacije započeo je razgovorom s mojom poznanicom Marijom. Marija je željela vidjeti svoju kuću ali i stanovnike u njoj. Marijin suprug, hrvatski branitelj, nije bio za to. Kada sam radila medijaciju s njima, nije bilo moguće tek tako ići iz Osijeka u Aljmaš koji je tada bio pod prijelaznom upravom UNTAES. Zato sam zamolila britanskog kveкера Nicholasa Streeta da me svojim landroverom, koji je imao englesku registraciju i dozvolu za ulazak, odveze u Aljmaš. Nije mi bilo ugodno u toj kući. U sobi u kojoj smo sjedili bio je redenik s mecima, a Ljiljina supruga nije bilo jer je "bio u ribolovu". Znala sam da je to zapravo krivolov.*

*Nakon posjeta Ljilja je pristala da Marija dođe u Aljmaš i da razgovaraju. S Nickom, još jednom aktivisticom Centra, i Marijom stigli smo k Ljilji. Marija i Ljilja su jedna drugoj ispričale svoju priču. Zaključile su da su obadvije žrtve rata. Razgovarale su o mogućnosti da Ljilja proda svoju kuću u Slatini. Ljilja je pitala i mene da li joj možemo pomoći u tome, a i drugima koji su u istoj ili sličnoj situaciji. Drugi sam posjet organizirala u suradnji s predstavnicima organizacije "Otvorene oči"<sup>18</sup>. Bili smo dobrodošli u Ljiljinu kuću. Razgovaralo se o tome kako se Ljiljina obitelj može preseliti u Srbiju. Marija je tražila da u Osijek ponese neke svoje stvari iz kuće. Ljilja joj to nije priječila kao ni da obiđe cijelu kuću i uzme što god želi. Fotografirala sam ih kako zajedno sjede na klupi ispred kuće.*

*Išli smo i u treći posjet, ali Ljilju nismo tada našli kod kuće. S Ljiljinim smo rođacima dogovorili sljedeći posjet.*

*Ova je medijacija završila vrlo uspješno. Ljilja je obavijestila Mariju da idu u Srbiju. Tada je i Marijin suprug odlučio ići u Aljmaš i organizirati im oproštaj koji je završio fiš paprikašem i dobrim vinom.*

<sup>15</sup> Duška Ilić 2001. počela je voditi udrugu Zajednička klupa.

<sup>16</sup> UNTAES – Prijelazna uprava Ujedinjenih naroda za Istočnu Slavoniju, Baranju i Zapadni Srijem (United Nations Transitional Authority Area), uspostavljeno 15. siječnja 1996. odlukom Vijeća sigurnosti UN-a br. 1037.

<sup>17</sup> Imena sudionica u medijaciji su izmišljena.

<sup>18</sup> Ogranak volonterske organizacije Balkan Peace Team koji je u Hrvatskoj djelovao od 1994. do 1999.

Sljedeći prilog o svojem radu napisala je Dušanka Ilić.

*U medijaciji sam se često koristila koracima koje sam naučila na radionici Adama Curlea. Svaka medijacija je zasebna priča, a koraci medijacije samo su vodiči. Nekada mi nisu bili potrebni svi.*

*Odlazila sam svojim prijateljima koji su bili prognanici i s njima razgovarala o njihovoj sudbini. Iduće pitanje je bilo: Da li bi htio/htjela posjetiti svoje mjesto? Ako je odgovor bio potvrđan, slijedila je priprema radionica ako se radilo o grupi, ili pripremi razgovor, ako je bila jedna obitelj ili osoba. U tom sam im razgovoru objasnila medijacijske korake i od njih sam tražila da mi kažu što žele ili ne žele, kako se osjećaju. Svi su govorili o strahu.*

*Razgovarati s "drugom stranom" bilo je malo drukčije, uglavnom jer mi nije bila "pri ruci". Kada su se susreli, pričali bi svoje priče. Na sreću većinom su pokazali suosjećanje. Slijedio je dogovor o zajedničkim ciljevima i ponuda za pomoć u ostvarivanju individualnih ciljeva koji nisu bili protiv "druge strane".*

*Pratila sam realizaciju dogovora. Cijelo bih vrijeme bila u kontaktu s obje strane, najčešće telefonom. Odlazila bih i na susrete s njima.*

*Uglavnom se osjećam dobrom i sposobnom medijatoricom. Nakon uspješnog posredovanja osjećam se uzbuđeno, sretno i zadovoljno. To je nešto što se novcem ne može platiti.*

*Nakon neuspješnog posredovanja razmišljam koliko sam i gdje pogriješila. Znam se nositi s "propalim slučajevima". Generalno se ne osjećam kao glavni krivac za neuspjeh, ali se ne osjećam ni naročito dobro.*

*Za daljnji rad me motiviraju uspjesi, ali i neuspjesi. Kada sam počela raditi u Centru za mir Osijek, moj suprug mi je rekao da sam luda jer mislim da ću promijeniti svijet preko noći. Zamislila sam se nad tim jer i jesam radila kao luda. A onda sam se sjetila bake Adele i njezina sretnog osmijeha kada je prvi put vidjela svoju unuku kojoj je tada bilo već četiri godine. Zaključila sam da za taj osmijeh vrijedi raditi. Za nju sam učinila 100%, a za državu i svijet nemam pojma koliko. Znam da sam dio procesa za poboljšanje svijeta iako sam samo jedno zrnce pijeska na velikoj plaži. Meni je to dovoljno i usrećuje me, ispunjava mi život.*

*Željela bih istaknuti i ulogu stranaca u medijaciji. Stranci su mogli ići i u okupirano područje i u slobodni dio. Pomagali su u uspostavljanju kontakata. Osjećala sam sigurnost kada bih dolazila u okupirano područje s vozilom engleske registracije ili kasnije s vozilom Centra za mir.*

*Na kraju bih dodala nešto važno: za medijaciju je važno upoznati različite pristupe i načine rada, a kad se "natrpamo" znanjem, jako je važan osjećaj za ljude i iskrena želja da im se pomogne. Samo znanje nije dovoljno.*

# **Medijacija**

**Što je medijacija?**





## Što je medijacija?

Medijacija je posredovanje treće nezavisne strane između strana u sukobu.

U mnogim se priručnicima razrješavanja sukoba provlači priča o dvije djevojčice koje su se posvađale oko jedne naranče. Njih su dvije, naranča je samo jedna. Hoćemo li, oslanjajući se na autoritet odraslih, naranču dodijeliti onoj djevojčici koja ju je prva poželjela ili onoj koja ima bolje ocjene u školi? Na donošenje te odluke utjecalo bi isključivo naše osobno iskustvo i naše prosudbe o tome što je *prikladno i pravedno*. Hoćemo li pokušati izbjeći situaciju u kojoj jedna djevojčica sigurno gubi, a druga sigurno dobiva tako što ćemo prerezati naranču kako bi svaka dobila jednak dio? Svaka će nešto dobiti. No jesmo li sigurni da je takvo – kompromisno – rješenje najbolje moguće? Da smo se potrudili pitati svaku od djevojčica zbog čega im je važno da dobiju naranču, jedna bi mogla reći da želi iscijediti sok, a druga da koru želi upotrijebiti za kolač. Polovica naranče nije najbolje rješenje za njih dvije, no to ne možemo znati dok ne ispitamo koje potrebe i interesi leže iza njihovih zahtjeva.

Zamislite tek koliko kompleksnih problema rješavamo oslanjajući se na vlastitu procjenu o tome što je *dobro ili korisno ili pravedno*! Ne pitamo strane u sukobu zbog čega im je nešto važno, što je uzrok njihovim snažnim emocijama, nego ih etiketiramo kao *glupe, tvrdoglave, frustrirane, neobrazovane*. Smatramo se nepristranima ako smo naranču odlučili raspoloviti umjesto da je damo jednoj ili drugoj djevojčici. Na jednak način postupamo i pri kompleksnijim sukobima od kojih ovisi ljudsko zdravlje i životi. Roditelji koji se u brakorazvodnoj parnici bore oko djece i prava posjećivanja ne komuniciraju međusobno, ne dogovaraju se zajednički već, svatko za sebe, lobiraju i uvjeravaju sud da su oni u pravu. Odluku ne donose njih dvoje, nego osoba koja će, saslušavši strane, procijeniti što je dobro, korisno i pravedno u njihovu slučaju. Shvatljivo je zašto prepuštanje odluke strancu izgleda kao izlaz kada se dvoje ljudi ne mogu dogovoriti. No kako bi bilo da im se pomogne da sam proces dogovaranja bude lakši? U trenutku koji je za obje strane bolan i stresan, medijatorica bi im pomogla da ostanu usredotočeni na problem, da se prestanu međusobno optuživati i da razmotre moguće opcije i izaberu najprihvatljiviju.

Odnosi u obitelji nisu jedini u kojima medijacija može pomoći da komunikacija bude bolja i da odluke koje se donesu budu kvalitetnije. Cijeli javni sektor postoji zato da služi građanima. Često je zaposlenicima u njemu teško pomiriti raznolike zahtjeve. Na primjer, početkom prosinca 2003. osnovna škola u Gorskom kotaru odlučivala je kamo će učitelji i učenici na izlet. Roditelji jednog razreda nisu željeli da djeca još jednom posjete izletišta na kojem su bila prošle godine. Učiteljica toga razreda u zbornici je lobirala za drugo mjesto. Ona i ravnatelj su se sukobili. Umiješao se suprug učiteljice, fizički je napao ravnatelja, a u novinskim člancima se nakon toga incidenta spominje otkaz učiteljici. Da je netko u zbornici predložio da učiteljica i ravnatelj pokušaju s medijacijom, možda njihov sukob ne bi eskalirao. U drugom segmentu javnoga sektora, u zdravstvu, nezadovoljni pacijenti sele svoje kartone novim liječnicima, a da sa starima nisu porazgovarali o uzrocima nezadovoljstva i mogućim opcijama. Pacijent tako gubi mogućnost da liječnik čuje povratnu informaciju na svoj rad i da nešto u njemu promijeni, a liječnik gubi pacijenta. Niti jedna strana ne dobiva.

Zadnjih su godina građani postali svjesni da je sudjelovanje u donošenju odluka njihova odgovornost. Kada procijene da im je učinjena nepravda, da institucije koje se trebaju brinuti o kvaliteti života u njihovim zajednicama to nisu učinile, organizirat će pritisak na državne službenike i javne prosvjede. Dok stanari u Splitu i Zagrebu blokiraju gradilišta u svojem susjedstvu, investitori se žale na gubitke za svaki dan kašnjenja gradnje, a gradske vlasti ponavljaju da su dozvole izdane u skladu sa zakonima. Nema komunikacije među njima i procesa koji bi im pomogao da se sa svojih početnih pozicija – "nećeš tu graditi", "hoću tu graditi" te "gradnja je legalna, papiri su u redu" – pomaknu ka slušanju potreba drugih strana, ka razumijevanju njihovih interesa i da krenu od pregovaranja ka dogovaranju. Kada bi postojala uhodana medijatorska služba, to bi bilo mjesto na

kojem bi se otvorila pitanja o tome koji interesi leže iza početnih pozicija sukobljenih strana i propitale postojeće opcije.

Uobičajeni načini rješavanja sukoba na poslu ovise isključivo o tome tko ima poziciju moći. Slabija strana prati oglase i traži drugi posao. Jača strana prijete, prisiljava i u najgorem slučaju daje otkaz. Na novom poslu i s novim zaposlenicima isti će ljudi na jednak način komunicirati i na jednak način neće imati povratnu informaciju o svojem učinku na druge. Tvrtka će izgubiti osobu i njezino dragocjeno iskustvo, a time i novac koji treba uložiti da bi se nova osoba uhodala i uvela u rutinu. Medijacijski postupak bi i nadređenima i podređenima pružio priliku da istraže kako je do nepodnošljive situacije došlo, koje su moguće opcije i koja je od njih najbolja.

Medijacijski postupak pruža priliku svakoj strani u sukobu da neposredno od druge strane čuje koje potrebe i interesi stoje iza zahtjeva drugih strana. Tako bi ravnatelj škole možda shvatio da mlada učiteljica svojim suprotstavljanjem ne napada njega osobno, nego ga informira o stavovima nezadovoljnih roditelja. Pitanja koja medijator postavlja potiču strane na preispitivanje vlastitih pozicija i pomažu im da se odmaknu od početne pozicije. Tako strane počinju razmišljati o više opcija koje mogu zadovoljiti njihove potrebe i interese. Unaprijed dogovoreni koraci u slučaju sukoba i pomoć neutralne osobe u njihovoj provedbi mogli bi smanjiti osjećaj nemoći kod zaposlenika i pritisak na nadređene da osobno brzo riješe probleme. Na taj bi način obje strane dobile priliku da u miru razmijene informacije i razmisle o opcijama.

Medijacijski proces stranama u sukobu omogućuje provjeru izvodljivosti opcija i korekciju mogućih rješenja. Ukoliko stanare okolnih zgrada ne brine gradnja trgovine, nego nedostatak parkirališnih mjesta koji predviđaju kada navale kupci, medijacija će im omogućiti da izraze svoju brigu i usmjere svoje djelovanje ne protiv izgradnje same zgrade nego ka rješenju problema koji je razlog njihovu protivljenju. I konačno, no ne i manje važno, svi navedeni potencijalni sudionici medijacijskog procesa bili bi osnaženi, a neposredno sudjelovanje u iznalaženju rješenja povećalo bi predanost postignutom sporazumu. Kad ljudi sami nalaze rješenje, spremniji su raditi na njegovoj provedbi nego kada im gotovo rješenje ponudi netko drugi.

## Što radi medijator/ica?

Medijator/ica tijekom medijacijskog procesa obavlja različite zadatke: educira sukobljene strane o ulogama, ciljevima i načinu rada, od strana traži predanost procesu, stvara sigurno okruženje za njih, osnažuje ih i brine se o ravnopravnosti svih uključenih strana u procesu. Također ih usmjerava na budućnost, uspostavlja i održava strukturu medijacijskog procesa te propituje rješenja koja na stol iznesu sukobljene strane.

Prvi zadatak medijatora/ice uvijek je **educiranje sukobljenih strana** o procesu koji vodi i o svojoj ulozi u njemu. I u zemljama u kojima je medijacija uhodana i prepoznata kao jedan od mogućih načina rješavanja problema, medijator/ica nikada ne počinju medijaciju s pretpostavkom da su svi prisutni upoznati s ulogom medijatora/ice i načinom na koji se proces odvija. Zato uvodne sastanke ili medijacijske sesije koje vode počinju iznoseći značajke medijacije i objašnjavajući svoju ulogu. Kod nas će takav uvod morati biti detaljan, tako da svaki od aspekata koji čine medijacijski proces bude razumljiv prije no što medijacija počne. Strane u sukobu moraju dobiti priliku da provjere pretpostavke, traže pojašnjenja ili čuju primjere prije no što pristanu na sudjelovanje.

Budući da je sudjelovanje u medijacijskom procesu dobrovoljno, medijator/ica na samom početku **od strana traži predanost procesu** i podsjeća ih na tu predanost kasnije. Formalna predanost procesu smanjuje mogućnost da strane u afektu ili zbog pokušaja manipulacije prijete odlaskom. Ako u bilo kojem trenutku strane procijene da će svoje interese bolje ostvariti na neki drugi način,

izvan medijacije, one su, naravno, slobodne zatražiti prekid procesa. Predanost procesu znači da će biti u njemu dok god vjeruju da tako mogu ostvariti svoje interese.

Od prvoga telefonskog, pismenoga ili osobnoga kontakta, medijator/ica radi na stvaranju sigurnog okruženja u kojem će sukobljene strane početi konstruktivno komunicirati i surađivati. Sigurnom okruženju će pridonijeti ravnopravan tretman strana, spremnost da se odgovori na njihova pitanja, jasno definirana pravila i nedvosmisleno objašnjene uloge svih koji su uključeni u proces. Pri tome će veliko značenje imati uvažavanje sukobljenih strana, kvalitetno slušanje, suzdržavanje medijatora/ice od iznošenja procjena i od odabiranja "najboljeg" rješenja umjesto uključenih strana. Prema iskustvu autorica ovoga priručnika važnu ulogu u **stvaranju sigurnog okruženja** ima transparentnost procesa: ako strane povremeno dobiju objašnjenje o samom procesu *što to sada radimo, što time želimo postići*, manja će biti vjerojatnost da će njihovo nerazumijevanje prerasti u nelagodu i u sumnju da se njima manipulira zbog vlastite koristi medijatora/ice ili zbog osjećaja nadmoći pri tuđem nesnalaženju. Kada strane uvide da se medijator/ica kreće u skladu s najavljenim uputama i pravilima igre, kada uvide da mu/joj mogu vjerovati da govori istinu i da ne djeluje u skladu s nekim vlastitim, skrivenim ciljevima, bit će spremnije na otvoreniju komunikaciju. Strahovi, stvarna ili percipirana razlika u moći, nejednak pristup informacijama – sve to može priječiti strane da same iznađu rješenje. Osjećaj sigurnosti koji tijekom cijelog procesa stvara medijator/ica jedan je od lijekova koji pomažu. Stvaranje sigurnog okruženja ne podrazumijeva mijenjanje medijatorove/ičine osobnosti "kako bi se strane u sukobu osjećale sigurnijima". Neki su medijatori/ce tiši, neki glasniji. Neki su više, neki manje formalni. Neki govore *staccatto*, a neki nježno i pjevno. Te razlike nisu bitne za njihov uspjeh u stvaranju sigurna okruženja.

Medijatori/ce čiji izbor riječi, intonacija ili geste upućene stranama u sukobu zvuče pokroviteljski mogli bi strane u sukobu iritirati izvještačenošću. Takav odnos je u suprotnosti s ulogom medijatora/ice u **osnaživanju strana u sukobu**. Uz pomoć medijatora/ice, sukobljene će strane identificirati glavne probleme i područja na kojima treba raditi. Nove informacije, slika o percepciji sukoba s druge strane te stvoreno međusobno razumijevanje i dogovor za budućnost samo su vidljivi, neposredni rezultati. Na duge staze iskustvo stečeno u medijacijskom procesu imat će utjecaj na buduće ponašanje ljudi koji su u njemu sudjelovali i na stavove prema sukobu. Nakon što su vidjeli kako se iz naizgled nerješivih sukoba čuju viđenja svih uključenih i dobiju informacije od druge strane, oni će steći novi uvid u sukob općenito i u budućim konfliktnim situacijama prisjetit će se onoga što su naučili o sebi i o sukobu, pa će i njihove reakcije biti drukčije.

Činjenica da sukobljene strane imaju priliku da same iznađu rješenje jest osnažujuća, osobito u slučajevima kada te strane u dosadašnjem odnosu nisu bile ravnopravne. **Briga o ravnopravnosti sukobljenih strana u procesu** važan je zadatak medijatora/ice. Medijacija je prilika da strane progovore svojim glasom i da sudbinu uzmu u svoje ruke. Strukturirani proces i prisutnost treće, neutralne osobe smanjit će nejednakosti, barem u medijacijskom procesu. Strana koja inače dominira – bilo snažnim glasom, bilo brojnošću saveznika, bilo šarmom – u dobro vođenom medijacijskom procesu bit će samo ravnopravna strana, ni u kojem slučaju zvijezda večeri. Strana koja ima manju moć – možda zato što ima manje informacija – do dodatnih informacija može doći u medijacijskom procesu. Oni koji misle da im je učinjena nepravda, imaju priliku ne samo progovoriti o tome, nego i oblikovati rješenje koje će utjecati na njihovu budućnost. Medijator/ica zna da zloupotreba moći često dolazi od straha i stoga svojim pitanjima mora doprijeti do uzroka straha. Što ta strana može izgubiti? Zbog čega se boji druge strane?

**Usmjerenost na budućnost** neophodna je u medijacijskom procesu, stoga medijator/ica u procesu koji vodi nema za cilj utvrđivanje istine o događajima u prošlosti. Naravno, priče sukobljenih strana i detalji važni su za analizu sukoba koja je osnova za strategiju u slučaju na kojem radi. No ako se medijator/ica preduboko zakopa u prošlost, početak će prosuđivati umjesto da otvara prostore za promišljanje o opcijama za budućnost. Još je jedna opasnost orijentacije ka prošlosti: svaka priča, svaki dokument prikazuju samo jedno viđenje. Nema objektivnih prikaza i koliko god da se

trudili, medijatori/ce nikada neće saznati cijelu priču. Uostalom, to nije niti potrebno za dobro vođenje medijacijskog procesa, jer medijator/ica ne prosuđuje tko je u pravu. S druge strane, ako medijator/ica zna kontekst sukoba, ako sukobljene strane uvide da zna što piše u glavnim dokumentima o slučaju, to će pridonijeti ranije spomenutom stvaranju sigurnog okruženja za vrijeme medijacije.

Ravnopravno sudjelovanje strana ne bi bilo moguće postići bez jasne **strukture medijacijskog procesa**. Zadaća medijatora/ice je i briga o redosljedu kojim strane izlažu svoje priče, za logički slijed dijelova medijacijskog procesa, za dobivanje potpune slike iz jedne cjeline prije no što krene na drugu. Na primjer, dobronamjeran bi čovjek, želeći pomoći sukobljenim stranama, mogao krenuti s pitanjima o mogućim opcijama prije no što su strane jasno izrekle svoje interese. Dok se ne znaju interesi, ne može se tražiti rješenje koje će te interese zadovoljiti. Zato se medijator/ica mora brinuti o strukturi procesa i odvrćati od vrludanja u svim smjerovima, odoljeti napasti da podrži rješenje problema dok još nisu rasvijetljene sve potrebe i biti pomalo poput prometnika na raskrižju, pazeći da propusti sad jednu sad drugu stranu u točno određenim intervalima, umjesto da propušta automobile i vozače koji mu se najviše svide.

Kada medijacijski proces uznapreduje do iznalaženja i odabira rješenja, medijator/ica **propituje rješenja** tako da od sukobljenih strana traži odgovore o pojedinostima i o mogućim posljedicama prihvaćanja ove ili one opcije. Nekritičko prihvaćanje nekvalitetnog, nedovoljno razrađenog ili neodrživog dogovora na duge staze nikome ne može pomoći. Bitno je da su sukobljene strane promotrile odabrane opcije sa svih strana prije no što su se obvezale na prihvaćanje onih koje im se čine najboljima.

Stavovi medijatora/ice o **odgovornosti za ishod medijacijskog procesa** razlikuju se od osobe do osobe. Neki tvrde da "... medijator/ica mogu samo otvoriti vrata sukobljenim stranama. Na stranama je da odluče hoće li ili neće proći kroz njih."<sup>19</sup> Oni koji zastupaju ovo gledište smatraju da su vještine u procesu koji medijator/ica vodi ključne za uspjeh, te da nije nužno da medijator/ica bude usko specijaliziran za neko područje, jer ionako nije na njemu/njoj da procjenjuje kvalitetu ili izvodljivost ponuđenih rješenja. Bitno je jedino da dobro vodi proces i da pomogne stranama da komuniciraju i iznađu opcije prihvatljive svima. Drugi smatraju da odgovornost medijatora/ica prelazi sâm proces i doseže do ishoda medijacije, te da je medijatorove/ičine dužnosti obuhvaćaju identificiranje i uključivanje u proces svih relevantnih strana, poznavanje konteksta i stručnog žargona kojim se koriste te stanje stvari u području sukoba u kojem intervenira – sve to kako bi stranama mogao sugerirati opcije koje nisu spomenuli ili pružiti dodatne informacije.

O tim će dvojabama još biti riječi u ovom priručniku. Medijacijsko iskustvo autorica pokazalo je da granice odgovornosti medijatora/ice uvelike ovise o tipu sukoba u kojem intervenira. Za interpersonalne sukobe učinkovitije je odmah jasno naglasiti odgovornost medijatora/ice isključivo za proces, a odgovornost strana u sukobu za sadržaj i provođenje dogovora. U slučajevima koji uključuju opće dobro, medijator/ica koji/a je motiviran/a za iznalaženje rješenja i poznaje kontekst te može ukazati na opcije koje strane u sukobu nisu spomenule može samo koristiti i stranama u sukobu i općem dobru.

## **Medijacija u školama**

U Hrvatskoj je tijekom devedesetih dosta učinjeno na postavljanju edukacijskog programa za učeničku medijaciju. Na tome su radile Maja Uzelac<sup>20</sup> i Karmen Ratković te brojni drugi nastavnici i nastavnice. Projekt se od početne tri škole (u Pakracu, Vukovaru i zagrebačkom predgrađu Kozari Bok) u pet godina rada proširio na pedeset dvije škole u Hrvatskoj. Više o tome možete pročitati na web stranici Malog koraka<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> Bennett, str. 7.

<sup>20</sup> Maja Uzelac, nastavnica filozofije i nekadašnja urednica u Školskoj knjizi, i Karmen Ratković, nastavnica povijesti umjetnosti, su suosnivačice Malog koraka.

<sup>21</sup> Mali korak – Centar za kulturu mira i nenasilja osnovan je 1994: <http://human-rights.net/MALI-KORAK>

Osim toga, u nekoliko škola u Pakracu i Osijeku od 1995. do 1997. provedena je edukacija učenika medijatora/ica<sup>22</sup>. Međutim, pokazalo se da osnovna edukacija nije dostatna da bi medijacijski rad punom snagom zaživio u školskoj praksi.

Neinformiranost o prednostima medijacije samo je jedan od razloga za nedostatnost rada koji se odvija isključivo kroz edukaciju učenika. Glavni su razlozi za tu nedostatnost vjerojatno vezani uz potrebu usvajanja potpuno drukčijeg vrijednosnog sustava i stavova svih koji su uključeni u obrazovni proces. Kada se usvaja model kreativnog, horizontalnog rješavanja sukoba, arbitražu treće strane treba zamijeniti suradnjom strana u sukobu na postizanju dogovora. U takvom modelu moć za rješavanje sukoba vraća se učenicima. Nije iznenađenje da horizontalan model kao što je medijacija napreduje uz poteškoće u sredinama u kojima je cjelokupni sustav odlučivanja hijerarhijski, a odluke se priopćavaju odozgo prema dolje umjesto da se zajednički donose.

Stoga je Centar za mir Osijek pokrenuo pilot projekt učeničke medijacije Sukob kao prilika u tri osnovne škole tako da se obuhvate svi sudionici u odgojno-obrazovnom procesu, a ne samo određeni učenici. Projekt uključuje Osnovnu školu Okučani (školske godine 2002/2003) te OŠ "Jagoda Truhelka" i "Vijenac" u Osijeku (školske godine 2003/2004). Sastoji se od dviju komponenata: (1) zajedničkih treninga budućih učenika medijatora/ica i nastavnika koji će im davati mentorsku potporu i (2) programa senzibilizacije cjelokupnoga školskog kolektiva, uključenih razreda i obitelji učenika medijatora/ica.

O učeničkoj medijaciji razgovarali smo s trenericama, Amalijom Krstanović i Zehrom Delić, te ravnateljicom Osnovne škole Okučani Ankom Jovanov.

Ravnateljica Anka Jovanov ovako je opisala razloge za pokretanje projekta:

*Velika opterećenost ratom uvjetovala je razne frustracije te povećanu agresivnost kod djece, među učiteljima i prema meni. Bez obzira na pedagoške mjere nismo uspjeli to uspješno riješiti. U svojih dvadeset osam godina rada u školi iskusi sam da ni jedan pedagoški pravilnik to ne može uspješno riješiti. Unatoč pravilnicima problemi dalje ostaju. Zato je važna edukacija nastavnika kako bi sami pronašli rješenje. Učinilo mi se da je škola medijacije nešto što bi učenike podučilo kreativnoj komunikaciji.*

Zehra Delić opisuje otvaranje medijacijskog kluba u Okučanima:

*Radili smo u dva kruga. U ljeto 2002. godine imali smo desetodnevni bazični trening za učeničku medijaciju s dvadeset učenika 6. razreda i četiri nastavnika. Početkom listopada 2002. godine učenici/ce medijatori/ice napravili su prezentaciju u sportskoj dvorani. Pokazali smo film, a djeca su odglumila jednu medijaciju, tako da su nastavnici i druga djeca mogla vidjeti. Nakon otvaranja Kluba, nastavili su raditi kao medijatori/ce u školi. Vodili su zapisnike, dnevnik, pa smo svaki put analizirali poteškoće i još malo radili na njima, već su jako dobro znali što treba, ufurali su se. Bili su vrlo ponosni.*

*Drugi je krug počeo u ljeto 2003. kada smo za osnovni trening izabrali dvadeset novih, sedmaša, a javile su se i četiri nove učiteljice. Osamnaest starih, osmaša, i tri učiteljice iz prvog kruga nastavile su s naprednim treningom. Još smo pet dana radili za vrijeme proljetnih praznika u Čakovcu i onda još jednom u Okučanima. Početnici u drugom krugu već su puno stvari znali. Nismo morali krenuti od početka. Znali su tko su medijatori, što rade. Radile smo u dvije skupine koje bi povremeno spajale te smo omogućili međusobnu interakciju i zajedničko učenje na iskustvima medijatora. Amalija je vodila naprednu, a ja početnu grupu. Nova je grupa bila poduzetnija. Ipak medijacija u školi živi već godinu dana. Kada smo počele raditi s prvom grupom, učenici nisu htjeli iznijeti svoje mišljenje, možda i zato što je s njima bila i ravnateljica. Nakon godine dana djeca nisu imala strahova koje je imala prva grupa. Sve je bilo malo slobodnije.*

<sup>22</sup> Proces je opisan u knjigama Maje Uzelac Za Damire i Nemire – Vrata prema nenasilju, Zagreb 1999. i Za svemire – Priručnik miroljubivog rješavanja sukoba u osnovnoj i srednjoj školi, Zagreb 2000.

Za daljnji su rad izabrani učenici koje zanima medijacija. Zadnji put kad smo bili u Okučanima s djecom, pripremali su se za roditeljski sastanak. Učenici će voditi medijaciju, a roditelje će dovesti u situaciju u kojoj će morati glumiti sukobljene strane. Tražili su temu za sukob. Mnogo su naučili. Školska klima se promijenila. Kod nekih se ljudi promijenio odnos učitelj – učenik. Ovim smo projektom željele ujedno i pokrenuti zajednicu na drukčiji odnos prema sukobu. Na otvorenje kluba došli su i iz općine i roditelji. O tome se pričalo. Cijelo je mjesto bilo oblijepljeno plakatima.

Za uspjeh projekta bila je važna potpora ravnateljice. Amalija Krstanović kaže: Otvorila je prostor za promjenu odnosa učitelj – učenik, ravnatelj – učitelj i ravnatelj – učenik. Svojim je aktivnim uključivanjem u obuku pokazala da mogu učiti svi zajedno i da im ove radionice omogućuju bolje međusobno razumijevanje, bolje razumijevanje međusobnih problema i sukoba i šansu za otvaranje kvalitetnije komunikacije. Takva će im komunikacija pružiti priliku za rješavanje međusobnih sukoba na horizontalnoj razini, a ne iz pozicije moći po principu pobjednik/gubitnik.

U radu je trebalo puno objašnjavanja i strpljenja. Amalija Krstanović se prisjeća: Za postizanje otvorene, iskrene komunikacije i zajedničko učenje bilo je potrebno pripremiti "teren". Zato smo prva tri dana radili odvojeno; posebno s nastavnicima, posebno s djecom. Nakon tih pripremnih radionica povezali smo ih u jednu skupinu koja je narednih sedam dana radila zajedno. U tom je dijelu prisutnost ravnateljice bila jako važna, podržavajuća i motivirajuća. Na kraju nam je sama rekla da je ovim treningom dobila mnogo za sebe, da sada mnoge sukobe u kolektivu vidi i razumije drukčije i da će ih mnogo kvalitetnije rješavati.

Uspjehu programa pridonijelo je i dobro informiranje te izbor prostora za medijacijski klub. Zehra Delić pojašnjava:

Prvo je medijacijski klub bio u knjižnici, a zatim se preselio u učionicu tehničke kulture. Tu borave sva djeca višega školskog uzrasta. Prostor je bio oblijepljen plakatima o medijaciji i fotografijama s treninga medijacije. Vjerujem da su ih pročitala sva djeca. I nisu ih pošarali niti pokidali. Još i sada su tamo. U holu je veliki informativni plakat o medijaciji.

Anka Jovanov govori o rezultatima i o sadašnjim aktivnostima:

Napravili smo malo istraživanje i vidjeli da učenici stvarno razgovaraju o dnevnim događajima, sami traže medijatora i žele riješiti sukob. Silno je važno da učenici konačno mogu nešto sami napraviti. Ta samosvijest iznenadila je i pomalo zaprepastila druge u školi. No svjesna sam da je u dijelu škola nezamislivo da moć spuste na nižu razinu. Treba puno vremena da bi se uvele nove metode, nove spoznaje.

Kolegica koja je završila specijalnu pedagogiju educirat će novu skupinu medijatora. Već je uz pomoć učenika prezentirala medijaciju na roditeljskim sastancima. Jedan dio roditelja je oduševljen a drugi sumnjičav.

Uza sve ima i poteškoća. Radi se o velikoj školi s mnogo područnih odjeljenja koju pohađa 550 učenika. Ima puno učenika putnika. Mnogo se toga događa na putu od škole do kuće u autobusima. Osim toga, jedan dio nastavnika ne može prihvatiti nove načine. Amalija Krstanović zaključuje: To što smo radili u ovako velikoj školi s vrlo složenom organizacijom rada, promjenom školskoga pedagoga i psihologa, kao i time što smo mi kao supervizorice daleko i mogle smo dolaziti u superviziju samo četiri puta u većim razmacima, predstavljalo je problem. I za edukaciju cijeloga učiteljskog vijeća bilo je premalo vremena, samo tri radionice, a ta je edukacija važna zbog stvaranja drukčijeg ozračja u cijeloj školi. Teško je odraslim ljudima, i učiteljicama i roditeljima, mijenjati naučene oblike komunikacije, a posebno prihvatiti da učenici mogu nešto sami učiniti za sebe, bez njihove arbitraže. To teško prihvaćaju i mnogi učenici. Naviknuti su da je razrednik, učitelj ili roditelj taj koji odlučuju tko je kriv i koga treba i kako kazniti. Zehra Delić dodaje: Ne može se niti očekivati da svi roditelji i svi u školi odmah prihvate. Ako polovina ljudi prihvati da budu potpora takvom projektu, to je dobro.

## Primjer rada na medijaciji u osnovnim školama u Osijeku

Nakon što je projekt u Okučanima uključio djecu iz sedmog i osmog razreda, u osječkim su školama voditeljice projekta odlučile raditi s nižim razredima. Za to imaju nekoliko razloga. Prvo, oslonile su se na istraživanja koja su pokazala da se najviše razine nasilja bilježe u šestim razredima, te su željele djelovati preventivno. Drugo, praksa iz drugih zemalja pokazala je da je uvođenje učeničke medijacije lakše kod manje djece jer su još u fazi prilagođavanja na načine ophođenja sa sukobom. Treće, kod mlađe djece ima više vremena za utvrđivanje i usvajanje takvog ponašanja tijekom idućih godina njihova boravka u školi. Time je i očekivano učinkovitiji utjecaj učenika medijatora/ica na svoju školsku sredinu.

Autorice projekta odlučile su uključiti škole u kojima rade nastavnice koje su već nekoliko godina radile na odgoju za nenasilje te mogu biti autentične promotorice i nositeljice promjene u kolektivu i podrška učenicima/cama i nastavnicima/cama.

Cilj projekta je da učenička medijacija postane odgojno-obrazovni sadržaj i aktivnost u školama i da školski kolektivi budu senzibilizirani za rješavanje sukoba u školi, a također i da dio školske zajednice bude osposobljen da sukob koristi kao priliku za učenje i napredovanje. Kako bi to postigle, trenerice iz projektnog tima – pedagoginja Amalija Krstanović i učiteljica Zehra Delić – radile su prvo na senzibilizaciji cijeloga kolektiva te na informiranju i senzibiliziranju roditelja učenika putem oglednih radionica za nastavnike i roditelje.

Program je uključivao intenzivan trening za medijatore/ice koji je prošlo dvadesetero odabranih učenika i četiri do osam zainteresiranih nastavnika iz svake škole, ukupno 260 sati edukacije. Trenerice iz projektnog tima supervizirale su nastavnike i učenike. Svaki od uključenih razreda imao je sadržaje iz ovog projekta kontinuirano, najmanje jednom mjesečno. Nastavnici su polazili i dodatnu edukaciju dva puta tijekom projektnog razdoblja; a roditelji tri puta.

### *Donosimo sažetak metoda i vrsta aktivnosti projekta Sukob kao prilika – učenička medijacija*

#### *I. Senzibilizacija školskog kolektiva i obitelji*

- 1. Informativna radionica za učiteljsko vijeće*
- 2. Pripreme radionice za uključene razrede (sedam dvosatnih radionica s četiri razreda u svakoj školi)*
- 3. Informiranje svih roditelja izabranih razreda (dvije dvosatne radionice s roditeljima, četiri razreda u svakoj školi)*
- 4. Radionice s roditeljima izabrane djece (tri dvosatne radionice za sve roditelje)*

#### *II. Odabir učenika i nastavnika*

- 1. Testiranje učenika*
- 2. Izbor učenika medijatora/ica (po 20 iz svake škole)*
- 3. Imenovanje nositelja programa i odabir učitelja budućih edukatora učeničke medijacije (četiri do osam po svakoj školi)*

#### *III. Trening medijacije*

- 1. Trening medijacije za učenike medijatore/ice i nastavnike (osam poludnevnih radionica u svakoj školi)*
- 2. Trening za učitelje-edukatore učeničke medijacije (2 dvodnevne radionice)*

#### *IV. Osnivanje kluba učenika medijatora/ica i učeničke medijacijske službe*

- 1. Priprema promotivnog materijala i svečanost otvaranja kluba*
- 2. Učenici demonstriraju rad po razredima*
- 3. Organiziranje učeničke medijacijske službe*
- 4. Susreti razmjene s učenicima medijatorima/licama iz drugih škola*



### V. Supervizija

Program ukupno sadrži 260 sati edukacijskih radionica; četiri supervizijska izlaska u prvoj godini, tri supervizijska izlaska u zadnjih pola godine (nakon početka rada medijacijskih službi), te 30 do 40 učeničkih medijacijskih intervencija.

#### Metode i postupci

Rad se zasniva na tzv. doživljajnom i iskustvenim učenju uz kraća izlaganja teorijske podloge modela. Najčešće upotrebljavane metode i postupci su:

- igra u najrazličitijim oblicima (igre uloga, igre s pravilima, kreativne igre...)
- razgovor u krugu koji omogućava da se svi gledaju u lice i da im se pridaje jednaka pažnja
- dvostruki krug je postupak kada se razgovor vodi u malom krugu, ali postoji jedna slobodna stolica na koju može doći netko iz velikog kruga ako želi sudjelovati u razgovoru
- razgovor u manjim grupama ili parovima omogućava intenzivniju raspravu i izražavanje misli i osjećaja
- probijanje leda kao postupak koristi se često kada se sudionici prvi put susreću s nekom važnom temom, npr. lista atributa...
- postupci zagrijavanja i okupljanja koriste se na početku svake radionice, npr. grupno zrcalo...
- slikanje i crtanje pojedinačno i u grupama
- pjevanje i sviranje – stvaranje vedrog raspoloženja, izražavanje osjećaja
- mimika i ples – izražavanje pokretom i neverbalna komunikacija
- bujica ideja – izražavanje asocijacija
- rekreativne pauze – igre za obnovu koncentracije i oslobađanje nagomilane negativne energije

Za uspješnu realizaciju ovoga programa posebno značenje ima topla i ugodna odgojna klima unutar grupe koja se postiže razvojem međusobnog povjerenja i osjećaja sigurnosti kod svakog pojedinca. Vođenje je poticajno, ali uz stalnu spremnost za uvažavanjem inicijative učenika.

Od sredstava i pomagala koriste se različiti radni listovi, upitnici, kartice za igre uloga, tekstovi... dosta papira različitog formata i boja, razne bojice i flomasteri, kostimi za igre uloga, razni predmeti, loptice...

Ovaj program provodi projektni tim trenerica za učeničku medijaciju Centra za mir koje su ujedno i nastavnice u uključenim školama što projektu daje posebnu stabilnost i osnove za održivost medijacijskih službi.

Potreban je sustavan rad s učiteljima da bi medijacija bila uspješno primjenjivana u školama. Amalija Krstanović priželjkuje:

...da se nenasilna komunikacija, rješavanje sukoba i medijacija uče na fakultetima. To bi olakšalo mladim učiteljima rad u školi i s učenicima i s roditeljima. Oni bi se osjećali bolje, bili bi kompetentni za kvalitetan odgojni rad i sadašnji začarani krug nasilja, loše komunikacije, sukoba, počeo bi se otvarati, postupno bi se pretvarao u spiralu rješenja. Mijenjao bi se i sam proces nastave, pritiska bi bilo manje kod svih (učenika, učitelja, roditelja), znali bi slušati jedni druge, prepoznati svoje osjećaje i potrebe i rješavati međusobne probleme i nesuglasice. Važno je da se filozofija nenasilja prihvati i prakticira u životu, a ne samo na satu razrednika ili u Klubu medijatora kada već sukob eskalira. Cjelokupno ozračje u školi bilo bi drukčije, humanije, sigurno bi bilo manje nasilja među vršnjacima i komunikacija bi na svim razinama bila kvalitetnija.

## Medijacija u zajednici

Medijacija u zajednici u Hrvatskoj još je u nastajanju. Mnogo toga će tek biti definirano promišljanjima vizionara i vizionarki. Tekst koji slijedi napisala je Sonja Stanić<sup>23</sup>:

*Centar za mir od samog osnivanja radi na promociji kulture nenasilja i dijaloga. Djelovanje u tom smjeru neizostavno uključuje jačanje sposobnosti zajednice za upravljanje sukobima.*

*Medijacijski proces prvi sam put iskusila kao jedna od strana u sukobu. Osjetila sam snagu nenasilja. Ljepota medijacije je u tome što se može naučiti. Svatko može naučiti drukčije ponašanje, drugi pristup sukobu. Izbor uvijek postoji.*

*Medijacija mi je važna zato što djeluje višestruko: omogućava pronalaženje boljih i trajnijih rješenja, otvara prostor za drukčiji način komunikacije, te je poticaj i ohrabrenje za suočavanje, otvaranje i rješavanje drugih sukoba. Medijacija povećava motivaciju i vještine za uključivanjem u preobrazbu sukoba. Sukob tako postaje šansa za promjenu.*

*U Centru za mir Osijek medijaciju smo vidjeli kao jednu od metoda koje za nas znače aktivno prakticiranje nenasilja i nastojali smo je naučiti i primjenjivati u što više situacija. Deset godina smo povremeno prakticirali neformalne medijacije i nastojali primjenjivati koncept medijacije u svojem djelovanju. Došlo je vrijeme da pokušamo sustavno raditi formalnu medijaciju kako kroz našu udrugu tako i kroz zainteresirane građanske inicijative u okolici Osijeka.*

*Medijacija u zajednici vrsta je medijacije koju provode građani za građane. Medijatori svoje vrijeme, trud i vještine daruju zajednici, sudjeluju u životu zajednice na način da stvaraju prilike za nove uvide, izgradnju kvalitetnijih međuljudskih odnosa, te svjesnije i odgovornije kreiranje budućnosti.*

*Iako medijacija u zajednici nije potekla iz Hrvatske, vidimo potrebu za njom i prepoznavamo priliku za nadogradnju na našu tradiciju mirovnih vijeća. Iako se vremena mijenjaju, nije se izgubila potreba za mjestom na kojem možete pokušati riješiti problem prije odlaska na sud (na kojem katkad preuranjeno ili nepotrebno predajemo moć u ruke drugih, a proces često rezultira narušenim međuljudskim odnosima).*

*Obnovom mirovnih vijeća na drukčiji način – primjenom medijacije a ne arbitraže – dobili bismo mjesta u lokalnim zajednicama gdje bismo svi mogli dobiti pomoć oko rješavanja svojih sukoba, gdje bismo mogli učiti o sukobima i medijaciji, te gdje bismo mogli nešto i dati svojoj zajednici. Zamišljamo ih kao mjesta koja bi trebala odisati kulturom nenasilja i dijaloga, te podržavati trajno učenje i promišljanje.*

*Do sada smo proveli osnovni šestodnevni trening za medijatore za osamnaest osoba iz Osijeka, Belog Manstira, Tenje, Našica, Latinovca, Vukovara, Berka. Napredni trening prošlo je trinaest osoba.*

*U suradnji s nekoliko lokalnih samouprava radimo na pripremama za uspostavljanje medijacijskih službi kao struktura koje će trajno podržavati i promovirati nenasilno rješavanje sukoba, te pokušavamo povezati projekt "Policajac u zajednici" s medijacijom u zajednici. Zajedno s Centrom za mirovne studije i Ars Publicom napravili smo zajednički koncept nastavka rada na postavljanju medijacijskih službi, a svaka grupa (po lokacijama) je napravila svoj plan razvoja i aktivnosti.*

*Najviše me raduje što smo krenuli malim koracima i okupili se u tim visoko motiviranih osoba. Činjenica da smo svi spremni dugoročno volontirati, govori puno o tome koliko nam je svima taj pristup sukobu (životu) važan i koliko nas ispunjava.*

<sup>23</sup> Sonja Stanić je voditeljica Edukacijske kuće u Centru za mir, nenasilje i ljudska prava Osijek.



# **Medijacijski proces**

**Uvodni dio**



## Tijek medijacijskoga procesa

Kako bismo pružile sažet pregled potrebnih koraka, odlučile smo prikazati jedan od mnogih mogućih shematskih prikaza medijacijskoga procesa. Odabir nije bio lak jer gotovo svaki sukob iziskuje specifičan pristup. Neki se medijatori/ce pitaju treba li uopće ponuditi samo jedan od mogućih opisa u strahu da će početnike/ce navesti na krivi zaključak da je to jedini mogući način razumijevanja medijacijskog procesa. Svjesne smo da uniformiranje medijacijskog procesa sigurno sužava horizont bezbroja mogućih puteva. S druge strane za sve koji se nisu susretali s medijacijom, dobra je odskočna daska i olakšava proces učenja. Ipak vas molimo da predloženu shemu prihvatite *cum grano salis* i imate na umu da je predložak koji slijedi samo jedna od mogućnosti.

MEDIJACIJSKI PROCES	
Uvodni dio medijacijskoga procesa	određivanje glavnih problema
	određivanje svih strana u sukobu
	određivanje vaše uloge, izbor tima
	priprema medijacije, kontaktiranje svih strana u sukobu
	uvodna analiza sukoba
Središnji dio medijacijskoga procesa (uz pomoć medijatora)	definiranje problema
	doznavanje pozicija svih strana
	od pozicija ka interesima i potrebama svih strana
	traženje i biranje mogućih opcija
Zaključni dio medijacijskoga procesa	postizanje dogovora
	sklapanje ugovora
	primjena dogovorenog i praćenje provedbe

### **Uvodni dio medijacijskoga procesa**

Uvodni dio medijacijskoga procesa počinje u trenutku kad vas nazove ili posjeti osoba koja vas moli za pomoć ili intervenciju u sukobu; možda sama predlaže medijaciju, možda je samo čula da radite nešto u vezi sukoba, pa vam želi ispričati o svojem problemu i čuti vaš savjet.

#### **Određivanje problema**

Iz takvog opisa sukoba doznajete što je po njegovu/njezinu mišljenju problem. Problem je neposredni izvor ili uzrok sukoba. (Primjerice: *Susjedov pas cijele noći zavija.*)

#### **Određivanje svih strana u sukobu**

U prvom razgovoru možete doznati i tko su druge strane u sukobu. Možete pitati:

- Tko treba biti uključen u razgovor o problemu?
- Tko je pogođen ovim problemom?

**Određivanje vaše uloge**

Tijekom razgovora (ili nakon promišljanja) možete odlučiti kakva bi mogla biti vaša uloga u transformaciji sukoba (više o tome u poglavlju kada i gdje koristimo medijaciju). Ako ste se odlučili da je sukob primjeren za medijaciju, možete to odmah predložiti sagovorniku/ici.

**Izbor medijacijskog tima**

- I. Možete se ograničiti na pripremu medijacije i zamoliti iskusnije kolege/ice za vođenje medijacijskog postupka.
- II. Odlučujete da ćete medijaciju voditi sami (nikako nije preporučljivo za početnike/ce).
- III. Možete zamoliti kolegu/icu da medijaciju vodi zajedno s vama. Raditi u paru je lakše no zahtijeva dodatnu pripremu i koordinaciju. Razmislite o angažiranju pomoćnika koji će prije medijacije prikupljati informacije ili obavljati pripremne razgovore s potencijalnim sudionicima medijacije.

Za potrebe ovoga priručnika pretpostavit ćemo da ćete medijaciju voditi vi sami u suradnji s kolegom ili kolegicom.

**Komunikacija sa svim stranama u sukobu**

Kontaktirate sve strane u sukobu – telefonom ili osobno. Ukoliko je riječ o jednostavnom sukobu dovoljno je da telefonom informirate da vam se javila jedna od strana u sukobu i opisala problem, spomenula strane u sukobu i predložila medijaciju. Važno je da objasnite što je medijacija i da detaljno opišete ulogu medijatora/ice. Provjerite da li je osoba zainteresirana za rad na sukobu. Procijenite da li na kraju telefonskog razgovora možete predložiti zajednički razgovor svih strana u sukobu. Kod složenijih sukoba vjerojatno ćete se prvo odlučiti za osobne razgovore sa svim stranama u sukobu, kako biste nakon toga predložili zajednički susret.

**Uvodna analiza sukoba**

Ako je moguće, medijacijski tim nakon razgovora sa svim stranama u sukobu analizira dostupne informacije. Najjednostavniji tip uvodne analize provjerava četiri važne dimenzije sukoba:

- Što je problem?
- Tko su strane u sukobu?
- Kada su se dogodile pojedine važne faze sukoba?
- Gdje se sukob događa?

**Središnji dio medijacijskoga procesa**

U medijacijskom procesu najvažniji je način rada. Vrlo smo osjetljivi na to kako se odlučuje, posebno kada smo s nekim u sukobu. Često nam je način rada čak i važniji od samih rezultata. Sjetite se samo izbornih rezultata: nakon izbora relativno velika grupa građana, katkad i više od 50 posto birača i biračica, nezadovoljna je rezultatom izbora, ali te rezultate prihvaćaju jer vjeruju da je izborni proces bio korektan i u skladu s izbornim zakonom. Ljudi mogu prihvatiti i za njih manje povoljan ili nepovoljan ishod ako se proces vodio dogovorenim i prihvaćenim pravilima igre. Da bi medijacijski proces bio prihvaćen, mora biti jasan svim stranama, pa se na početku procesa **pojašnjava što je medijacija**. Naglašava se da će svi imati priliku reći svoj stav. Utvrđuju se i jednostavna **komunikacijska pravila**.

Nakon pojašnjenja procesa i dogovora o načinu rada još se jednom **provjerava što je problem**. Važno je da o problemu govore sve strane. Sljedeće će se pitanje usmjeriti na **pozicije** i propitivanje onoga što sukobljene strane žele. Kada su svi čuli pozicije, možete se usmjeriti na **interese** i **potrebe** koji obično nisu izrečeni.

Izricanje i osvjешćivanje interesa ključni su za cijeli medijacijski proces. Kako bi svi prisutni jasno vidjeli pozicije i interese svih sukobljenih strana, medijator/ica može zapisivati pozicije i interese na velike papire. Ukoliko se odluči rabiti velike papire, može koristiti shemu nalik na sljedeću.

Medijator/ica će uz pozicije i interese naslutiti ili "čuti" i osjećaje i potrebe. Ukoliko nisu dovoljno jasno izrečeni, može, koristeći komunikacijske vještine – poput preoblikovanja – jasnije izreći skriveni sadržaj.

	Strana A	Strana B	Strana C
POZICIJE			
INTERESI			

### **Zaključni dio medijacijskoga procesa**

Jedna od čestih pogrešaka medijatora početnika je da počnu govoriti o rješenjima prije negoli su svi interesi "na stolu". To će im se osvetiti i vrlo vjerojatno strane vratiti na razgovor o pozicijama. Sukobljene strane mogu se "ukopati" u pozicije ako nisu dobile priliku da jasno iskažu svoje interese.

Tek kada svi znaju sve različite interese, medijator će upitati koja moguća rješenja za problem vide. Ukoliko postoji neko područje gdje se interesi preklapaju, korisno je da naglasite da u promišljanju mogu krenuti od polja zajedničkog interesa. Predložit će korištenje metode bujice ideja<sup>25</sup>. Možete pamti št predlažu sukobljene strane, a možete i zapisivati. Medijatori koji će bilježiti proces na velike papire, zapisivat će sva predložena rješenja i to riječima kojima su se koristile osobe koje predlažu rješenje. Za razliku od bilježenja pozicija i interesa, gdje su se jasno vidjele razlike među stranama, ovdje dobivate **zajedničku listu mogućih rješenja**.

Moguća rješenja

...  
...  
...  
...

<sup>25</sup> Više o metodi bujice ideja i izboru ideja s dugog popisa u priručniku Vesne Teršelič i Mice Mladineo, Moć suradnje, Zagreb 2001.



Izbor rješenja s dugačke liste izazov je svakom medijatoru i medijatorici. Mogući načini dolaska do rješenja opisani su u drugim priručnicima<sup>26</sup>.

Kada se izbor suzio na dva ili tri rješenja, medijator/ica može pokušati formulirati rješenje koje zadovoljava različite interese i potrebe. Važno je nakon svakoga pokušaja provjeriti sa stranama u sukobu koji dio formulacije je neprihvatljiv i zbog čega. Medijacijski proces se nastavlja dok se ne pronađe rješenje koje je prihvatljivo za sve strane u sukobu. Medijatorica tada jasno izriče i ako je potrebno zapisuje dogovor. Dogovor može biti napisan i u formi ugovora koji potpisuju sve sukobljene strane. Katkad strane odluče da će dogovor zapisati netko od njih ili svi zajednički, bez pomoći medijatora/ice.

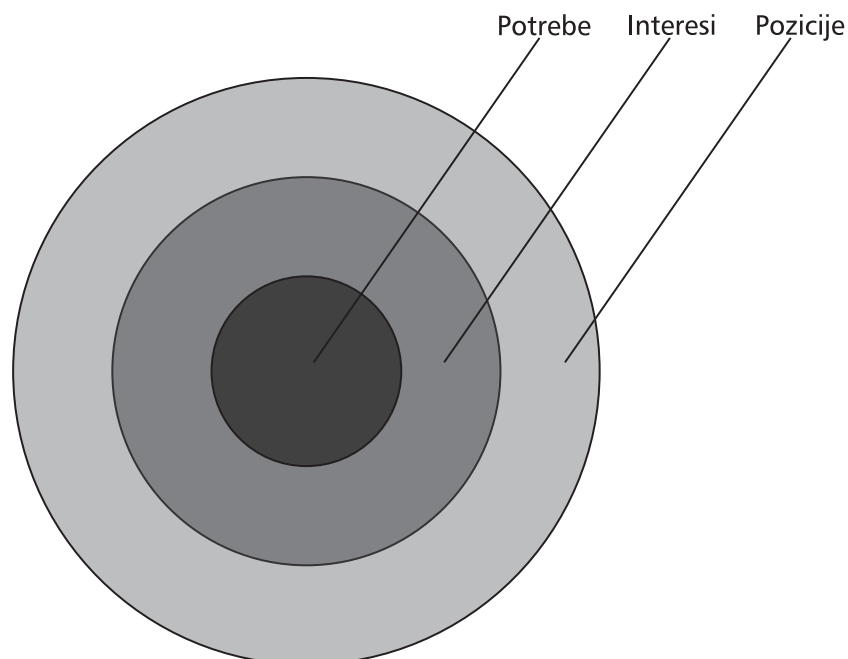
Često se dogodi da medijator/ica tijekom cijeloga procesa koji vodi uočava vlastite pogreške, kaje se zbog strategije koja se pokazala pogrešnom, kasno se sjeti propuštenih prilika, a do dogovora ipak dođe. Medijator/ica ima puno prostora za korake koje će sljedećeg trenutka doživjeti kao pogreške, ako ih gleda suviše kritičnim okom. Opustite se, vjerujte u svoje vještine i dobre namjere i iznad svega, u sposobnost strana da se slušaju i iznađu rješenje.

### Podsjetimo se

**Pozicije** su ono što ljudi kažu da hoće, žele, očekuju...

**Interesi** su razlozi zašto nešto žele, očekuju, hoće.

**Potrebe** su osnove bez kojih ljudi "ne mogu živjeti"; potreba za hranom, potreba za sigurnošću, potreba za skloništem, potreba da budemo voljeni, cijenjeni, prihvaćeni, zaokupljeni radom koji ima smisla, okruženi ljepotom.



<sup>26</sup> Ibid.

### Neka pitanja važna za pojedine faze medijacijskoga procesa

Faza medijacijskoga procesa	Svrha pitanja	Pitanja
0. Početna	Definiranje problema	Što je problem? Što se desilo? Tko su strane u sukobu?
1. Pripremni dio (u medijacijskom timu)	Uvodna analiza	Što? Tko? Gdje? Kada?
2. Središnji dio (na medijacijskoj sesiji sa svim stranama u sukobu)	Provjera problema	Što je problem?
	Doznavanje pozicija	Što želite? Što očekujete?
	Kretanje od pozicija ka interesima	Zašto vam je to važno? Zašto to želite/očekujete?
	Traženje i biranje mogućih kreativnih opcija	Što su različiti načini rješavanja problema koji bi zadovoljili vaše interese? Što su mogućnosti, male ili velike, koje su otvorene? Da možete početi iz početka, što biste napravili? Koja od ponuđenih opcija najbolje zadovoljava vaše interese i potrebe i najviše vam se sviđa?
3. Zaključni dio	Provjera jasnoće, identificiranje i uklanjanje mogućih različitih razumijevanja predloženih opcija i njihovih implikacija; bilježenje dogovorenog i eventualno dogovaranje sljedećeg susreta	Kako biste vi formulirali dogovor, sporazum? Koje faze ima plan za primjenu dogovorenog? Kada ćete točno početi i završiti pojedine korake vašeg akcijskog plana? Što bi vas moglo ometi u ostvarivanju dogovorenog?

## Uvodna analiza sukoba za početnu fazu medijacije s više strana – određivanje trase ceste u dolini rijeke Gacke<sup>27</sup>

Prije početka medijacije važno je napraviti uvodnu analizu sukoba kako bismo odredili koje osobe i institucije trebaju sudjelovati u medijacijskom procesu.

### Problem

Planovi za izgradnju autoceste Zagreb-Split izrađeni su devedesetih. Zabrinuta žena iz Zavoda za prostorno planiranje u Otočcu je 1999. kontaktirala nevladinu organizaciju Zelena akcija kako bi pitala za mišljenje oko trasa autocesta; učinilo joj se da bi autocesta mogla ugroziti rijeku Gacku. Željela je izbjeći prekasno reagiranje. Zelena akcija je proučila studiju koju je žena poslala. Aktivisti su shvatili da bi bilo koja trasa štetila prirodnim resursima jer je riječ o području na kojem su osim rijeke Gacke i Nacionalni park Plitvička jezera, Pliva, Una, Park prirode Velebit. Bilo je dakle važno procijeniti koji su prirodni resurs "vredniji" i koje treba najviše štiti. Ljudi uz Gacku doista žive od rijeke. Gotove sve privredne aktivnosti vezane su uz ribički turizam. Dio doline Gacke je devastiran kad je četrdesetih i pedesetih godina prošloga stoljeća građena hidrocentrala. Ljudi su emotivno, životno i gospodarski vezani uz Gacku i vrlo su svjesni rizika. No svjesni su i dobrobiti izgradnje ceste. I političari i građani su željeli da trasa ne ide preko rijeke Gacke, ali nisu to uspijevali predstaviti u javnosti. Govorili su o medijskoj blokadi. Zelenu akciju zamolili su da pomogne oko privlačenja novinara.

### Strane u sukobu

Građani koji su se organizirali u **Eko-oko Gacka**, lokalnu ekološku inicijativu za zaštitu Gacke, željeli su da se cesta ne gradi ni po trasi A, B, C, D nego po novoj trasi E (koju bi "pomakli" prema Velebitu). U organiziranje prosvjeda bila je uključena i žena koja je 1999. kontaktirala Zelenu akciju.

U Otočcu je bilo i drugih mišljenja, **poduzetnici** su bili za trasu A (kroz dolinu, jer im je to odgovaralo financijski: u slučaju izbora ove trase, cesta bi bila blizu njihovih objekata, a neki su željeli i zaraditi na prodaji zemlje).

**Lokalna vlast** – Gradsko poglavarstvo – bila je protiv trasa koje ugrožavaju rijeku, no podupirala je trasu koja ide preko smetlišta jer im je u interesu bilo financiranje sanacije smetlišta.

**Vlada** (Povjerenstvo za autocestu) je bila za najjeftiniju varijantu.

**Zelena akcija** je željela najmanje lošu varijantu trase, postavila je kriterije, među kojima je na prvom mjestu bila zaštita pitke vode. Nisu se opredijelili ni za jednu ponuđenu trasu.

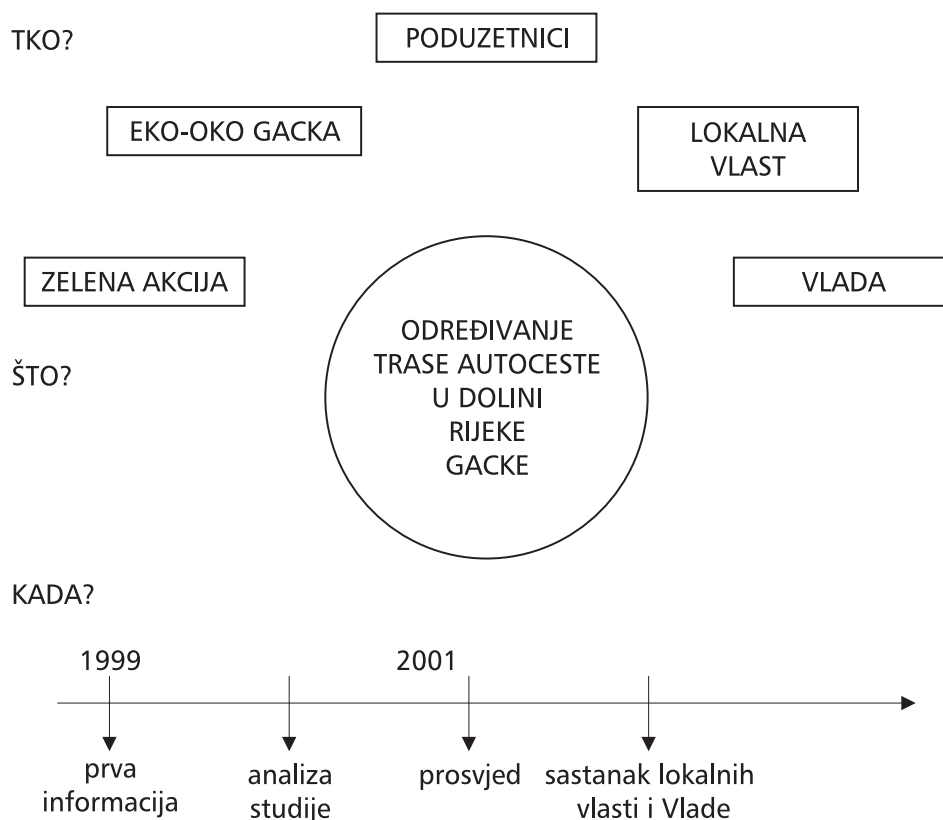
Najjednostavnija analiza sukoba koju bismo mogli napraviti prije medijacijske sesije prikazuje što je problem, tko su sukobljene strane te daje vremenski pregled razvoja sukoba i ako je potrebno grafički prikaz sukoba. Ovaj jednostavni način možete koristiti za analizu najraznovrsnijih sukoba, pa i onih u koje je umiješano više od deset sukobljenih strana

Ako se prije početka medijacije pokuša odrediti što je problem i kronološki poredati događaje, bit će lakše shvatiti tko su relevantni "igrači" koji trebaju sudjelovati u medijacijskom procesu.

U sukobu koji smo upravo opisale, problem je riješen bez medijacije. Događaji su tekli ovako:

U listopadu 2001. u Otočcu je održan medijski dobro popraćen prosvjed. Inicijativa *Eko-oko Gacka* organizirala je ljude na terenu, a *Zelena akcija* medije. Okupilo se nekoliko stotina ljudi, Zelena akcija pozvala je Vladu da sleti u Gacku dolinu, a ne da samo prelijeće helikopterom.

<sup>27</sup> U prikazu sukoba oslanjali smo se na novinske izvještaje i razgovor s Jagodiom Munić, predsjednicom Zelene akcije.



Početkom studenog 2001. Vlada je održala sastanak Povjerenstva za autocestu u Otočcu. Po prvi su se put sastali izvan Zagreba. Među ostalima su sudjelovali i tadašnji premijer Račan te tadašnji ministri Čačić i Kovačević. Nakon internog Vladina sastanka počeo je dio sastanka na kojem su sudjelovale udruge i predstavnici lokalnih vlasti. Argumenti protiv trase E koju je zastupalo Eko-oko Gacka bili su da je previše u brdu, suviše krivudava i opasna.

Poglavarstvo Otočca konačno je pristalo na rješenje koje zeleni vide kao "kompromisno". Udruge tim rješenjem nisu zadovoljne jer trasa prolazi blizu izvora Gacke, ali uviđaju da je ponuđena trasa bolja od prvobitno odabrane trase.

Da dogovor nije postignut, neka od sukobljenih strana mogla bi predložiti medijaciju. Ako zamislimo medijacijsku sesiju na kojoj bi sudjelovale sve sukobljene strane, njihove pozicije i interesi bili bi poput navedenih u tablici:

	Poglavarstvo	Vlada	Poduzetnici	Eko-oko	Zelena akcija
Pozicije	Trasa koja ne ide preko Gacke nego ide preko smetlišta	Najjeftinija trasa, u neposrednoj blizini Gacke	Trasa koja ide preko zemljišta u njihovu vlasništvu	Trasa koja ide daleko od Gacke po obroncima Velebita	Bilo koja trasa koja će omogućiti zaštitu pitke vode
Interesi	*Izgradnja ceste *Zaštita Gacke * Sanacija smetlišta	*Izgradnja ceste *Zaštita Gacke	*Izgradnja ceste	*Zaštita pitke vode *Zaštita prirodnih resursa	*Zaštita pitke vode *Zaštita prirodnih resursa

## Vježba za uvodnu analizu sukoba za početnu fazu medijacije s više strana: Neisplaćene plaće Poljoprivrednog industrijskog kombinata (PIK) Belje

Prema modelu analize sukoba oko trase ceste na osnovi dostupnih novinskih članaka analizirajte slučaj sukoba oko neisplaćenih plaća u PIK Belje koji se odvijao u proljeće i ljeto 2003<sup>28</sup>.

Novi list: 22. veljače 2003.

### **DOK VLADA I FOND ZA PRIVATIZACIJU ŠUTE, BELJSKI SINDIKATI ZAPOČELI S NAJAVLJENOM AKCIJOM**

#### **Generalni štrajk u Belju**

MECE – Kao što je prije nekoliko dana i najavljeno, u organizaciji tri sindikalna povjereništva (PPDIV, HUS, URS), jučer je oko 2 300 radnika baranjskog Belja započelo s generalnim štrajkom.

Nakon niza akcija koje je ranije provodio Sindikat PPDIV-a u svim pogonima Belja, a koje su imale svrhu pronalaženje rješenja oko isplate zaostalih plaća, uspostave normalnih međuljudskih odnosa između Uprave i sindikata, sada su sve tri sindikalne organizacije pristupile, prema njihovu mišljenju, jedinom načinu rješavanja nagomilanih problema u Belju. – Isplata zaostalih plaća više nije jedini razlog ovome štrajku – izjavio je za naš list Zlatko

Borovec, glavni sindikalni povjerenik PPDIV-a u Belju, dodavši kako sindikati od vlasnika Belja, Hrvatskog fonda za privatizaciju, traže smjenu Nadzornog odbora i cjelokupne Uprave, budući da ih smatraju najodgovornijima za teškoće u kojima se Belje nalazi.

Sindikati su još prošloga tjedna uputili dopise Vladi i HFP-u, moleći ih da do 21. veljače razmotre njihove zahtjeve i očituju se o njima. Kako nisu dobili nikakve odgovore, jučer je započeo generalni štrajk koji će, kako kažu sindikalni čelnici, potrajati sve dok se odgovorni iz Vlade i Fonda ne očituju.

I ovim putem još jednom molimo hrvatsku Vladu i HFP da nađu vremena i razmotre naše zahtjeve, kako bi se izbjegle još veće štete. Interes svih zaposlenika Belja je očuvanje i razvoj Belja koje ima šanse, ali s novom i sposobnijom upravom – rekao je Borovec.

Inače, s obzirom na specifičnost proizvodnje u Belju, iako su u štrajku, u nekim pogonima rad se odvija kako ne bi bila ugrožena stočarska proizvodnja.

DARDA, 21. veljače – Oko 2 500 radnika iz svih 16 pogona baranjskog kombinata "Belje" započeli su u ponedjeljak opći štrajk. Organizatori štrajka su Sindikat zaposlenih u poljoprivredi, prehrambenoj i duhanskoj industriji i vodoprivredi Hrvatske (PPDIC), Udruga radničkih sindikata Hrvatske (URSH) i Hrvatska udruga sindikata (HUS).

Razlog štrajku je dugo tolerirana neisplata zaostalih plaća koje pojedini radnici nisu dobili čak od rujna prošle godine, dok većina radnika čeka plaću za listopad. Iako su pokušali na razne načine natjerati beljsku upravu da isplati plaće, one nisu isplaćene, a nezadovoljni su radnici, ne vidjevši izlaza, zatražili i smjenu Nadzornog odbora i Uprave tog baranjskog kombinata.

"Mi i dalje ostajemo pri svojim zahtjevima, no ovoga puta nema nasjedanja na već dobro poznata lažna obećanja, ili pak, da štrajk okončamo kada nam se isplati jedna plaća", kazao je za Vjesnik Zlatko Borovec, glavni sindikalni povjerenik PPDIV-a u "Belju". Osim isplate zaostalih plaća radnici će, istaknuo je on, jednako žustro tražiti da se svi članovi Uprave, na čelu s njezinim

predsjednikom Dragom Tadićem, smijene te da se na njihova mjesta postave sposobniji manageri s kojima će "Belje" konačno postati jaka tvrtka. Borovec je dodao i da bi vlasnik "Belja", a to je Hrvatski fond za privatizaciju trebao što brže razriješiti dužnosti i Nadzorni odbor.

Pojasnio je da će, tijekom štrajka, i radnici koji obavljaju potrebne poslove, primjerice mužnju krava, svoj posao obaviti kako životinje ne bi oboljele.

"Članovima uprave nismo zabranili ulaz u upravnu zgradu niti ćemo to učiniti. Međutim, njima to ionako ništa ne znači kad ni ne dolaze", zaključio je Borovec, dodavši da sada "uistinu idu do kraja jer sudbina Baranje kao i većine Baranjaca ovisi o Belju".

Sindikalce i radnike posebno je naljutilo to što, unatoč pismenim molbama, ni hrvatska Vlada ni HFP kao vlasnik Belja nisu s njima održali sastanak na kojemu bi zajednički pokušali pronaći najbolje rješenje. Stoga se radnici Belja pitaju što im je, osim štrajka, preostalo?

Maja Sajler

<sup>28</sup> Materijale o sukobu prikupila je Sonja Stanić iz Belog Manastira.

**Uprava "Belja" i Sindikat o štrajku**

OSIJEK – Članovi Uprave i Sindikata PPDIV-a u "Belju" danas će ponovno sjesti za isti stol i to samo s jednom temom razgovora – o generalnom štrajku zakazanom za 10. travnja.

Sindikat ustraje na štrajku jer nije zadovoljan rezultatima prosvjeda u Zagrebu. Uprava i Nadzorni odbor, pak, drže da je unutarnji mir nužan za prevladavanje problema, pa ističu kako bi generalni štrajk donio samo dodatne štete "Belju", odnosno da je tada vjerojatniji stečaj. (bv)

**ZBOG NEISPLATE PLAĆA ZA OŽUJAK I TRAVANJ****Radnici "Belja" nastavljaju štrajk**

OSIJEK – Stotinjak radnika IPK Ratarstvo-stočarstvo vratit će se u petak svojim redovitim poslovima nakon što su poslije dvodnevnog štrajka započetog u utorak od Uprave tvrtke uspjeli ishodovati isplatu zaostale plaće za travanj. Naime, već u srijedu poslijepodne dvije trećine radnika dobile su plaću na svoje račune, te ga je Sindikat zaposlenih u poljoprivredi, prehrambenoj i duhanskoj industriji, te vodoprivredi, kao organizator štrajka odlučio prekinuti. Za razliku od radnika osječkog IPK oko 2 600 radnika Belja, koji su istoga dana počeli štrajk, još uvijek nisu uspjeli ostvariti svoja prava. Oni nastavljaju štrajk sve dok im se ne isplate zaostale plaće za ožujak i travanj, te pet neisplaćenih putnih troškova. Štrajkaški odbor Belja odlučio je da se unatoč

štrajku obavljaju najnužniji poslovi kako proizvodnja ne bi stala u potpunosti. To znači, tvrde u štrajkaškom odboru Sindikata PPDIV-a, da se stoka i dalje redovito hrani, no u to nisu uključeni i poslovi oko predstojeće žetve. U sindikatu pozivaju Upravu Belja da podnesu ostavke ako nisu u mogućnosti osigurati novac za plaće i putne troškove, a da nastalu situaciju u tom slučaju razriješi Nadzorni odbor. Povjerenik PPDIV-a za Osječko-baranjsku županiju Šime Orešković najavio je za petak sastanak s predstavnicima hrvatske Vlade, Ministarstva poljoprivrede i Hrvatskog fonda za privatizaciju, koji bi se trebao održati u Vladinu uredu za socijalno partnerstvo. Ako ni tada ne dođe do razrješenja krize, Sindikat PPDIV-a i radnici Belja najavljuju da će u ponedjeljak prosvjede nastaviti na Markovu trgu u Zagrebu.

T. PRUSINA

**Sindikat u Belju u subotu će donijeti odluku o eventualnom prekidu štrajka, nakon što je na sastanku u Vladinom Uredu za socijalno partnerstvo obećana isplata plaća za travanj do 27. lipnja.**

ZAGREB – Uprava baranjskog poljoprivrednog kombinata Belje najkasnije će do 27. lipnja osigurati sredstva za isplatu plaća radnicima za travanj i putnih troškova od siječnja do svibnja. To je dogovoreno na sastanku predstavnika Uprave Belja, sindikata, Ministarstva poljoprivrede i šumarstva te Fonda za privatizaciju.

Radnicima Belja, koji štrajkuju od 17. lipnja, Uprava će 13 milijuna kuna za plaće i putne troškove osigurati uz pomoć Fonda za privatizaciju i Ministarstva poljoprivrede na temelju prava na poticaje, dogovoreno je u Vladinom Uredu za socijalno partnerstvo.

Na sastanku je zaključeno i da će Uprava Belja osigurati novac za isplatu plaća za svibanj do 10. srpnja zalogom određenih nekretnina. Upravnom odboru Fonda za privatizaciju predloženo je da hitno ocijeni stanje u Be-

lju, te utvrdi daljnje potrebne mjere kojima će se učinkovito riješiti upravljanje i privatizacija kombinata, a štrajkaškom odboru da zbog žetve prekine štrajk.

Županijski povjerenik Sindikata zaposlenih u poljoprivredi, prehrambenoj i duhanskoj industriji te vodoprivredi Šimo Orešković rekao je da nije zadovoljan rezultatima sastanka, dodavši da će štrajkaški odbor u subotu donijeti odluku o eventualnom prestanku štrajka. Usprkos dogovoru, najavio je za ponedjeljak, 23. lipnja prosvjed oko tisuću radnika Belja na Trgu svetog Marka u Zagrebu.

Predstojnik Vladinog Ureda za socijalno partnerstvo Vitomir Begović ocijenio je da Uprava i Nadzorni odbor Belja nisu izvršili svoje obaveze i osigurali redovitu isplatu plaća, kao i pravodobno reagirali kako bi zaustavili štrajk u doba žetve.

Predsjednik Uprave Belja Marijan Molnar istaknuo je da nisu mogli podmiriti obveze prema radnicima bez potpore države, naglasivši da je jedino rješenje situacije u kombinatu ubrzana privatizacija.

HINA

20. lipnja 2003.

**Dvije trećine radnika osječkog Ratarstvo-stočarstva dobili su zaostale plaće, a postoje naznake da će ostali dobiti plaće u petak. U Belju je štrajk nastavljen jer isplata plaća još nema.**

OSIJEK – Štrajk u osječkoj tvrtki IPK Ratarstvo-stočarstvo prekinut je u srijedu popodne jer je oko dvije trećine radnika primilo zaostalu travanjsku plaću, doznaje se u Sindikatu zaposlenih u poljoprivredi, prehrambenoj i duhanskoj industriji te vodoprivredi Hrvatske (PPDIV).

U baranjskom poljoprivrednom kombinatu Belju, također u utorak započeti štrajk nastavlja se do daljnjega jer ni u srijedu nije postignuto rješenje za isplatu plaća za ožujak i travanj te pet neisplaćenih putnih troškova. Budući da je oko dvije trećine radnika IPK Ratarstvo-stočarstvo u srijedu primilo plaću

te da ima naznaka da će ostalima plaća biti doznačena do petka, radnici druge smjene već su krenuli na svoje poslove, a Sindikat je odlučio proglasiti prekid štrajka, izjavio je Hini sindikalni povjerenik te tvrtke Feliks Frajtag.

U vezi s rješavanjem problema plaća radnika Belja, za petak je u Vladinu Uredu za socijalno partnerstvo sazvan sastanak s predstavnicima Vlade, Ministarstva poljoprivrede i Fonda za privatizaciju, na kojemu bi se trebale donijeti konkretne odluke koje bi omogućile prekid štrajka, rekao je za Hinu županijski povjerenik PPDIV-a Šime Orešković. "Imamo saznanja da su novci osigurani i da se to u petak treba potvrditi i realizirati, pa bi se nakon toga započelo i sa žetvenim radovima. Ako se to ne bi dogodilo, zaključeno je da ćemo u ponedjeljak održati prosvjed na Markovu trgu u Zagrebu", dodao je Orešković.

**Radnici "Belja" započeli opći štrajk zbog plaća, a traže i smjenu Uprave**

27. lipnja 2003.

#### **POČELA ISPLATA PLAĆA RADNICIMA BELJA**

Hrvatska udruga sindikata izvijestila je kako je prema postignutim Sporazumu od 21. lipnja između Sindikata, Uprave, Nadzornog odbora te Hrvatskog fonda za privatizaciju i Ministarstva poljoprivrede i šu-

marstva u Belju danas započela isplata plaće za travanj. Također, počela je i isplata putnih troškova za razdoblje od siječnja do svibnja 2003. godine. Time je ispunjen prvi dio sporazuma. Štrajk je u fazi mirovanja do 10. srpnja tj. do ispunjenja drugog dijela preuzete obaveze.

# **Vještine i sposobnosti**

**Kakvi/e medijatori/ce trebaju biti?**





## Kakvi su dobri medijatori i medijatorice?

Uspješni medijatori i medijatorice znaju što su njihove osobne prednosti, a što mane i gdje su im granice koncentracije i neutralnosti. Uspijevaju biti neutralni, slušati bez zauzimanja stava i odnositi se s poštovanjem prema svim stranama uključenim u proces. Ne boje se sukoba i asertivnost im je vrlina. Znaju ohrabriti i podržati ljude bez davanja savjeta. Istovremeno obavljaju zadatke na nekoliko razina. Spremni su na poteškoće i vjeruju u sposobnost ljudi da donesu dobre odluke.

Prva je osobina dobrih medijatora/ica **sposobnost samoprocjene** koja će biti osnova za postavljanje vlastitih granica. Mnogi polaznici medijacijskih treninga, iako oduševljeni vještinama koje su svladali, shvaćaju da ne mogu biti medijatori/ce. Kažu: *Previše mi je važno da štitim slabije ili Moj je posao da dajem savjete. Jako sam frustrirana kada strane u sukobu ne uviđaju koje je najbolje rješenje za njih i što im jednostavno ne mogu narediti ili Odabrala sam poziv psihoterapeuta u kojem se s pacijentima ide daleko u prošlost i osvjetljavaju se svi aspekti njihove ličnosti. Ne želim se usmjeriti samo na izolirani problem koji je čovjeka doveo na medijaciju.* Oni koji sa suzdržavanjem od savjetovanja nemaju problema, također imaju ograničenja kojih trebaju biti svjesni da bi uspješno vodili medijacijski proces. Jednostavnu tablicu za praćenje i/ili samoprocjenu priložile smo na kraju ovoga priručnika.

**Neutralno vođenje procesa** medijacije bit će moguće tek uz svijest medijatora/ica o vlastitim ograničenjima koja proizlaze iz njihovih vlastitih vrednota i svjetonazora, iz emocija i prethodnih iskustava. Ukoliko medijator/ica treba posredovati u slučaju u kojem par odlučuje o prekidu trudnoće, a vjeruje da je abortus ubojstvo, bolje je da pošteno prizna da ne može biti neutralan u tom slučaju i prepusti medijaciju nekom drugom. Nisu svi slučajevi tako drastični: nije strašno ako medijator/ica, zbog vlastitih iskustava osjeti antipatiju prema jednoj od strana u sukobu, na primjer prema mužu-preljubniku. Loše je ako je zbog toga pristrana u procesu koji vodi. Nekim ljudima nije jednostavno ući u ulogu medijatora/ice jer im je suzdržavanje od izražavanja vlastitih stavova, procjena, emocija za vrijeme medijacijskog procesa prenaporno. Čak i nekiiskusni medijatori katkad ne žele posredovati u određenom slučaju jer se ne mogu ili ne žele privremeno odustati od izražavanja svojeg stava. Neki drugi, iako svjesni vlastita vrijednosnog sustava, prethodnih sličnih iskustava i emocija koje sukobljene strane izazivaju u njima, stvarno se mogu brinuti na jednak način za obje strane i ravnopravno ih tretirati dok god su u ulozi medijatora/ice.

To ne znači da medijator/ica postaje prazna ljuštura bez uvjerenja i emocija. Njegova/njezina uvjerenja i emocije su u medijacijskom procesu u pozadini, a u prvom planu su **poštovanje svih sukobljenih strana i sposobnost slušanja bez zauzimanja stava**. To je lakše postići onima koji vjeruju u dobro u ljudima ispod slojeva agresije, strahova i nepovjerenja.

Ljudi su, posebno u našoj kulturi, skloni gurati probleme pod tepih i ne otvarati sukobe. Oni koji odluče ući u sukob kao treća, neutralna strana svakako moraju imati drukčiji **odnos prema sukobu**: on je sastavni dio života i osobnog rasta. Sukob je prilika za uključene strane da situaciju u kojoj je komunikacija loša ili su interesi suprotstavljeni transformiraju u zajedničko razumijevanje i u rješenje prihvatljivo svima. S takvim poimanjem sukoba povezana je i **asertivnost**. Medijator/ica koji/a se povlači pred svakim agresivnim ili plačnim nastupom nema šanse za uspjeh.

S druge strane, demonstracijom moći i zastrašivanjem strana u sukobu neće se izvući ono najbolje od njih. Osobine dobrih medijatora/ica uključuju i **sposobnost da se ljudi ohrabre i podrže bez davanja savjeta**.

Medijator/ica **simultano obavlja zadatke na nekoliko razina**: na primjer, sluša strane u sukobu, analizira pozadinu sukoba, izdvaja interese, reagira na izjave strana, smišlja strategiju medijacije i prilagođava je trenutnom razvoju događaja, drži strane usredotočenima na proces, brine se o vremenu i o ravnopravnom tretmanu svih uključenih... zbog toga mora imati "sređene misli" te sposobnosti uočavanja detalja i stvaranja cjelovite slike. Istodobno mora slijediti i vlastiti instinkt i unaprijed određenu strukturu medijacijskog procesa.

I, najvažnije, medijator/ica treba biti **spreman/na na poteškoće**. Jedan od najpoznatijih američkih medijatora/ica u obiteljskim sukobima ovako je odgovorio na pitanje kako mu je raditi medijaciju nakon deset godina karijere: "To je usamljenički i težak život (...) Stvarno, teško je voditi medijaciju, slušati potankosti i nijanse onoga što ljudi govore, čuti sve emotivne dijelove. Teško je, zamorno i bolno."<sup>29</sup>

I pokraj poteškoća medijatori/ce **vjeruju u sposobnost ljudi** da na najbolji način sami odluče kako riješiti svoje sukobe i iskreno žele podržati sukobljene strane da osmisle sami odluke za budućnost. Stoga je uspostavljanje komunikacije među sukobljenim stranama i postignuti dogovor vrijedna nagrada svakom i svakoj od njih: napretkom u medijacijskom procesu oni dobivaju potvrdu da rade dobru stvar.

## Medijacijske vještine

Medijacijske vještine upotrebljavaju se simultano: jedne bez drugih ne mogu. Bez svojih komunikacijskih vještina medijator/ica ne bi mogao/la potaknuti sukobljene strane na suradnju i uočiti sve pojedinosti potrebne za analizu sukoba. Bez analize sukoba medijator/ica ne bi znao/la kada koju vještinu upotrijebiti i s kojom svrhom. U ovom će se poglavlju pojedinosti iz jednog dijela ispreplitati s drugim.

### Analiza sukoba

Analiza sukoba je u pozadini svega što medijator/ica radi. U konfuznim i često kontradiktornim pričama koju bez glave i repa iznose strane u sukobu medijator/ica prepoznaje osjećaje i sposobnost sudjelovanja strana u procesu. Iz primjera ili općenitih tvrdnji zaključuje o vrednotama koje ih pokreću i o događajima iz prošlosti koji su utjecali na njihove stavove, zahtjeve i odluke u slučaju u kojem posreduje. Izdvaja činjenice i dekonstruira neosnovana uopćavanja i etikete koje blokiraju komunikaciju.

Tek kada stekne sliku situacije, kreće na identificiranje potreba svih strana i nakon toga dobiva uvid u njihove stvarne interese. Često postaje jasno da prvotno izrečene deklarirane namjere i zahtjevi nisu niti potrebe, niti interesi. Kada se stvarni interesi definiraju, može se prijeći na formuliranje pitanja o kojima se treba raspravljati.

Priča, detalji važni  
za slučaj

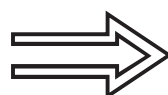
Osjećaji, sposobnost  
strana za sudjelovanje

Vrednote

Događaji iz prošlosti

Stavovi, zahtjevi, odluke,  
namjere

Konstrukcije,  
generalizacije etikete



PITANJA ZA  
RASPRAVU

POTREBE

INTERESI

<sup>29</sup> Kolb, str. 200-201.

## Vježba iz analize sukoba Tata i Renata

Na idućim stranicama ispričane su priče dviju strana u sukobu. Priče se za analizu sukoba mogu iskoristiti na tri načina, ovisno o tome radite li individualno ili u grupi, koliko vremena imate te jeste li već dobili uvid u komunikacijske vještine potrebne za medijaciju.

Nudimo tri niza uputa.

### 1. Ako ste sami i želite vježbati analizu sukoba

Odaberite čiju ćete priču pročitati prvo. Ne prelazite na drugu priču prije no što analizirate prvu. Označite u tekstu mjesta (citate) koja vam mogu dati informaciju o elementima iz priče koju analizirate:

- a) osjećajima i trenutnoj psihofizičkoj sposobnosti da osoba sudjeluje u procesu razrješavanja sukoba
- b) vrednotama koje ju motiviraju na djelovanje, stavovima o životu i o prioritetima
- c) događajima iz prošlosti koji mogu utjecati na njezinu procjenu trenutne situacije i na odluke o njoj
- d) stavovima, zahtjevima druge strane u sukobu, namjerama (to je ono što smo u ranijem tekstu nazvale početnim pozicijama)
- e) konstrukcijama, generalizacijama i etiketama koje lijepi bez provjere i potvrde

Pročitajte tekst još jednom i provjerite jeste li propustili uočiti neki od gornjih elemenata. Zatim isto učinite i s drugom pričom. Na kraju ovoga poglavlja možete pogledati rezultat rada jedne od grupa koje su prošle osnovni medijacijski trening 2003. Usporedite njihov popis s vašim. Jeste li uočili iste elemente?

### 2. Ako barem sat vremena imate na okupu grupu koja želi vježbati analizu sukoba

Podijelite se u dvije manje grupe. Svaka neka uzme jednu priču i odvoji se u drugu prostoriju (ili barem u udaljene dijelove istoga prostora). Nakon što svi pročitaju priču koju vaša mala grupa analizira, zajednički u tekstu pokušajte naći što više informacija iz kojih ćete identificirati elemente bitne za analizu:

- a) o osjećajima i trenutnoj psihofizičkoj sposobnosti da osoba sudjeluje u procesu razrješavanja sukoba
- b) o vrednotama koje ju motiviraju na djelovanje, stavovima o životu i o prioritetima
- c) o događajima iz prošlosti koji mogu utjecati na njezinu procjenu trenutne situacije i na odluke o njoj
- d) o stavovima, zahtjevima od druge strane u sukobu, namjerama (to je ono što smo u ranijem tekstu nazvale početnim pozicijama)
- e) konstrukcijama, generalizacijama i etiketama koje lijepi bez provjere i potvrde

Ima li nesuglasica u odabiru? Obrazložite zašto mislite da u nekom citatu iz teksta vidite ovaj ili onaj element bitan za analizu sukoba. Na kraju ovog poglavlja možete pogledati rezultat rada jedne od grupa koje su prošle osnovni medijacijski trening 2003. godine. Usporedite njihov popis s vašim. Jeste li uočili iste elemente?

### 3. Ako barem dva sata imate na okupu grupu koja želi vježbati analizu sukoba i medijaciju, a posjeduje osnovne medijacijske vještine iz idućeg poglavlja

Podijelite se u tri grupe, ako je moguće u različitim prostorijama da ne ometate jedni druge.

Dvije grupe neka uzmu svaka po jednu priču. Treća grupa će raditi na osmišljavanju strategije medijatora: dogovorit će način na koji će započeti medijacijsku sesiju kada strane u sukobu dođu na medijaciju i izabrat će dvije osobe koje će zajednički voditi medijacijski proces.

#### Upute za dvije grupe koje analiziraju priču

Nakon što svi pročitaju priču koju vaša mala grupa analizira, zajednički pokušajte u tekstu naći što više informacija iz kojih ćete identificirati elemente bitne za analizu (navedeni su od a do c u uputi za individualni rad). Ne zavirujte u već gotov popis na kraju ovoga poglavlja!

Ima li nesuglasica u grupi oko odabira citata? Obrazložite zašto mislite da u nekom citatu iz teksta vidite ovaj ili onaj element bitan za analizu sukoba. Odaberite jednu osobu koja će odigrati vaš lik u igri uloga. Dajte joj upute kako da bude što uvjerljivija.

#### Upute onima koji se pripremaju za medijaciju

Vi ste tim kojem je najavljeno da će za pola sata na medijaciju stići otac i kćer koji su se jako posvađali. To je jedino što znate o slučaju. Vrijeme do njihova dolaska koristite za razradu strategije. Dogovorite se:

Tko će od vas voditi proces?

Kako ćete ga započeti? Što sve trebate reći prije početka?

Kako ćete surađivati tijekom medijacije? Što su vam jake, a što slabe strane u medijaciji?

U kojem slučaju sazivate pojedinačne sesije?

Što u kriznim situacijama?

Jeste li pripremili potrebne obrasce?

Kako ćete urediti prostoriju i odrediti raspored sjedenja?

Što još treba dogovoriti prije početka?

Kako će oni od vas koji ne vode medijacijski proces promatrati što rade medijatori/medijatorice? Kako će im dati korisnu povratnu informaciju o svojim zapažanjima?

#### Upute za sve tri grupe

Odigrajte igru uloga s dvoje medijatora, tatom i Renatom. Svi koji promatraju neka bilježe svoja zapažanja o postupcima medijatora. Osobe u ulogama tate i Renate neka medijatorima ne nude svoje interese "na tanjuru", na početku medijacije. U stvarnim slučajevima strane uvijek kreću s pozicijama i na medijatorima je da nađu najbolji način da iz njih izvuku interese.

Nakon igre uloga porazgovarajte o elementima koje ste otkrili radom u malim grupama te o medijacijskom procesu koji ste promatrali. Svaku primjedbu na rad medijatora ili medijatorica započnite dobrim potezima koje ste uočili, a onda dodajte i sugestije za poboljšanja.

**TATA**<sup>30</sup>

Večer je. Sjedim u kuhinji i listam novine.

Ima nas četvero u obitelji: moja žena, mlađi sin Ivan i starija kći Renata i ja, otac. Živimo svi zajedno u stanu u Novom Zagrebu. Za vrijeme rata u tom smo stanu primali rođake koji su bili prognani iz okupiranih zona i najvažnije je bilo da bude dosta hrane za sve. Moj brat koji već dugo živi u Münchenu u to se vrijeme razvodio, to što je izgubio djecu potpuno ga je dotuklo. Nije ga zanimalo kako nam je i osim sto maraka svakih nekoliko mjeseci s kojima je prao svoju savjest nikada nije sudjelovao u pomaganju rodbini, niti im je nudio da dođu k njemu. Žena i ja smo se sami morali brinuti za sve, tako da djeca nisu dobivala niti dovoljno pažnje niti materijalnih stvari. Renata je još u srednjoj školi počela ljeti prodavati sladoled i raditi svakakve poslice da bi si mogla priuštiti pokoji izlazak u kino ili novu majicu. Polako sam izgubio uvid u to što točno radi.

Zabrinuo sam se za Renatu. Odjednom je postala vegetarijanka. Čak ne želi jesti piletinu. Prije dva dana nas je zaprepastila izjavom da se namjerava pridružiti harekrišnama u Njemačkoj. Jako sam se razbjesnio. Još uvijek je apsolutnica ekonomije, čeka je pisanje diplomskog, a donosi takve neozbiljne odluke. Baš prošlog tjedna sam razgovarao s bivšim školskim kolegom i on je obećao da će joj naći pripravničko mjesto u razvojnom odjelu Gradskog poglavarstva. Renata je oduvijek željela raditi za dobrobit drugih, mislio sam da bi joj posao u javnom sektoru puno više odgovarao nego u nekakvoj banci, a i nikoga drugog nigdje ne poznajem. Nisam joj još stigao ni reći, a sad će otići s hipijima i sve će propasti.

Osjećam krivicu što devedesetih, dok je bila u najgorim godinama, nije mogla tinejdžerske dane provoditi kao i drugi. Bojim se da će i Ivan za njom, ionako mu je Renata u svemu uzor i jako je ponosan na svoju stariju sestru.

Nismo se vidjeli od prekjučer, od večeri kada je najavila svoj odlazak u Njemačku. Još sam ljutit i bojim se za nju. Na televiziji su pokazali dokumentarac o svim tim sektama, a Jutarnji je u četvrtak objavio članak o jednoj domaćoj, u Zagorju. Neki je Rožman tjerao mlade da prekinu veze s obiteljima i da onda prose za njega i od toga je kupio tri kuće. Ne smijem ni misliti na koje sve načine ti zlikovci iskorištavaju lijepe mlade djevojke kao što je Renata.

Renata upravo ulazi u kuhinju. Odlažem Jutarnji i želim konačno razgovarati s njom. Jako je volim, ali cijela ta priča s harekrišnama me plaši. Ti manijaci mi je mogu uzeti zauvijek. Već je jednom bilo problema s njezinim društvom, kada je njezin tadašnji dečko završio u zatvoru. Uхватili su ga kako prodaje *ecstasy* na *rave-partyju*. Bože, nikad nisam mislio da ću naučiti što znače te riječi i kako se pišu. Ni jednom roditelju ne bih poželio da mora razgovarati s policijom i objašnjavati da tvoje dijete nema ništa s kriminalom. Mislio sam da gore ne može. Ovu ludost pod svaku cijenu moram spriječiti, čak i ako me Renata počne mrziti. Bolje da me mrzi nego da joj se nešto loše dogodi.

<sup>30</sup> Uloge tate i Renate napisane su po uzoru na igru uloga koje su na medijacijskom treningu u studenom 2002. osmislili Patrick Doherty, Marijan Jukić i Branka Peurača.

**RENATA**

Večer je i jedva sam se dovukla kući.

Zovem se Renata i živim s roditeljima i mlađim bratom Ivanom u Novom Zagrebu. Napunila sam dvadeset petu prije mjesec dana. Dok sam išla u srednju školu, kuća je uvijek bila puna rodbine. Tatini iz Slavonije, mamini iz Like, uvijek je netko spavao na kauču i po podovima. Sređivali su papire, čekali da idu negdje drugdje, imali su hrpu trauma i problema. Osjećala sam da ne postojim u tom stanu. Zadnjih godina nas smo četvero opet sami.

Odslušala sam sva predavanja na ekonomiji i položila gotovo sve ispite. Već dugo gledam oglase i shvaćam da za mene zapravo nema posla. Nekoliko stranih organizacija tražilo je ekonomiste da vode projekte mikrokredita ili razvoja zajednica, no traže vještine i iskustvo koje ja nemam. Kako ću do iskustva ako me nitko neće neiskusnu? Iako sam radila svakakve poslice, što god sam mogla, odjednom shvaćam da prodavanje sladoleda ili dosađivanje na Velesajmu baš i nije povećalo moje šanse za zaposlenje. Kad su prije svi moji kolege s faksa stigli na prakse i treninge? Otkud im novac i vrijeme?

Moj diplomski mi sada izgleda stvarno glup i beskoristan. Ne mogu se koncentrirati, ništa od onoga što pročitam ne inspirira me i ne uspijevam staviti prvu rečenicu na papir. Pitam se jesam li nesposobna i jesam li prevarila sve profesore koji su mi ikad u životu dali prolaznu ocjenu. Možda je bila pogreška uopće upisati fakultet. Danas mi je čak bilo drago kada je cura iz popodnevnice smjene javila da je bolesna. Morala sam biti u trgovini skoro cijeli dan, pa nisam morala očajavati što satima sjedim bez ikakvog rezultata. Da, trgovina je u Importanne Centru u pothodniku. Prodajem odjeću. Još jedan u nizu besmislenih poslova.

Jedina svijetla točka u mojem životu zadnjih mjeseci bili su ljudi koje sam sreća na tečaju joge. Odmah su me impresionirali, bili su toliko drukčiji od mog starog društva, kojemu se nikad ništa ne da, stalno nekog kritizira, samo me baca u depresiju. Novi prijatelji su drukčiji. Dosta ih je u mojoj situaciji, žive s roditeljima, odslušali su predavanja, nemaju stalni posao... no jako me se dojmio njihov stav o životu i pozitivne vrijednosti koje zastupaju. Jednu večer su me pozvali na druženje i večeru u "hram", kako su rekli. To je, dakle, Hare Krishna, mislila sam dok sam razgledavala hram – zapravo stan u središtu grada – ukrašen raznoraznim istočnjačkim stvarčicama. Ti ljudi se stvarno razlikuju od moje okoline. Njihov unutarnji mir, predanost i osjećaj smisla u životu stvarno su suprotnost kaosu u kojem živim.

Znam za priče o sektama i o tome kako peru mozak članovima kako bi ih iskoristavali. To je sasvim različito od onog što sam čula od prijatelja s joge. Oni su normalna ljudska bića.

Prekjučer sam ih spomenula roditeljima. Također sam rekla da su me pozvali na dvomjesečni boravak u Njemačku. Mislila sam da bi plaćen put i dvomjesečni boravak bili super, a dok sam tamo, možda bih mogla naći bolji posao. Imam neke rođake u Münchenu koji su tamo još otprije mog rođenja, zadnji put sam ih vidjela kad sam bila dijete. Kad budem u blizini, možda će mi pomoći. Moji roditelji su sve krivo shvatili, poludjeli su čim su čuli riječi "Hare Krishna" i razgovor se pretvorio u burnu svađu. To je tako tipično za njih: ne zanimam ih, nisu obraćali na mene pažnju dok sam odrastala, osim ako je nastala neka frka, kao na primjer s mojim prvim dečkima koji im se nisu sviđali ili ona glupost s ecstasijem. Meni je tu loše, a oni opet rade istu stvar. Ovaj put sam čvrsto odlučila da me moraju poštovati kao odraslu osobu. Ne zanimaju me više njihovi razlozi i nemam više strpljenja za njih. Niti mi se razgovara, niti želim da se sa mnom postupa kao s djetetom.

Ulazim u kuhinju. Tu je tata i čita novine. Radila sam cijeli dan, klimatizacija me ubila, sad želim samo leći i odmoriti se. Imala sam težak dan.

Na sljedeće dvije stranice donosimo popis elemenata koji su identificirali polaznici i polaznice medijacijskoga treninga u lipnju 2003.

## TATA

### Osjećaji i sposobnost sudjelovanja

- Zabrinuo sam se.
- Jako sam se razbjesnio.
- Osjećam krivicu.
- Bojim se da će i Ivan za njom.
- Još sam ljut i bojim se za nju.
- Jako je volim.
- Cijela ta priča s harekrišnama me plaši.

### Vrednote

- Za vrijeme rata u tom smo stanu primali rođake koji su bili prognani iz okupiranih zona i najvažnije je bilo da bude dosta hrane za sve.
- Čak ne želi jesti piletinu.

### Prošlost

- Žena i ja smo se sami morali brinuti za sve, tako da djeca nisu dobivala niti dovoljno pažnje niti materijalnih stvari.
- Već je jednom bilo frke s njezinim društvom, kada je njezin tadašnji dečko završio u zatvoru kad su ga uhvatili da prodaje ecstasy na rave-partyju u The Bestu.

### Konstrukcije, generalizacije, etikete

- Nije ga zanimalo kako nam je i osim sto maraka svakih nekoliko mjeseci s kojima je prao svoju savjest nikada nije sudjelovao u pomaganju rodbini, niti im je nudio da dođu k njemu.
- Donosi takve neozbiljne odluke, a sad će otići s hipijima i sve će propasti.
- Bojim se da će i Ivan za njom.
- Na televiziji su pokazali dokumentarac o svim tim sektama, a Jutarnji je u četvrtak objavio članak o jednoj domaćoj, u Zagorju. Neki je Rožman tjerao mlade da prekinu veze s obiteljima i da onda prose za njega i od toga je kupio tri kuće. Ne smijem ni misliti na koje sve načine ti zlikovci iskorištavaju lijepe mlade djevojke kao što je Renata.
- Ti manijaci mi ju mogu uzeti zauvijek.
- Ovu ludost

### Namjere

- Baš prošlog tjedna sam razgovarao s bivšim školskim kolegom i on je obećao da će joj naći pripravničko mjesto u razvojnom odjelu Gradskog poglavarstva. Renata je oduvijek željela raditi za dobrobit drugih, mislio sam da bi joj posao u javnom sektoru puno više odgovarao nego u nekakvoj banci, a i nikoga drugog nigdje ne poznajem.
- Ovu ludost pod svaku cijenu moram spriječiti, čak i ako me Renata počne mrziti. Bolje da me mrzi nego da joj se dogodi nešto loše.



## RENATA

### Osjećaji i sposobnost sudjelovanja

- Jedva sam se dovukla kući.
- Osjećala sam da ne postojim u tom stanu.
- Pitam se jesam li...
- Samo me baca u depresiju.
- Meni je tu loše.
- Ne zanimaju me više njihovi razlozi i nemam više strpljenja za njih.
- Imala sam težak dan.

### Vrednote

- Sređivali su papire, čekali da idu negdje drugdje, imali su hrpu trauma i problema.
- Jako me se dojmio njihov stav o životu i pozitivne vrijednosti koje zastupaju.
- Njihov unutarnji mir, predanost i osjećaj smisla u životu stvarno su suprotnost kaosu u kojem živim.

### Prošlost

- Dok sam išla u srednju školu, kuća je uvijek bila puna rodbine. Tatini iz Slavonije, mamini iz Like, uvijek je netko spavao na kauču i po podovima. Sređivali su papire, čekali da idu negdje drugdje, imali su hrpu trauma i problema.
- Neka frka, kao na primjer s mojim prvim dečkima koji im se nisu sviđali ili ona glupost s escstasyjem.

### Konstrukcije, generalizacije, etikete

- Kako ću do iskustva ako me nitko neće neiskusnu?
- Kad budem u blizini, možda će mi pomoći.
- Moji roditelji su sve krivo shvatili, to je tako tipično za njih.
- Ne zanimam ih, nisu obraćali pozornost na mene dok sam odrastala, osim ako je nastala neka frka.

### Namjere

- Dok sam tamo, možda bih mogla naći bolji posao.
- Imam neke rođake u Münchenu... možda će mi pomoći.
- Ovaj sam put čvrsto odlučila da me moraju poštovati kao odraslu osobu.
- Niti mi se razgovara, niti želim da se sa mnom postupa kao s djetetom.

## Komunikacijske vještine

### Slušanje

Aktivno slušanje osnovna je komunikacijska vještina na koju se nadograđuju druge. To je slušanje bez prekidanja, bez prosuđivanja ili poistovjećivanja sa stranom koja govori, a uključuje verbalnu i neverbalnu razinu. Aktivno slušanje je zainteresirano slušanje, usmjereno na one koji govore: sluša se da bi se čulo i razumjelo, a ne da bi slušatelj na kraju razgovora mogao pokazati svoju superiornosti i potukao protivnike protuargumentima.

Medijator/ica nikada ne smije prestati osluškivati što se događa na površini, na primjer, medijator/ica čuje nesporazume sukobljenih strana i primjećuje da je to zbog nekvalitetnog slušanja, pa postavlja dodatna pitanja za pojašnjenje ili preoblikuje ono što je čuo/čula kako bi i njemu i strana ma bilo jasnije što je zapravo izrečeno. Slušanje pruža i vrijedne informacije o samom procesu, na primjer, ako medijator/ica čuje učestalo odbijanje jedne strane da pridonese traženju opcija, na osnovi toga može zaključiti da u prethodnom procesu nije izrečeno sve bitno za taj slučaj, te se vraća na potrebe i interese.

Medijator/ica sluša na nekoliko razina: prepoznaje elemente važne za analizu sukoba s prethodne stranice, ali i elemente koji blokiraju komunikaciju, na primjer:

- **Iskustva iz prošlosti jedne strane** koja ne moraju imati veze s konfliktnom situacijom koja je u toku, niti sa svim stranama uključenim u sadašnji sukob.  
*Otac: Tvoj bivši dečko je imao problema s drogom, znaš da si naivna i da ne znaš procijeniti ljude. Sad su te sigurno ti čudaci navukli na nešto loše.*
- **Prosudivanje i interpretacije** koje obuhvaćaju dodavanje vrijednosnih sudova, generalizacije, etiketiranje, neosnovane tvrdnje da iz A nužno slijedi B, analiziranje i dijagnosticiranje, umirivanje druge strane, poricanje postojanja problema ili minimiziranje briga druge strane.  
*Otac: Čitao sam u novinama o tim sektama, nemaju oni veze s duhovnošću, samo navlače mlade ljude da ostave obitelj i onda se bave kojekakvim sumnjivim poslovima. Sigurno su i ti tvoji takvi.*  
*Kćer: Ti se bez veze nerviraš. To ti je zato što ne radiš na sebi.*
- **Donošenje odluka unaprijed, bez dogovora sa svim stranama u sukobu** koje ograničava raspon mogućih rješenja ili ih ukopava u početnu poziciju.  
*Otac: Ti u tu komunu ne ideš i točka.*  
*Kćer: Ja tamo idem i ne možeš me spriječiti.*

### Parafraziranje, sažimanje, preoblikovanje, postavljanje pitanja

**Parafraziranje** je kratko ponavljanje drugim riječima onoga što smo čuli da je rečeno. Parafraziranje omogućuje onome tko govori da sazna kako ga je slušatelj razumio, a slušatelju daje priliku da provjeri je li dobro shvatio što je rečeno. Parafraziranje pruža priliku za uočavanje nesporazuma i nejasnoća i za pojašnjavanje ili ispravljanje.

*Jedna strana u sukobu*

*Kada smo Petar i ja počeli raditi u timu, obojica smo bili novi, htjeli smo se dokazati pa je svaki od nas radio i više no što je trebalo. Otkad sam postao voditelj projekta, on se jako promijenio. Više ne ostaje u uredu nakon kraja radnog vremena čak niti kada imamo hitne sastanke.*

*Medijator/ica*

*Kažete da primjećujete razliku u Petrovu odnosu prema radu u usporedbi s vremenom kada ste*

*počeli raditi i da se promjena dogodila otkad ste vi postali voditelj projekta, na primjer, Petar više ne ostaje na poslu dulje niti zbog hitnih sastanaka.*

**Sažimanje** obuhvaća nabranje ključnih teza; rekapituliranje dosadašnjeg tijeka rasprave; pretakanje sadržaja duže rasprave u kraći, organiziraniji oblik. Pomaže pri održanju dijaloga, osigurava jasnoću i potvrđuje da je poruka primljena. Najvažnije, sažimanje svjedoči o napretku u medijacijskom procesu i potkrepljuje memoriju.

*Voditelj projekta*

*U cijeloj priči sada ja ispadam neki gonič robova koji nema razumijevanja za ljude. Zaboga, i ja sam prije unapređenja radio taj posao i znam kako je kompliciran, pogotovo kada moraš uskladiti rad ljudi koji se međusobno ne poznaju i žive u različitim gradovima, a cijeli projekt zavisi od njihove koordinacije.*

*Petar*

*Upravo je to problem, moraš uskladiti rad tih ljudi. Otkad si preuzeo vođenje projekta stalno netko kasni sa svojim dijelom posla, to znači da nisu usklađeni. Ja sam ti najdostupniji i posljednji u nizu, sve na kraju stiže k meni, a ja stvarno nisam kriv što ljudi s terena kasne s izvještajima i ne želim svojim privatnim životom plaćati za loše planiranje i nekoordiniranost.*

*Voditelj projekta*

*Radio si isti posao otkad si došao k nama i sjećam se da si ostajao dulje na poslu kad god je trebalo.*

*Petar*

*Da, ostajao sam, no razlozi su bili drukčiji. Kada donator u zadnji čas traži da unesemo izmjene u projektni prijedlog kao uvjet da dobijemo donaciju, naravno da ću ostati dulje.*

*Voditelj projekta*

*I kada izvještaj s terena kasni, posao treba dovršiti.*

*Petar*

*Ali zbog čega kasni? Tvoj je posao da isplaniraš rokove za ljude na terenu i da ih nadzireš, ja samo pišem završne izvještaje. Ne želim ostajati na poslu dulje zbog situacije koja se stalno ponavlja: teren kasni, i onda je najlakše ostaviti Petra svaku večer u uredu da bi sve na kraju ispalo dobro. Jesi li istražio zašto nikad ne napišu izvještaje na vrijeme? Jesi li pokušao nešto učiniti po tom pitanju?*

*Voditelj projekta*

*Što bih trebao učiniti?*

*Medijator/ica*

*Prije no što krenemo na promišljanje mogućih opcija, želim da se podsjetimo na ono što je dosad rečeno: obojica vidite poteškoće u usklađivanju rada i rokova kada su timovi dislocirani. Petar odbija ostajati dulje na poslu ako je razlog stalno kašnjenje izvještaja s terena i traži od voditelja projekta da to pokuša riješiti.*

**Preoblikovanje** potvrđuje sadržaj poruke tako da se uočavaju potrebe, osjećaji, vrednote skrivene u poruci i izražava ih pozitivno i nedvosmisleno. Medijator/ica preoblikuje poruku tako da uoči pozitivnu vrijednost na kojoj se temelji poruka (primjer 1) i ukloni agresivne, negativne ili prosudbene implikacije (primjer 2). Od okrivljavanja prelazi na izražavanje potreba, od prošlosti ide ka budućnosti, od individualnog problema ka zajedničkom problemu, a s prijetnji skreće pozornost na zabrinutost. Tako preoblikovana vrijednost poziva na dogovor.

*Primjer 1*

*Otac*

*Ne dam da ide u tu komunu jer je premlada da zna što je dobro za nju.*

*Medijator/ica*

*Dakle, brinete za dobrobit vaše kćeri.*

*Otac*

*Tvoj bivši dečko je imao problema s drogom, znaš da si naivna i da ne znaš procijeniti ljude, sad*

*su te sigurno ti čudaci navukli na nešto loše.*

*Medijator/ica*

*Strah vas je da bi vaša kćer mogla stradati zbog povjerenja u krive ljude.*

Primjer 2

*Jedna strana u sukobu*

*Tvoj sustav vrijednosti je pogrešan.*

Ukazuje na individualan problem: krivica je na drugoj strani.

*Medijator/ica*

*Nešto vam se ne sviđa u njezinu sustavu vrijednosti.*

Ukazuje na zajednički problem: radi se o načinu na koji jedna strana percipira sustav vrijednosti druge.

*Jedna od strana u sukobu*

*Što nam uopće dajete tih pet posto pomoći kad ste ostatak ionako sakrili?*

Ukazuje na okrivljavanje.

*Medijator/ica*

*Brinete se da humanitarnu pomoć dobiju svi kojima je potrebna – da bude pravedno raspodijeljena.*

Ukazuje na potrebu.

*Jedna strana u sukobu*

*Ja Ranki ne vjerujem jer je zabrljala zadnji projekt i ne želim da radi na idućem.*

Ukazuje na okrivljavanje.

*Medijator/ica*

*Brine vas uspjeh idućeg projekta.*

Ukazuje na budućnost.

**Pitanja** mogu biti zatvorena ili otvorena. **Zatvorena pitanja** sugeriraju odgovor ograničavajući broj opcija najčešće na dvije: da i ne.

*Voditelj projekta*

*Radio si isti posao otkad si došao k nama i sjećam se da si ostajao dulje na poslu kad god je trebalo.*

*Medijator/ica*

*Znači li to da više ne ostaje dulje kada je potrebno?*

Medijator/ica zatvorena pitanja postavlja kada traži pojašnjenja ili provjerava je li dobro čuo/čula. Takva pitanja mogu ograničiti strane u sukobu samo na opcije koje sugerira medijatorovo/ično pitanje. Ukoliko se ne radi o traženju pojašnjenja ili provjeri točnosti, bolje je postaviti pitanja koja ne sugeriraju *ili/ili* mogućnosti: to su **otvorena pitanja** koja počinju sa:

- Kada?
- Što?
- Kako?
- Koliko?
- Koji?
- Tko?
- Kako je došlo do toga?
- Zbog čega to mislite?
- A kako je bilo prije?

Otvorena pitanja su posebno korisna kada medijator/ica reagira na elemente koji blokiraju komunikaciju.

Primjer 1

Otac

*Tvoj bivši dečko je imao problema s drogom, znaš da si naivna i da ne znaš procijeniti ljude, sad su te sigurno ti čudaci navukli na nešto loše.*

Medijator/ica

*Po čemu su vam te situacije slične?*

Primjer 2

Otac

*Čitao sam ja u novinama o tim sektama, nemaju oni veze s duhovnošću, samo navlače mlade ljude da ostave obitelj i onda se bave kojekakvim sumnjivim poslovima. Sigurno su i ti tvoji takvi.*

Medijator/ica

*Koliko znate o grupi s kojom se druži vaša kćer?*

Primjer 3

Otac

*Ti u tu komunu ne ideš i točka.*

Medijator/ica

*O kojem se vremenskom razdoblju radi?*

*Zbog čega ne želite da ona ode u komunu?*

Spoj parafraziranja i otvorenog pitanja naziva se **sondiranje** i koristi se za pronicanje u dubinu.

*Jedna strana u sukobu*

*Ja Ranki ne vjerujem jer je zabrljala zadnji projekt i ne želim da radi na idućem.*

Medijator/ica

*Brine vas uspjeh idućeg projekta. Čega se točno bojite u ovom slučaju?*

# **Kontekst medijacije**

**Kada odabrati medijaciju?**



## Kada odabrati medijaciju?

Kada dvoje ili više ljudi naiđu na prepreke u rješavanju problema koje ne mogu sami riješiti, to još uvijek ne znači da trebaju medijatore/ice. Kako će sukobljene strane znati treba li im upravo medijacija, ili tek facilitacija dogovaranja, ili je problem kompleksniji i dublji, pa vam treba organizirana intervencija?

Najčešće je potrebno saznati više o situaciji prije no što se donese odluka je li medijacija najprikladniji način rješavanja problema. Ovo su neki od elemenata prema kojima se procjenjuje je li neki slučaj za medijaciju ili nije:

- koje su potrebe i ciljevi strana u sukobu
- kakva je vrsta odnosa među sukobljenim stranama
- postoji li uopće sukob, jesu li strane i interesi profilirani, koliko je situacija kompleksna
- je li pravo vrijeme za medijaciju s obzirom na razvoj sukoba
- kakvi su odnosi moći sukobljenih strana

Ne postoje "pravi" odgovori na pitanja po kojima će medijator/ica i sukobljene strane odmah znati treba li odabrati medijaciju ili ne. Ipak, u dosadašnjoj medijacijskoj praksi neke su se situacije ponovile dovoljno puta da bi se iz njih izvukle pouke za buduće medijatore/ice.

### Potrebe i ciljevi strana u sukobu

Možda strane ne žele rješenje sukoba, nego samo imaju potrebu da netko čuje njihovu priču. Medijacija je u tom slučaju krivi postupak, a medijator/ica kriva publika.

S druge strane, u građanskim parnicama često novac nije cilj, iako je u podnesku sudu navedeno potraživanje isključivo materijalne odštete. "Strane žele razumijevanje, ispriku, promjenu ponašanja ili ponudu pomoći."<sup>31</sup> Medijacija je prikladnija za ostvarenje tih ciljeva nego presuda.

### Vrsta odnosa među sukobljenim stranama

Što su strane bliže i ovisnije jedna o drugoj, što je izvjesnije da će sukobljene strane i u budućnosti morati imati kakav-takav odnos, to je slučaj prikladniji za medijaciju. Bivši bračni drugovi s djecom, susjedi, prijatelji ili suradnici sudjelovanjem u medijaciji grade svoj budući odnos. Medijacijski proces će ih osnažiti: imat će zajedničko sjećanje na uspješno rješavanje problema u prošlosti, svijest o tome kako nije sve onako kako se isprva čini i spoznaju kako se ispod nerazumnih zahtjeva i snažnih emocija često kriju interesi i ranjivosti o kojima druga strana nije imala pojma.

S druge strane, kada spor uključuje strane koje ne veže ništa osim samog spora, na primjer vozači koji su se okrznuli na raskrižju ili stranka koja se posvađala sa službenicom na pošti, njihov budući odnos nije tako važan. Čak i ako umjesto na sudu završe kod medijatora/ice, medijacija će imati drukčiji karakter, bit će usmjerena više na pregovaranje nego na generiranje kreativnih rješenja. Propitivat će se takozvana "zona mogućeg dogovora", to jest koji raspon svaka strana smatra poštenim i "najbolje moguće alternative dogovoru", to jest što im preostaje ako se ne dogovore za svaku od njih. Neće se ulaziti dublje u prethodna iskustva i skrivene interese.

### Postojanje sukoba, profiliranost strana i interesa, kompleksnost situacije

Kada se radi o organizacijskim sukobima unutar grupe ljudi koji imaju zajedničku historiju, gdje se isprepleću mnoge pojedinačne i zajedničke priče, teško je odmah ustanoviti u čemu je problem i kakvu vrstu pomoći organizacija treba.

<sup>31</sup> Bennett, 10-11.



Možda su ljudi u tolikoj mjeri usmjereni na sporni sadržaj da ne uspijevaju hladne glave voditi proces, možda su se posvađali zbog loše komunikacije. Ako se i usprkos sukobu njihovi interesi većinom podudaraju, vanjski neutralni facilitator procesa dogovaranja moći će im pomoći.

Ako se radi o nejasnim ulogama u organizaciji, promjeni aktivnosti ili načina djelovanja, krizi uzrokovanoj vanjskim (prestanak donacija!) ili unutarnjim čimbenicima (natjecanje za vodstvo), jedna medijacijska sesija nije dovoljna. U ovom slučaju medijator/ica mora znati i o organizacijskom razvoju i o kontekstu u kojem grupa djeluje, ili raditi u timu s nekim tko ta znanja posjeduje. Jedan takav primjer naveden je na kraju ovoga poglavlja.

### **Pravi trenutak u sukobu za medijaciju**

Pri procjeni je li slučaj za medijaciju ili nije, treba uzeti u obzir i na kojem je dijelu razvojnog puta sukob. Potezanje po sudovima u borbi jednih protiv drugih samo će polarizirati sukobljene strane i one će, zbog velikog uloženog truda u dotadašnju borbu, teško odustati od konfrontacijskog rješavanja sukoba. S druge strane, zamor dugotrajnim procesom i nefleksibilnošću pravosuđa može pridonijeti motivaciji stranama da rješenje postignu međusobnim dogovorom.

### **Odnos moći**

U začetku medijacijske prakse u SAD iz feminističkih su se krugova javile kritike po kojima je čak i medijacija između parova u brakorazvodnoj parnici loš odabir stoga što žene općenito imaju manje moći, pa se medijacija ne vodi između ravnopravnih strana. Jedan od medijatora koji su se suprotstavljali takvom stavu na to je odgovarao: *Dobro, ako ih želite zauvijek ostaviti slabima i bez moći, onda im nikada ne dopuštajte da se same zastupaju.*<sup>32</sup> Odgovornost za provođenje dogovorenog u potpunosti je u rukama strana u sukobu. No, ne treba zaboraviti da nejednaka moć može značajno pridonijeti nepridržavanju dogovorenog.

Strukturalno nasilje i nejednakosti mogu omalovažiti dogovore postignute za medijacijskim stolom. *Sve je bilo lijepo kod medijatora/ice, no sad smo vani, u stvarnom svijetu u kojem imam moć i mogu prekršiti obećanje bez posljedica!!!*

Još je gore ako je sukob već eskalirao fizičkim nasiljem, pitanje je koliko su strane spremne za zajednički rad na traženju rješenja, pogotovo ako je jedna strana bila jača. I neke naše ženske grupe koje rade sa žrtvama nasilja odbacuju bilo kakvu mogućnost posredovanja nakon što se nasilje već dogodilo. Procjena o tome koje je zlo u tom slučaju manje ovisit će o odgovoru na pitanje: *Je li dobrovoljni pristanak na medijacijski proces, uz ravnopravno sudjelovanje objiju strana u strukturiranom medijacijskom postupku koji vodi medijator/ica, najbolji način da se dana situacija riješi?,* i ovisit će od slučaja do slučaja.

U sukobu je raspolaganje informacijama značajan izvor moći. Medijator/ica se brine da strana koja ima više informacija o stanju stvari i o implikacijama mogućih odluka te informacije stavi na stol. Tako se razlika u moći smanjuje. Obavijesti koje mogu pružiti stručnjaci (za područje u kojem je nastao sukob ili moguće implikacije pojedinih opcija) također povećavaju moć – i strana koje odlučuje opstruirati proces i onih koje zajednički pokušavaju doći do najboljeg rješenja. I u ovom se slučaju medijator/ica brine o ravnoteži: ako jedna od sukobljenih strana želi na medijaciju dovesti stručnjaka koji podupire njezin zahtjev ili odvjetnika koji zastupa njezine interese, onda i drugoj strani treba omogućiti isto.

Na treningu *Medijacija u zajednici* razgovarale smo o dvojbama koje se mogu javiti pri odlučivanju hoćemo li ući u proces kao medijatorice ili ne. Na osnovi prethodnih iskustava trenerica i sudionica odlučile smo da

---

<sup>32</sup> Erickson, 78

...medijaciju radimo kada:

Jedna strana traži pomoć.

Sve sukobljene strane prihvaćaju medijaciju i medijatora/icu.

Sve sukobljene strane žele riješiti problem.

Rješenje problema je u doseg u uključenih strana.

Problem nije krivično djelo ili kada je krivično djelo, ali je slučaj medijator/ici uputilo državno odvjetništvo.

Nema prevelike razlike moći između strana u sukobu u procesu medijacije.

### **Rubne situacije, etička pitanja**

Čak i nakon zaključka da slučaj jest prikladan za medijaciju, medijator/ica tijekom procesa može posumnjati u:

- sposobnost strana da sudjeluju u procesu, bilo da se radi o mentalnom zdravlju osobe ili o trenutnoj psihičkoj ili emotivnoj krizi u medijacijskom procesu
- laži, manipulacije, trikove jedne ili obje strana u sukobu
- predaju jedne od strana pod pritiskom
- ucjene ili prijetnje nasiljem.

Rad medijacijske službe bit će pun izazova. Medijacija je za većinu ljudi novost, medijatori tek počinju raditi prve korake i uglavnom nemaju dugogodišnju praksu na kojoj bi mogli zasnivati procjene što je dobro a što ne. Nema u kamen uklesanog pravila koje bi jasno određivalo što činiti u takvom slučaju. Prijedlog etičkog kodeksa na kraju ovoga priručnika može biti putokaz u sličnim situacijama. Svaki bi medijacijski centar trebao razgovarati i odlučivati o vlastitoj politici u sličnim slučajevima. No, kako bilo da bilo, sveto je pravo medijatora/ice da prekine medijacijski proces za koji procijeni da nema smisla.

### **Primjer: Je li slučaj za medijaciju ili ne?**

*Voditeljica nevladine organizacije koja pokreće kampanju za senzibilizaciju zajednice ka osobama s posebnim potrebama tražila je pomoć medijatora/ica. U dosadašnjem radu dvanaest članova – volontera – koji su ujedno i osnivači organizacije uspješno su se dogovarali o svemu. No otprilike dva mjeseca, otkad su počeli raditi na planiranju kampanje, čini se kao da ništa ne ispada kako treba. Zadnji je sastanak završio katastrofalno. Nakon dva i pol sata rasprave o akcijama usmjerenim na medije, četvero članova bijesno je napustilo sastanak, optužujući voditeljicu da je nesposobna i da samo petlja. Radi se o osobama koje su najvažnije za provedbu kampanje.*

Medijator/ica je voditeljici udruge postavila nekoliko pitanja o kontekstu i o načinu rada udruge. Saznala je da niti samoj voditeljici nije jasno oko čega su se posvađali. Četvero ljudi koji su napustili sastanak nisu dotad tako reagirali, no nekoliko drugih je nedavno izražavalo nelagodu u četiri oka. Sredstva odobrena za kampanju moraju biti potrošena za tri mjeseca, vrijeme odmiče, a detaljan akcijski plan još nije napravljen.

Voditeljica udruge pročitala je članak o medijaciji i zaključila da bi joj medijator/ica mogla pomoći. No iz njezinih riječi medijator/ica nije mogla shvatiti što je predmet neslaganja, tko je uključen u sukob i da li sukob uopće postoji. Oklijevala je prihvatiti se medijacije u takvim okolnostima. Odgovorila je voditeljici putem elektroničke pošte i zamolila da njezin odgovor prosljedi svim članovima: lako ne zna dovoljno da bi mogla savjetovati medijaciju u ovom slučaju, voljna je pomoći. Ukoliko se članovi organizacije slažu s njezinom prisutnošću na sastanku idućeg tjedna, ona će doći i porazgovarati s njima o mogućim načinima da se situacija riješi.

S obzirom na to što se događalo na sastanku s medijatorom/icom, moguće je nekoliko ishoda. Ovdje navodimo tri:

### A) Medijacija nije prikladna

Vrlo brzo je izašlo na vidjelo: nitko od članova organizacije nema vještine facilitacije sastanaka. Svi su prisutni bili nezadovoljni načinom na koji su se pokušavali uskladiti oko provođenja kampanje. Dosadašnje aktivnosti nisu zahtijevale detaljno planiranje, pa su njihovi sastanci – više druženja nego sastanci – iako nestrukturirani uvijek postizali cilj. Dogovorili bi se o tome kojeg će predavača pozvati na tribinu za dva mjeseca ili kojoj će ustanovi otići u posjet i to je bilo to.

Odjednom su, u novoj situaciji, trebali smisliti kako će učiniti sve što je pisalo u projektnom prijedlogu koji im je osim sredstava za kampanju donio i nevolje. Voditeljica udruge, inače učiteljica, krenula je dijeliti zadatke prije no što su uopće raspravili što sve treba napraviti. Sastanci su bili neproduktivni, izgledalo je kao da se stalno vraćaju na početak i da čak i kada se dogovore o nekoj sitnici, odmah nakon toga shvate da dogovor moraju mijenjati. To je izazvalo nezadovoljstvo onih koji su se potihom žalili i frustraciju onih koji su demonstrativno otišli sa zadnjeg sastanka.

Kampanja je nastala kao ideja cijele grupe, svi stoje iza nje i spremni su raditi na njoj. Medijatorica je uvidjela da organizaciji treba facilitacija, a ne medijacija i to:

- 1) Odmah: facilitator koji će im pomoći da se evidentiraju svi zadaci, potrebne predradnje, osobe koje će ih izvršiti, rokovi u kojima će to napraviti i način na koji će se izvještavati o tome ostale.
- 2) Čim bude moguće: trening iz grupnog rada i vođenja sastanaka.

### B) Medijacija je prikladna

Kampanja je nastala kao ideja cijele grupe, svi stoje iza nje i spremni su raditi na njoj. To je bilo jednoglasno. Svi prisutni na sastanku s medijatoricom bili su nezadovoljni načinom na koji su se dogovarali oko provođenja kampanje.

Četiri osobe koje su napustile zadnji sastanak smatrale su da je voditeljica udruge bez ikakva razloga krenula dijeliti zadatke o kojima ništa ne zna i za što uostalom nije ovlaštena. Njih četvero napisali su projektni prijedlog koji je donio sredstva i misle da se trebala s njima posavjetovati prije no što je počela krivo interpretirati zadatke predviđene projektnim prijedlogom. Sjedili su na sastanku, a nitko ih ništa nije pitao. Tihi nezadovoljnici također su izrazili svoje nezadovoljstvo "lošim vibracijama" na zadnjim sastancima. Oni volonterski rade na nečemu u što vjeruju i ne žele svoje dragocjeno vrijeme trošiti na ego-tripove i svađe koje ih se ne tiču. Jedna je žena rekla da u vrijeme trajanja sastanaka mora plaćati čuvanje djeteta i da će prestati dolaziti ako podriivanja ne prestanu. Medijatorica je procijenila da je ovo slučaj za medijaciju. Rekla je prisutnima da ima dojam da su

svi u grupi motivirani da nastave rad i da vjeruje da medijacijski proces može otvoriti prostore za poboljšanja. Na pitanje tko bi trebao biti uključen u medijacijski proces, svi u grupi predložili su voditeljicu. Neki su smatrali da svi četvero "kampanjaca" trebaju biti prisutni, a neki da je dovoljan i jedan. Nakon kratkog kolebanja i provjere kalendara, dvoje od njih je potvrdilo dolazak. Ostalo dvoje se složilo da ih zastupaju na medijaciji. Žena s djetetom pitala je može li i ona pomoći ako sudjeluje u medijacijskom procesu. Sve troje sudionika medijacije se složilo da hoće, jer su dosada sve njezine intervencije na sastancima bile od pomoći.

### C) Medijacija nije dovoljna

Kampanja je nastala kao ideja cijele grupe, svi stoje iza nje i spremni su raditi na njoj. Svi prisutni bili su nezadovoljni načinom na koji su se pokušavali usuglasiti oko provođenja kampanje.

Četiri osobe koje su napustile zadnji sastanak smatrale su da je voditeljica udruge bez ikakva razloga krenula dijeliti zadatke o kojima ništa ne zna i za što uostalom nije ovlaštena. Njih četvero napisali su projektni prijedlog koji je donio sredstva i misle da ih je trebala konzultirati prije no što je počela krivo interpretirati zadatke predviđene projektnim prijedlogom. Sjedili su na sastanku, a nitko ih ništa nije pitao. Koliko su razumjeli na trodnevnom strateškom planiranju otprije četiri mjeseca, čitava organizacija je trebala promijeniti smjer: od dosadašnjih tribina i posjeta ustanovama za osobe s posebnim potrebama krenulo se ka mijenjanju stavova sugrađana i njihovu uključivanju u akcije. Zato su i napisali projektni prijedlog. No voditeljica kao da se ukopala u prošlo vrijeme.

Iako je na skupštini koja ja održana neposredno nakon strateškog planiranja statut izmijenjen, tako da je veća autonomija u odlučivanju dana ljudima koji pokreću i vode projekte, voditeljica, koja sama nije smislila ni vodila nijedan, i dalje se ponaša kao da ima posla sa svojim klicima u školi. Na to se voditeljica počela braniti: prostorije udruge je ona isposlovala od grada, nju lokalna samouprava i dalje vidi kao osobu za kontakt i odgovornu za rad, a i sama se osjeća odgovornom jer je još uvijek voditeljica i do sada nitko nije imao primjedbi na njezin rad. Ostali su se članovi, otvoreno ili manje otvoreno, svrstali uz jednu ili drugu stranu. Dvoje je članova zaprijetilo da će povući svoj pristanak za rad u kampanji ako se voditeljica i "kampanjci" ne dogovore kako će na njoj raditi zajedno.

Medijator/ica je predložila organizacijsku intervenciju koju će voditi osoba s medijacijskim vještinama. Stekla je dojam da je nakon organizacijskog preustroja novi način rada usvojen na papiru, no ne i u stvarnosti. Statutarne izmjene dovele su do toga da uloge više nisu jasne kao što su nekada bile.

Hitan je problem kampanja koju treba provesti u zajednici – ili vratiti sredstva i izgubiti obraz i kod donatora i kod lokalne zajednice. Medijacijski proces može pomoći da se strane čuju, da se identificiraju problemi i da se dogovore načini i procedure kojima će se rješavati. Privremeni dogovor može osigurati provođenje kampanje.

Dugoročni aranžmani spriječit će da se ovakve situacije ponove. Sustavno praćenje rada (monitoring) je neophodno kroz dulje vrijeme. Promjene u organizacijskom ponašanju i u organizacijskoj kulturi ne događaju se preko noći. Organizacija koja mijenja način rada, strukturu, uloge, ranjiva je i teže se nosi s nepredviđenim situacijama. Kampanja će biti puna takvih situacija. Stoga će udruga trebati pomoć nepristrane osobe u procesu promjene.

## Područja s kojima se medijacija dodiruje

Medijacija je u Hrvatsku ušla ranih devedesetih. Tada su aktivistice ženskih i mirovnih inicijativa prepoznale medijacijske vještine kao oruđe kojima se može koristiti u radu s ljudima iz sredina stradalih u ratu. Stečene vještine korištene su većinom u neformalnoj medijaciji, kada strane u sukobu nisu znale niti kako se zove postupak u kojem im netko pomaže da razgovaraju s drugom stranom. Oni koji su željeli učiti i primjenjivati medijaciju bavili su se u prvom redu nekim drugim područjima: zagovaranjem društvenih promjena, zaštitom i promocijom ljudskih prava, izgradnjom mira, psihološkom pomoći te osnaživanjem i potporom marginaliziranima. One koje su do četiri popodne radile na organizaciji javnog protesta, u pet su već bile medijatorice u sukobu liderica dviju ženskih organizacija. Ljudi koji su svladali medijacijske vještine imali su druge uloge po kojima su bili prepoznati, stoga je u našoj zemlji granica između medijacije i ovdje spomenutih drugih područja malo nejasnija nego u sredinama u kojima su jedni ljudi medijatori, a drugi aktivisti.

Zadnjih su godina korisnost medijacije prepoznali ljudi koji se bave radnim sporovima, tako da su većinom pravници polazili obuku iz medijacije. Institucije koje su takvu obuku organizirale, procijenile su da će medijatorima poznavanje radnog prava biti prednost, pa su u skladu s tim i postavili kriterije za polaznike. To nipošto ne znači da medijatori/ce u zajednici moraju biti pravnici... ili aktivisti/ce... ili psiholozi... ili socijalne radnice. Nego tko onda? Neki i neke od njih, i mnogi drugi i mnoge druge. Iako pripadnost određenoj struci može biti prednost zbog poznavanja konteksta u kojem se neki od sukoba odvijaju, dobrog medijatora ili medijatoricu čine vještine, a ne profesija ili sredina iz koje dolazi. Godine iskustva u jednom području mogu čak otežati bavljenje medijacijom. Psiholozi, psihoterapeuti, socijalni radnici u svojem svakodnevnom poslu nisu neutralni i odgovornost za iznalaženje najboljeg rješenja ne prepuštaju svojim klijentima. Oni procjenjuju i savjetuju klijente te propituju njihove odluke čvrsto uvjereni u vlastite pozicije i u uvjerenje da znaju što je "dobro", a što "loše" za njih. Iz tih pozicija upućuju klijenta kojim putem treba krenuti. Ako odluče postati medijatori/ce, ti će profesionalci moći u medijacijskom procesu tek spomenuti opcije kojih se sukobljene strane nisu sjetile i ni u kojem slučaju ih neće moći uvjeravati koju od njih bi trebali izabrati.

Odvjetnici su dobar dio svoje obuke učili kako da zastupaju svoju stranku. Prioriteti u njihovu poslu drukčiji su od prioriteta u medijaciji: pobjeda njihove strane, djelovanje u okviru propisa, ispitivanje koje se uvežbava s ciljem da se potvrdi teza ili poljulja svjedok... Kao medijatori/ce, oni se moraju truditi da obje strane pobijede, biti kreativni u otvaranju prostora za nove opcije, ili postavljati pitanja kojima se dobivaju nove informacije ili smanjuju tenzije. Medijacija od njih zahtijeva da zaborave vještine na kojima su gradili svoj dosadašnji uspjeh, da se od površinskog, pozicijskog pregovaranju preorijentiraju na identifikaciju skrivenih interesa, od direktivnog pristupa i dijeljenja savjeta na prepuštanje odgovornosti za odluke sukobljenim stranama i od napada na slabosti i pogreške na stvaranje sigurne atmosfere koja će ljudima omogućiti da budu otvoreni i kreativni. Odvjetnik/ca-medijator/ica odriče se prosudbi što je pravo, a što krivo, i prelazi na uvjerenje da u medijaciji zakoni nisu jedino mjerilo pravde.

I neke druge uloge nisu lako spojive s medijacijom. Oni koji su svoja iskustva u radu s ljudima stjecali kao aktivisti ili pomagači morat će vlastite uhodane načine rada odbaciti i prihvatiti nove. Na primjer, koliko će aktivisti koji se bave zagovaranjem društvenih promjena moći biti neutralni u sporovima bliskim području njihova rada? Koliko će iskreno željeti pomoći da obje strane na najbolji mogući način ostvare svoje interese? Kako će se oni koji su dosad radili na izgradnji mira u medijacijskom procesu koji vode ograničiti na "problem koji smo definirali sada i ovdje" i za cijelo vrijeme medijacijskog procesa odustati od svoje šire misije u radu sa sukobljenim stranama? Hoće li pomagači odustati od osnaživanja slabijih strana, ili od ispitivanja o prošlim događajima značajnim za ljude koji sudjeluju u sukobu, no beznačajnim za sâm sukob koji ih je doveo na medijaciju i od dijagnosticiranja poremećaja?

Sve ove poteškoće i sva ova pitanja ne znače da oni koji se prepoznaju u gornjim rečenicama trebaju odustati od bavljenja medijacijom. Njihova iskustva i vještine mogu im u tome pomoći. Psiholozi, psihoterapeuti, socijalni radnici ionako često rade s ljudima koji se nalaze u konfliktnim situacijama. Mnogi od njih znaju koliko je komunikacija važna i velik dio njihova rada počiva upravo na tim vještinama. Poznaju kontekst u kojem se sukob odvija. Aktivisti mogu imati dragocjeno povjerenje zajednice. Čak i kada je svima u zajednici poznat njihov stav i vrednote koje zagovaraju, moguće je da ih ljudi percipiraju kao neutralne zbog kredibiliteta koji su dugotrajnim radom za opće dobro uspostavili u zajednici. Odvjetnici znaju sve o mogućnostima ukoliko se sukobljene strane ne dogovore tijekom medijacije, a i o implikacijama i zakonskim okvirima koje mogu utjecati na ostvarivost predloženih opcija.

Međutim, vrlo je važno da u svakom trenu i medijatori/ce i strane u sukobu znaju iz koje uloge medijatori/ce progovaraju. Na primjer, nastupaju li kao medijator/ica ili zagovarač/ica? Dok uloga medijatora/ice iziskuje nepristranost, u ulozi zagovarača/ice vrlo jasno zastupamo neki prijedlog. U tijeku jednog dana ili jednog sata promijenimo brojne uloge. Tijekom medijacijskog procesa neka znanja i iskustva medijatora/ice bi mogla biti korisna, no pri posezanju za tim iskustvom potrebna je svijest o učinku takve intervencije na medijacijski proces. Autorice ovoga priručniku u sličnim slučajevima kažu nešto kao: *Željela bih na trenutak izaći iz uloge medijatorice i reći vam primjer iz svojega istraživačkog iskustva. Iz istraživačke uloge vidim da...* i kad završe komentar ponovno glasno najave da se vraćaju u ulogu medijatorice.

Razmislite, tko se u vašoj zajednici bavi:

- Zagovaranjem društvenih promjena \_\_\_\_\_
- Radom na zaštiti i promociji ljudskih prava \_\_\_\_\_
- Izgradnjom mira \_\_\_\_\_
- Psihoterapijom i psihološkom pomoći \_\_\_\_\_
- Osnaživanjem i potporom marginaliziranim grupama \_\_\_\_\_

S obzirom na osobine medijatora/ica, koga od njih vidite kao osobu koja bi mogla biti u toj ulozi?

U kojim sukobima bi mogli/e posredovati?

Gdje vidite prepreke u njihovu angažiranju kao medijator/ica?

Koje metode i iskustva iz drugih načina rada u zajednici možemo iskoristiti u medijacijskom procesu?

Koje se prepreke pri tome mogu pojaviti? Kako ćemo se s njima nositi?

## Formalna i neformalna medijacija

Neformalnu medijaciju mogu raditi pripadnici mnogih profesija u svojem redovnom poslu. Voditelji projekata često se kao treća neutralna strana uključuju pomažući zaposlenicima u njihovim sukobima. Učitelji imaju pune ruke posla s učenicima i njihovim roditeljima. Socijalni radnici i psihoterapeuti u radu sa svojim klijentima teško da mogu izbjeći konfliktne situacije i, iako nemaju medijacijsku naobrazbu, prisiljeni su snalaziti se u ulozi medijatora. Čak i računovođe rade medijaciju dok od svojih kolega pokušavaju ishoditi da se suglase kako će pripremati izvještaje u skladu s kompliciranim zahtjevima propisanim zakonom.

Svi oni, i mnogi drugi u svojem poslu nailaze na sukobe u koje nisu osobno uključeni, no koji su povezani s obavljanjem njihova posla. Većina njih nikada neće voditi proces, no svi će, ovako ili onako, reagirati na sukob u svojoj okolini: ignoriranjem i povlačenjem, ponudom ramena za plakanje, postavljanjem dodatnih pitanja, smirivanjem situacije... Bit će im lakše odabrati najprikladniji način ako razumiju i primjenjuju medijacijske vještine: ako prepoznaju situaciju, identificiraju strane, znaju postaviti dodatna pitanja i preoblikovati izjave tako da smanje tenzije i upute strane na zajednički rad na problemu.

Kod *ad hoc* medijacije, do koje je došlo slučajno i spletom okolnosti, na medijatoru/ici ostaje odluka koliko će takav postupak formalizirati. Pri tome treba voditi računa o razlikama između formalne i neformalne medijacije, te o implikacijama koje iz tih razlika proizlaze.

Prednost neformalne medijacije jest fleksibilnost: formalna medijacija katkad nije moguća i tada preostaje jedino neformalna. Poteškoće pri neformalnoj medijaciji nastaju zbog toga što početak i kraj postupka nisu jasno definirani, kao ni uloge i pravila, zato medijator/ica treba koristiti svaku priliku u postupku da smanji nedorečenosti i izbjegne nesporazume nastale zbog navedenih nejasnoća. Zbog veće fleksibilnosti neformalnog procesa, teže je raditi u paru, jer ima više improvizacije. Uobičajena struktura medijacijskog procesa omogućuje kvalitetnu suradnju ko-medijatorima/icama koji ne moraju imati prethodna zajednička iskustva, jer oboje imaju zajedničko razumijevanje redosljeda koraka u medijacijskom postupku.

NEFORMALNA MEDIJACIJA	FORMALNA MEDIJACIJA
Strane u sukobu su prisutne, ne mora se dogovarati novi termin.	Termin za medijaciju je dogovoren unaprijed.
Medijator/ica je na neki način povezan/a s barem jednom stranom u sukobu i ima osobni interes u ishodu sukoba. Stoga može biti doživljena kao pristrana.	Medijator/ica je neovisan/na i jednako udaljen/na od obje strane u sukobu, te nema osobni interes u ishodu sukoba. Viđen/na je kao nepristrana.
Ako je u pomoć pozvan pretpostavljeni, onda ima moć da donese odluku.	Nema moć da donese odluku.
Medijator/ica je fleksibilna i prilagođava se situaciji.	Medijator/ica se brine za uvjete rada u kojima će proces teći neometano.
Medijator/ica ne mora imati formalnu obuku.	Medijator/ica ima formalnu obuku.
Autoritet i vrednovanje medijatora/ica proizlazi iz njegove/njezine pozicije unutar grupe.	Autoritet i vrednovanje medijatora/ice proizlazi iz njegove/njezine profesije.
Prostor nije zaštićen od upadica, u proces se mogu uključiti ili na njega utjecati i novopridošli.	Sudionici se na početku medijacije izjašnjavaju o svojim ovlastima te o tome treba li još tko važan sudjelovati u procesu. U pravilu nema uključivanja novih sudionika nakon što sesija počne.
Medijator/ica prije početka medijacije često nema prilike navesti što je točno njegova/njezina uloga u procesu i koja komunikacijska pravila u njemu vrijede.	Medijator/ica prije početka medijacije mora pojasniti uloge i komunikacijska pravila za medijaciju.
Najčešća je korist trenutno "pročišćavanje kanala" kako bi se strane čule i smanjila mogućnost nesporazuma.	Kompleksniji dogovori mogu biti postignuti.
Budući da neformalna medijacija često počinje spontano, strane u sukobu se mogu naći usred medijacijskog procesa a da nisu za to dali pristanak.	Dobrovoljnost i naglašavanje mogućnosti da se prekine medijacijski proces neophodni su za početak medijacijskog procesa.
Zbog vanjskih utjecaja često je nemoguće slijediti uobičajenu strukturu medijacijskog postupka.	Medijator/ica vodi postupak tako da manje-više slijedi uobičajenu strukturu.



## Medijator/ica u formalnoj medijaciji

U zemljama s razvijenom medijacijom već postoje strukture unutar kojih medijatori/ce rade. To može biti privatna praksa jednog ili više medijatora/ica ili posebno formirana radna mjesta ili uredi unutar javnog sektora. U zajednici i na sudovima za sporove niže vrijednosti po uhodanom sistemu medijatori/ce rade volonterski. Postoji i treća skupina: medijatora/ica koji/e ne samo da vode medijacijske procese, nego istodobno pišu, istražuju, treniraju i rade na definiranju i propitivanju standarda profesije. Kojoj god skupini medijator/ica pripada, ima nekoliko opcija kada radi medijaciju: može to činiti sam/a, s još jednim ko-medijatorom/icom ili s cijelim timom. U budućim medijacijskim službama u našoj zemlji medijator/ica će se također naći pred odlukom o tome koji je način najbolji za pojedini slučaj. Mnogo je pitanja koja ukazuju na to tko treba biti medijator/ica u nekom slučaju:

- Koje je područje spora? Je li za medijaciju u tom sporu potrebno neko stručno znanje? Treba li u proces biti uključeni i odvjetnici? Ako da, je li bolje da svaka strana povede svoga, ili da se medijatorski tim ojača i jednim odvjetnikom?
- Postoji li neravnopravnost moći strana koja bi mogla ozbiljno ugroziti proces? Pripadaju li sukobljene strane različitim socijalnim, etničkim ili rasnim grupama? Treba li zbog toga izbalansirati medijatorski tim kako se zbog nepromišljenog odabira medijatora/ica ne bi povećala neravnopravnost?
- Koliko čvrsto treba biti strukturiran proces? Koliko medijatori/ce u ovom slučaju trebaju biti direktivni?
- Postoji li mogući sukob interesa? Postoji li problem osobnog iskustva medijatora/ice koje će ga/je priječiti u neutralnom pristupu stranama?
- Kakav je kredibilitet medijatora/ice u ovom slučaju? Da li ga strane percipiraju kao kompetentnu, neutralnu i poštenu osobu?

Opcije za timove medijacijskih službi ovisit će o procjeni stanja u zajednici, odnosa ljudi prema sukobu, kulturi i obrascima ponašanja, vrednotama... U nekim je sredinama privatna sfera dominantna, svijest o profesionalnim standardima je niska, a ljudi su skeptični i ne vjeruju u nečiju motiviranost općim dobrom. Medijator/ica će u takvim sredinama, barem u početku, biti percipiran/a kroz svoju pripadnosti socioekonomskoj grupi ili podrijetlu i jedan od izazova u početku rada bit će dokazivanje nepristranosti i neopterećenosti pripadnošću određenoj grupi, klanu ili organizaciji. Stoga je potrebno razmisliti o konotacijama izbora medijatora/ica u svakom pojedinačnom slučaju. Rad u timu sastavljenom od pripadnika različitih grupa može olakšati svladavanje takvih prepreka.

U kompleksnim sukobima s mnogo uključenih strana – kao što je ranije opisani slučaj autoceste u dolini Gacke – prvo treba identificirati potencijalne sudionike u medijacijskom procesu i odlučiti koji od njih mogu pridonijeti rješenju problema. Za takvu medijaciju potrebna je priprema: u individualnim intervjuima ili u pripremnim razgovorima u malim grupama utvrđuju se relevantne osobe i institucije te naziru obrisi problema i predmeta sporova. Ljudi koji rade na prikupljanju informacija i analizi sukoba prije medijacije, ne moraju nužno biti uključeni u proces kao medijatori/ce, nego mogu samo pomoći da do medijacije dođe, da sve strane u sukobu budu uključene u proces i da i njima i medijatorima budu dostupne sve informacije koje im mogu pomoći u donošenju odluka i postizanju sporazuma.

Područja u kojima se može raditi formalna medijacija

RADNI SPOROVI

MEĐUSUSJEDSKI SPOROVI

SPOROVI OKO NASLJEDSTVA

SPOROVI U POSLOVNOM SEKTORU

SPOROVI U JAVNOJ UPRAVI

Možete posredovati i u obiteljskim nesuglasticama, ali s velikim oprezom ako sumnjate na bilo koju vrstu nasilja. Posredovanje u obiteljskim sukobima iziskuje dodatna znanja i vještine jer su odnosi s bliskim osobama često povezani s jakim emocijama, a međusobna zavisnost ljudi snažnija je nego u radnim ili susjedskim sporovima.



# **Senzibilizacija za medijaciju**

**Pregled procesa**



## Zašto je potrebna i što uključuje senzibilizacija za medijaciju?

Već smo pisale da, poput svake nove metode, medijacija u Hrvatskoj nije dovoljno poznata i zato je potreban sustavan rad na senzibilizaciji. Sadašnje stanje ilustrirat ćemo sažetkom rasprave koju smo vodile na treningu "Medijacija u zajednici" u Osijeku. Sudionice su ukazale na sljedeće prepreke i izazove:

### Pristup sukobu

- *Sukoba ima puno ali nisu osviješteni, vidljivi, prepoznatljivi; ljudi šute, ne imenuju ih.*
- *Zakinuta strana ne vjeruje da ima smisla bilo što poduzimati, strategija je izbjegavanje sukoba (mentalitet: pametniji popušta).*
- *Nema praktičnog razloga da se sukob riješi (ili je neposredna korist rješavanja nevidljiva).*
- *Status quo ima prednost (mentalitet: "ne talasaj").*

### Pomanjkanje povjerenja

- *Nepovjerenje da je moguće riješiti sukob.*
- *Ljudi nemaju povjerenja u već postojeće institucije.*
- *Nepovjerenje prema novom.*

### Nelagoda

- *Nelagoda oko izražavanja osjećaja.*
- *Vidim da nešto nije u redu, prisutna je nelagoda, ali nije jasno što se zbiva; kad bih pokrenula temeljitu analizu bojim se da bih istodobno pokrenula lančanu reakciju koju više ne bih mogla zaustaviti.*

### Strah od pokazivanja slabosti i neznanja: ljudi...

- *...misle da je traženje pomoći priznanje slabosti, neznanja.*
- *...ne žele trećoj strani govoriti o problemima, misle da probleme treba prešutjeti.*
- *...nisu spremni na odstupanje od svojeg stava.*
- *...nisu dovoljno otvoreni prema učenju novih načina.*
- *...traže potporu za svoje ponašanje.*

### Neinformiranost o dinamici sukoba i mogućim načinima rješavanja sukoba: stereotipi...

- *... da jedna strana u sukobu mora pobijediti ili izgubiti.*
- *...da rješavanje sukoba znači pomirenje.*

### Neinformiranost o medijaciji

- *Jako malo ljudi u Hrvatskoj uopće zna za medijaciju.*
- *Većina nikad nije čula za medijaciju; ako su čuli u kasnijem razgovoru često postaje jasno da misle na meditaciju.*
- *Nakon što dobiju informacije o medijaciji kažu:*
  - *nije to za našu sredinu*
  - *ljudi uživaju u sukobu*
  - *strasno se uživljavamo u sukobe.*

### Poželjne metode rješavanja sukoba

*Ljudi najčešće traže arbitražu, očekujući od nekoga drugog da će ponuditi rješenje.*

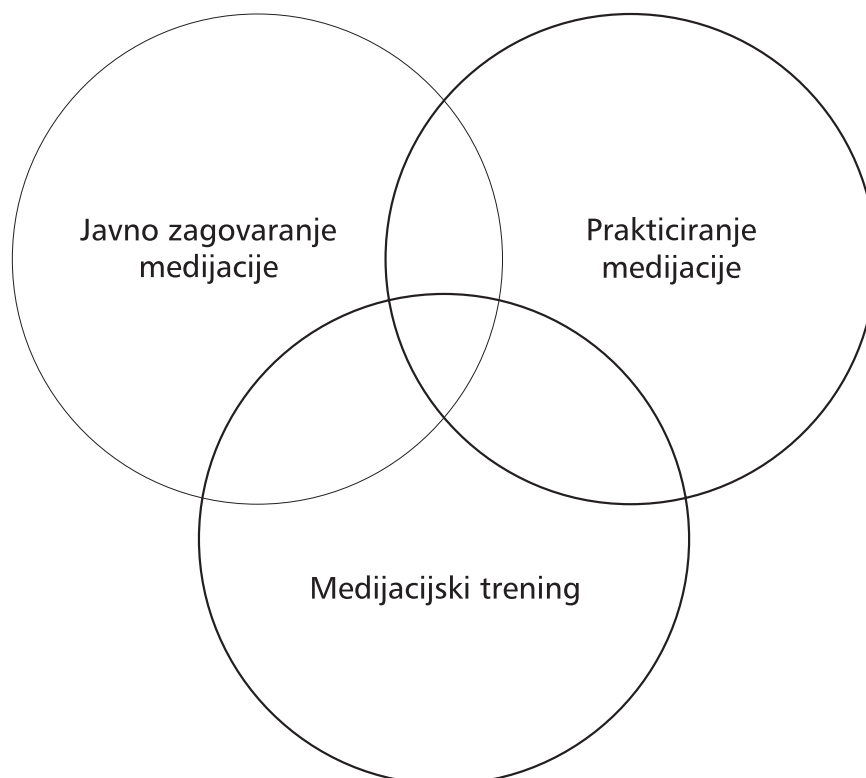
Iz prethodnih iskaza zaključujemo da je rad na senzibilizaciji prijeko potreban prije pokretanja medijacijskih službi. Opisat ćemo mogući pristup senzibilizaciji zainteresiranih osoba, zajednica, institucija za medijaciju. Za promoviranje novih metoda, pa tako i medijacije, potrebno je povezati procese zagovaranja, prakticiranja i obrazovanja.

**Javno zagovaranje medijacije** usmjereno je na informiranje građana i na njihovo motiviranje u korištenju medijacije.

**Practiciranje medijacije** u zajednici povezano je sa stvaranjem medijacijskih službi čije će usluge posredovanja u sukobima biti dostupne zainteresiranim osobama. Za šire korištenje usluga treće nezavisne strane, primjerice u pravosuđu ili radnim sporovima, neophodna je institucionalizacija. Prvi koraci prema institucionalizaciji već su napravljeni i uređeni usvajanjem Zakona o mirenju te Obiteljskog zakona.<sup>33</sup>

**Medijacijski trening** otvara prostor za vježbanje osnovnih medijacijskih vještina kako za početnike/ce tako i za naprednije polaznike/ce koji medijacijom žele upotpuniti svoje vještine.

Predloženi model temeljimo na dosadašnjim iskustvima različitih civilnih inicijativa u kojima se pokazalo da istodobni rad na javnom zagovaranju, prakticiranju i edukaciji o medijaciji daje mnogo kvalitetnije rezultate. Za promjene u pristupu sukobu potrebno je strpljenje i predanost. Vjerujemo da nakon nekoliko godina istrajnoga rada rezultati neće izostati.



<sup>33</sup> Zakon o mirenju, Narodne novine 163/03 i Obiteljski zakon, Narodne novine 116/03, dostupno na [www.nn.hr](http://www.nn.hr)

**Pregled procesa senzibilizacije**

	ZAGOVARANJE	MEDIJACIJA	TRENING
<b>PRIPREMA</b>	Okupljanje tima Priprema informativnog materijala o medijaciji Identificiranje saveznika Procjena stanja pomoću upitnika i analiza situacije	Okupljanje tima Izgradnja vlastitih kapaciteta	Okupljanje tima Angažiranje trenera/trenerica
<b>PLANIRANJE</b>	Razvijanje odnosa sa saveznicima Pripremanje detaljnijih informativnih i promotivnih materijala (letak) Identificiranje ciljnih grupa Planiranje senzibilizacijskih aktivnosti (radionice, demonstracije...)	Planiranje rada medijacijske službe Priprema materijala potrebnih za rad medijacijske službe Formiranje timova i vježbanje medijacije	Identificiranje ciljnih grupa i planiranje treninga
<b>IZVEDBA</b>	Komunikacija s ciljnim grupama Senzibilizacijske aktivnosti za odabrane ciljne grupe (uz postupno povećavanje broja sudionika) Javne akcije, javni dijalog o najprihvatljivijim metodama rada na sukobu	Informiranje javnosti Formalna medijacija za zainteresirane	Izvedba treninga
<b>EVALUACIJA</b>	Evaluacija cjelokupnog informativnog rada i moguće planiranje sljedećih koraka	Evaluacija rada medijacijske službe	Evaluacija



Na sljedećim stranicama usmjerit ćemo pozornost na ključne aktivnosti koje su bile najpotrebnije polaznicama treninga *Medijacija u zajednici*:

- Anketiranje pomoću upitnika
- Analiza
- Planiranje zagovaranja
- Priprema medijacijskoga servisa
- Priprema treninga

### **Anketiranje**

Kako bi se što kvalitetnije pripremili za rad na sukobu trebamo dodatne informacije o stavovima o sukobu i dostupnim načinima rješavanja sukoba u sredini gdje namjeravamo otvoriti medijacijsku službu.

Razvile smo upitnik koji će vam olakšati početak razgovora o sukobu u vašoj sredini. Sudionice treninga ispitale su njegovu valjanost u Belom Manastiru i Osijeku. U razgovoru nakon anketiranja pokazalo se da upitnik nije sasvim primjeren za individualno popunjavanje jer ispitanici/ce preskaču odgovore na pitanja koja su im zahtjevnija i isto tako katkad ne razumiju što ih se pita i traže dodatna pojašnjenja. Upitnik se pokazao kao dobro oruđe za otvaranje komunikacije kada se upotrebjavao kao osnova za kratku strukturiranu diskusiju s odabranim osobama.

U procesu anketiranja predlažemo sljedeće korake:

1. Sami popunite upitnik.
2. Zamolite da ga popune vaši prijatelji/prijateljice te ih nakon razgovora upitajte za povratnu informaciju o kvaliteti upitnika. Možda ćete odlučiti promijeniti neko od pitanja u skladu s vašim potrebama.
3. Prije no što krenete s pitanjima, sugovornicima ukratko objasnite svrhu razgovora.
4. Svakoj osobi koju ste zamolili za razgovor i sudjelovanje u anketiranju svakako ostavite letak s informacijama o medijaciji.
5. S kolegama i kolegicama s kojima želite raditi na medijaciji identificirajte raznovrsnu grupu osoba različitih zanimanja s kojima želite surađivati na unapređivanju rada na sukobu u vašoj sredini i s njima obavite prve strukturirane razgovore uz pomoć upitnika.
6. Nakon pet do deset razgovora uz pomoć upitnika razmijenite dojmove s ostalim članovima/-čanicama tima. Njihova će vam zapažanja biti dragocjena.
7. Kada procijenite da ste skupili dovoljno informacija, napravite analizu dobivenih odgovora.

## Primjer upitnika

Donosimo primjer upitnika koji su razradile polaznice treninga Medijacija u zajednici.

### *Upitnik za procjenu odnosa zajednice prema sukobu 1/2*

*SVRHA ovoga upitnika je procjena potreba i dobivanje informacija o sukobima (načini rješavanja, tipovi sukoba koji su najčešći...) kako bismo kreirale moguće programe u skladu s potrebama ispitanika i zajednica u kojima žive.*

*1. DOB, SPOL, U KOJEM SEKTORU RADITE (ili mirovina, školovanje, nezaposlen/a) \_\_\_\_\_*

\_\_\_\_\_

*2. MJESTO, NASELJE, GRADSKA ČETVRT*

\_\_\_\_\_

*3. ŠTO JE ZA VAS SUKOB? (moguće više odgovora)*

*a. fizički obračun*

*b. sukob interesa*

*c. glasna svađa*

*d. neslaganje*

*e. \_\_\_\_\_*

*4. KAKVE SUKOBNE PRIMJEĆUJETE U SVOJOJ SREDINI?*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*5. NA KOJI NAČIN SE RJEŠAVAJU SUKOBI U VAŠOJ SREDINI?*

*a. izbjegavanje otvorenog sukoba*

*b. razgovor između sukobljenih strana*

*c. pomoć treće nepristrane osobe na način da presudi*

*d. pomoć treće nepristrane osobe na način da savjetuje*

*e. pomoć treće nepristrane osobe na način da strane same nađu zadovoljavajuće rješenje*

*f. fizički obračun ili prijetnja fizičkom silom*

*g. nešto drugo – što? \_\_\_\_\_*

\_\_\_\_\_

## Upitnik za procjenu odnosa zajednice prema sukobu 2/2

6. *AKO UZMEMO U OBZIR DA POSTOJE OTVORENI SUKOBI (u kojima je neslaganje jasno izraženo) I PRIKRIVENI SUKOBI (oni koji se ne iskazuju raspravom o nesuglasicama, otvorenom svađom ili fizičkim obračunom, ali postoje), U KAKVIM SE SUKOBIMA VI NAJČEŠĆE NALAZITE?*

- |    |                     |                     |
|----|---------------------|---------------------|
| a. | u obitelji          | otvoreni/prikriveni |
| b. | među prijateljima   | otvoreni/prikriveni |
| c. | među susjedima      | otvoreni/prikriveni |
| d. | na poslu/ u školi   |                     |
|    | – s nadređenima     | otvoreni/prikriveni |
|    | – među kolegama     | otvoreni/prikriveni |
| e. | u javnom prijevozu  | otvoreni/prikriveni |
| f. | u javnim ustanovama | otvoreni/prikriveni |
| g. | u javnom životu     | otvoreni/prikriveni |

*Idućih nekoliko pitanja odnosit će se na načine na koje vi rješavate sukobe. Vaši odgovori će nam pomoći da kreiramo moguće programe u skladu s vašim potrebama i s potrebama u vašoj zajednici.*

7. *KAKO RJEŠAVATE SUKOB?*

---



---

8. *KOLIKO STE TIME ZADOVOLJNI?*

*posve nezadovoljni nezadovoljni donekle zadovoljni zadovoljni vrlo zadovoljni*

9. *KAKO BISTE ŽELJELI RJEŠAVATI SUKOB?*

- a. razgovor sa svima u sukobu
- b. izbjegavanje
- c. tražeći presudu
- d. tražeći savjet
- e. uz pomoć nepristrane osobe
- f. praviti se da sukob ne postoji
- g. prekid odnosa

10. *ŠTO VAS PRIJEČI U RJEŠAVANJU SUKOBA NA NAČIN NA KOJI VI TO ŽELITE?* \_\_\_\_\_

---

11. *POSTOJI LI U VAŠOJ ZAJEDNICI MOGUĆNOST RJEŠAVANJA SUKOBA UZ NEČIJU POMOĆ? AKO DA, UZ ČIJU?*

---



---

12. *JESU LI VAS IKADA PITALI ZA POMOĆ PRI RJEŠAVANJU SUKOBA U KOJI NISTE UKLJUČENI? AKO DA, JESTE LI IKADA POKUŠALI? KAKO VAM JE BILO?*

---



---

## Analiza upitnika

Ako do sada niste pisali/e analize podataka dobivenih upitnikom, shvatite pisanje kao novu avanturu. Možete zamoliti za pomoć neku iskusniju osobu. Kad ste napisali/e tekst pročitajte ga ponovno nakon nekoliko dana i potražite mišljenje iskusnije/g autora/ice.

U **uvodnom dijelu** analize obrazložite zašto to radite i kako ste se odlučili na anketiranje. Zapišite i vašu početnu pretpostavku. Što vas je potaklo, što je vaš motiv za pokretanje medijacijske službe?

**Središnji dio** analize bit će posvećen sljedećim područjima koja ste propitali upitnikom:

- broj i struktura anketiranih
- vrste sukoba
- učestalost otvorenih i prikriivenih sukoba
- pregled dosadašnjih aktivnosti na rješavanju sukoba
- sadašnji pristupi rješavanja sukoba
- zadovoljstvo sadašnjim načinima rješavanja sukoba
- poželjni načini rješavanja sukoba

Ukoliko ste upoznati s analizama iz drugih mjesta u Hrvatskoj možete ponuditi **komparativnu analizu odgovora**.

U **zaključnom dijelu**, u dogovoru s timom, napišite preporuke za daljnji rad na sukobu u vašoj sredini. Budite što konkretniji/e.

Kad ste saželi analizu (na jednu do dvije stranice) možete je poslati svima koji su sudjelovali u anketiranju. Razmislite kako je prezentirati u vašoj sredini. Želite li je staviti na web stranicu? Analiza nije samo dobar temelj za planiranje vaših budućih aktivnosti, nego može poslužiti i drugim osobama i institucijama u vašoj sredini.

Ukoliko uskoro smjerate pokrenuti medijacijsku službu, slanje analiza je i prilika da u popratnom pismu najavite svoje buduće planove.

Upitnici sadrže podatke na koje se možete oslanjati tijekom planiranja.

### Ciljevi

- Koje moguće ciljeve možete odabrati na osnovi očekivanja i potreba ispitanika/ca?

### Rezultati

- Koje moguće rezultate možete odrediti oslanjajući se na očekivanja i potrebe ispitanika/ca?

### Ciljne grupe

- Koja ciljna grupa je najviše zainteresirana za rad na medijaciji?
- Koja ciljna grupa će najbrže doživjeti dobrobiti korištenja medijacijskog procesa?
- Koja ciljna grupa najjasnije percipira prednosti korištenja treće strane za posredovanje u sukobima?

### Aktivnosti

- Koje aktivnosti odgovaraju na potrebe ispitanika?

## Planiranje zagovaranja

U javnom zagovaranju promovirate medijaciju kao vrlo korisnu i nedovoljno poznatu metodu. Zagovaranje u drugim zemljama krenulo je od zainteresiranih osoba koji su željeli informirati što više ljudi o dobrobiti toga jednostavnog načina transformacije sukoba.

Javno zagovaranje možete započeti u bilo kojem trenutku nakon završetka osnovnog medijacijskog treninga. Za zagovaranje medijacije ne morate biti medijatorica ili medijator. Važno je da ste se, u sigurnom okruženju treninga i svakidašnjim situacijama, uvjerele da medijacija funkcionira. Uz malo fantazije možete zamisliti kako bi se unaprijedio život kad bi se medijacija češće koristila i kad bi uspjeli zadobiti pozornost ljudi upletenih u raznovrsne sukobe i informirati ih o toj jednostavnoj mogućnosti. Neki/e od vas će se možda uz aktivno promoviranje odlučiti formiranju medijacijske službe kako bi na vrlo praktičan način izašli u susret svojim susjedima i sumještanima. U određivanju opsega informiranja ipak trebate voditi računa o kapacitetima vašega tima. Preuranjeno oglašavanje medijacijske službe u medijima moglo bi na nekoliko timova medijatora sručiti bujicu sukoba koju neće moći kvalitetno procesirati. Obim i intenzitet promoviranja svakako treba biti usklađen s brojnošću medijacijskih timova.

### U pripremi zagovaranja u timu pojasnite

- Što želite postići?
- Koga želite zainteresirati?
- U što ga želite uvjeriti? Što od njega očekujete?
- Tko su vaši saveznici?

### Prije sastanka ili radionice s ciljnim grupama

#### 1. Pojasnite što želite

Prije svega želite promovirati medijaciju, no želja sama po sebi nije dovoljna za uspješno zagovaranje. Važno je da se u timu dogovorite što je cilj sastanka/radionice za koji/kuju se pripremate. Vježbajte, vježbajte, vježbajte. Pripremite prezentaciju medijacijskog procesa i sva druga izlaganja. Izgovorite ih pred prijateljima/cama.

#### 2. Pronađite saveznike u promoviranju medijacije

Možda vam se učini da će najučinkovitije biti surađivati s nastavnicama srednje škole, možda vam se čini značajno pronaći saveznice u gradskoj upravi... Kad ste identificirali zainteresirane osobe i institucije, u razgovoru s njima saznajte koje su njihove aktivnosti i njihova očekivanja. U razgovoru koristite upitnik. Napravite analizu i nakon toga u timu odlučite koju vrstu komunikacije i partnerstva želite. Možda ćete neke od saveznika zamoliti da se uključe u vaš tim. Važno je da izabrani oblici suradnje budu obostrano prihvatljivi te da svi realno procijene koliko vam vremena, rada i sredstava treba.

#### 3. Pojasnite zašto usmjeravate svoje zagovaračke napore baš na tu ciljnu grupu

Analizirali/e ste situaciju, napravili/e potrebne konzultacije sa saveznicima i stoga ste uvjereni/e da ste usmjereni/e na "prave" ljude koji vam mogu pomoći u ostvarivanju cilja.

Važno je i da:

- budete strpljivi/e
- radite postupno, uočite značaj malih koraka
- odluke donosite u timu i o svemu informirate vaše saveznike
- nakon svakog koraka ostavite pisani trag

**Na sastanku ili radionici predstavite što želite.** Budite jasni/e i pripremite izlaganje ili radionicu za specifičnu grupu. Ne dajte se smesti prigovorima i upadicama

Za svaku je radionicu neophodna temeljita priprema kako bi svi sudionici/ce razumjeli što je medijacija. Objašnjenja i primjeri trebaju biti prilagođeni ciljnoj skupini, u školi biste primjerice mogli govoriti o iskustvima vršnjačke medijacije u nekim drugim mjestima, a na radionici za suce spominjati primjere iz sudske prakse u Hrvatskoj ili drugim zemljama. Sudionicima će pomoći dobri pisani materijali. Ako ste se odlučili za demonstraciju medijacijskog postupka, zamolite za suradnju nekoga tko je već prakticirao medijaciju.

#### Moguće informativne aktivnosti

- tribine
- prezentacije
- demonstracija procesa medijacije
- radionice za senzibilizaciju

S obzirom na vaša vlastita iskustva u zajednici i na ciljnu grupu s kojom želite raditi na senzibilizaciji, izaberite najpogodniju. O pripremi prezentacija i radionica možete više saznati iz drugih izvora<sup>34</sup>. Ovdje ćemo se usmjeriti na pripremu prezentacije i radionice za senzibilizaciju jer su to početne i neophodne aktivnosti u promoviranju medijacije:

#### Podsjetnik na važna pitanja u pripremi prezentacije/radionice

Što je cilj prezentacije/radionice?

Tko su sudionici/ce? Za koga pripremate radionicu?

Što sve znate o njihovim očekivanjima/potrebama?

Kakve ste primjere pripremili/e za tu specifičnu grupu?

Kakve pisane materijale trebate?

Kakav je prostor u kome ćete raditi?

<sup>34</sup> Primjerice: Teršelič, Vesna, Mladineo, Mica, 'Moć suradnje', Centar za ženske studije 2001.

U sklopu treninga "Medijacija u zajednici" polaznice treninga pripremile su dvije radionice za senzibilizaciju koje još nisu ispitale u praksi. Prilažemo ih kao inspiraciju za oblikovanje vaših radionica.

**Primjer: prijedlog radionica za senzibilizaciju**

RADIONICA ZA SENZIBILIZACIJU – za prosvjetne djelatnike			
Vrijeme	Tema	Rezultati	Proces
5 minuta	Dobrodošlica		
15 minuta	Predstavljanje		
5 minuta	Najava programa		
30 minuta	Očekivanja		
5 minuta	Pravila rada		
10 + 20 minuta	Prezentacija + demonstracija medijacije	Razumijevanje temeljnog koncepta	Izlaganje, demonstracija, pitanja i diskusija
15 minuta	Pauza		
15 + 15 + 10 minuta	Primjena medijacije u školi	Procjena potreba i stvaranje slike o mogućoj primjeni	Rad u malim grupama, izlaganje, diskusija
15 minuta + 10 minuta	Prezentacija projekta	Informiranje o mogućnostima sudjelovanja	Prezentacija, pitanja
10 minuta	Evaluacija		
10 minuta	Završni krug		

RADIONICA ZA SENZIBILIZACIJU – za mirovne grupe			
Vrijeme	Tema	Rezultati	Proces
1 minuta	Pozdravljanje	Ugodna atmosfera	
1 minuta	Predstavljanje ciljeva	Jasni ciljevi radionice	Izlaganje/moguća rasprava
5 minuta	Pregled programa	Jasnoća, preglednost	Izlaganje/otvorena rasprava
15 minuta	Upoznavanje	Opuštenost/bliskost	Razgovor u krug
10 minuta	Dogovor o načinu rada i određivanje pravila rada	Jasan dogovor o pravilima rada	Izlaganje, bujica ideja
15 minuta	Predstavljanje medijacije u kontekstu drugih načina rješavanja sukoba	Sudionici/ce su informirani/e	Izlaganje, otvorena rasprava
15 minuta	Pauza		
5 minuta	Komunikacijske vještine	Sudionici/e su informirani o komunikacijskim vještinama	Izlaganje
10 + 20 minuta	1. Aktivno slušanje	Shvaćanje vrijednosti metode	Male grupe + razgovor u krug
5 + 10 minuta	2. Postavljanje otvorenih pitanja	Uviđanje različitih djelovanja otvorenih i zatvorenih pitanja	Male grupe + razgovor u krug
10 minuta	3. Parafraziranje		Bujica ideja
60 minuta	Pauza za ručak		
20 minuta	Demonstracija analize sukoba	Bolje razumijevanje sukoba	
10 – 15 minuta	Primjeri uspješnih medijacija	Uvjerenost u uspješnost medijacije	Izlaganje
10 minuta	Primjenjivost u svakodnevici – Uputa: 'Sjetite se situacije u kojoj možete primijeniti medijaciju'	Svjesnost o potrebi medijacije	Individualno pisanje i razgovor
20 minuta	Evaluacija	Osvještavanje rezultata	
15 minuta	Završni krug	Opraštanje	



## Osnivanje medijacijske službe

### Promišljanja prije početka rada o tuđim iskustvima i materijalnoj koristi

U Sjevernoj Americi i u Zapadnoj Europi medijacijski servisi su uhodani i prepoznati u lokalnim zajednicama kao institucije koje mogu pomoći građanima i institucijama da dogovorom riješe svoje sporove. Ti su se servisi razvijali polako i prolazili su različite razvojne stupnjeve. Njihov se razvoj zasnivao, s jedne strane, na potrebama i stavovima u zajednicama ili u sektorima u kojima su djelovali, a s druge, na ljudskim resursima pokretača medijacije i na vrednotama koje su oni promovirali. Ljudi koji se bave medijacijom nisu homogena grupa: već smo navele da neki od medijacije žive, a neki volontiranjem pridonose svojoj zajednici. Nekima je bitan postotak postignutih dogovora u ukupnom broju započetih medijacijskih procesa, a drugima osnaživanje svih koji prođu kroz medijacijske procese koje vode. Neki se zalažu za direktivan pristup u kojem medijator/ica spominje moguće opcije kojih se strane u sukobu nisu sjetile, dok to drugi smatraju odustajanjem od medijacije i obesnaživanjem strana u sukobu. Nemoguće bi bilo izabrati jedan između pristupa i uvesti ga kao gotov proizvod u našu sredinu.

Iako nam sve lekcije naučene u drugim krajevima svijeta mogu koristiti u bržem iznalaženju najboljih načina za primjenu medijacijskih vještina kod nas, uspostavljanje medijacijskih servisa u Hrvatskoj bit će uspješno jedino ako se njihovo planiranje i djelovanje bude zasnivalo na potrebama i stavovima u zajednicama. Stoga je prvi korak pri propitivanju najboljeg načina za djelovanje putem medijacije procjena zajednica u kojima se razmišlja o uspostavi medijacijskih servisa. Ta procjena treba uzeti u obzir stanje u zajednici, glavne probleme, dominantne predmete sporova, čimbenike koji su do sada radili na razrješavanju sukoba, te potencijale na koje se može računati i na kojima se mogu nadograđivati vještine i kapaciteti.

Ne vjerujemo da kod nas može opstati medijacijski centar stvoren po uzoru na neki centar u svijetu, bez sudjelovanja onih koji će iznijeti pokretanje i održavanje takve institucije. Vjerujemo da treba poznavati metode treninga, praćenja rada, promoviranja i komunikacije sa zajednicom u kojoj centar djeluje, kako se ne bi po tko zna koji put počinjalo od početka i učilo na greškama koje je već netko počinio. Šanse za uspjeh imaju centri koji će biti stvoreni uzimajući u obzir domaću situaciju, probleme i potencijale s jedne strane, i koristeći svaku podršku, domaću i stranu, s druge.

U SAD je medijacija već godinama prihvaćeni način razrješavanja sukoba i mnogi zakoni, ugovori i unutarorganizacijski pravilnici propisuju taj postupak kao obavezan ili preporučeni korak pri razrješavanju sporova. Stoga se u zadnjih dvadesetak godina etablirala profesija medijatora. Prostor za javne rasprave, međusudjedske nesuglasice, razvode, izvansudske nagodbe je definiran, početnici u medijaciji se već nakon osnovnog treninga od tridesetak-četrdesetak sati upućuju na promatranje starijih kolega i na ko-medijaciju pod njihovim nadzorom. Medijacija se predaje na sveučilištima i prakticira u javnom sektoru. Postoje oglasi za radna mjesta medijatora. Tisuće volontera svakodnevno dežuraju na sudovima i čekaju hoće li suci uputiti koji slučaj na medijaciju. Parovi pred razvodom traže pomoć u medijaciji iz privatne prakse. Zemlja je dovoljno velika, a medijacija dovoljno specijalizirana, da bi se točno znalo tko djeluje u kojem području.

Medijatori i medijatorice su volonteri, profesionalci ili stručnjaci u nekom području koji posjeduju i katkad rabe i medijacijske vještine u svom radu, te vode medijaciju ako se ukaže potreba. Oni koji u lokalnoj zajednici pomažu susjedima i obiteljima da riješe svoje sporove većinom su volonteri koji nekoliko sati tjedno dežuraju u medijacijskom centru kako bi učinili nešto za svoju zajednicu. Volonteri na sudovima također nisu plaćeni. Oni koji vode medijaciju kod razvoda braka dobivaju naknadu po satu rada koja je, prema američkim mjerilima, prilično bijedna. Neki medijatori i medijatorice imaju vlastitu praksu, poput odvjetnika i liječnika. Kao i svi mali poduzetnici, na vjetrometini su, ovise o ukupnom stanju ekonomije, o cijenama najamnina i oglasnog prostora u medijima i ne zarađuju mnogo.

Medijacija se u javnom sektoru često radi u skućenim uvjetima. Uredske prostorije dijele s ostalim osobljem, a medijacije u školama često se vode u praznim učionicama, čajnim kuhinjama i svakojakim neprikladnim prostorima. Velika većina medijatora i medijatorica nipošto ne živi glamuroznim životom i često muku muče da sastave kraj s krajem. Mnogi rade dodatne poslove koji nemaju veze s medijacijom. Malobrojni su oni koji su se nametnuli kao stručnjaci u profitnom sektoru. Oni su ponekad plaćeni po satu, a ponekad se sukobljene strane slože da za medijaciju plate postotak od vrijednosti spora.

Medijacija u zajednici financira se onako kako se financiraju druge inicijative za opće dobro: filantropi, lokalne trgovačke komore, fondacije, javni sektor dodjeljuju sredstva medijacijskim centrima, programima i projektima, no ta sredstva nisu vremenski neograničena. Oni koji žive, i to skromno, od medijacije u zajednici su administratori i treneri.

U manjim zemljama, s manjim "tržištem", manje je prilika za medijatore i medijatorice. Oni koji rade medijaciju, to najčešće čine u kombinaciji s nekim drugim poslom. U Švicarskoj jedan jedini čovjek radi kao medijator puno radno vrijeme – a od toga velik dio provodi kao konzultant u inozemstvu. Stoga je teško vjerojatno da će materijalni motivi biti presudni u pokretanju i radu medijacijskih službi u Hrvatskoj. Ljudi uključeni u pokretanje i rad takvih službi morat će vidjeti za sebe i za zajednicu u kojoj rade drukčiju korist od materijalne.

## **Pripremanje rada medijacijske službe u zajednici**

Zašto ne bi medijacija bila na raspolaganju i u vašem susjedstvu? Zar to ne bi unaprijedilo kvalitetu života i umanjilo mogućnost nasilnih sukoba? Da bi ljudi kojima medijacija treba mogli zatražiti pomoć potreban je određen stupanj formalizacije. Potaknute velikim potrebama i inspirirane radom naših kolega i kolegica u svijetu smjeramo osnovati medijacijske službe. Za sada radimo prve korake u Belom Manastiru, Osijeku i Zagrebu.

Navodimo sedam neizostavnih koraka koje treba planirati prije početka rada: okupljanje pokretača, formiranje tima, planiranje u timu, priprema, izvođenje, praćenje i evaluacija rada.

### **1. Okupljanje pokretača, zanesenjaka s jakom unutarnjom motivacijom i vjerom u korisnost medijacijskog procesa**

Možda ćete se naći na kavi ili u prostorijama neke organizacije nakon osnovnog treninga u želji za prakticiranjem vaših vještina, prožeti saznanjem da nešto tako korisno svakako želite ponuditi drugima. Pokretanje medijacijskih službi i senzibilizacija zajednica velik su posao i ni u kojem slučaju neće počivati isključivo na medijatorima. Trebate dobre organizatore/ice, zagovarače/ice i medijatore/ice kako u cjelokupnom procesu senzibilizacije tako i u medijacijskoj službi. Nakon osnovnog treninga neki od onih koji su oduševljeni medijacijom i njezinim potencijalima uvidjet će da im je teško napustiti obrasce ponašanja suprotne osobinama dobrog medijatora. No to ne znači da se moraju držati podalje od medijacije ako im teško pada prepuštanje odgovornosti sukobljenim stranama, suzdržavanje od savjetovanja i uvjeravanja ili se teško nose s kaosom i konfrontacijom. Samoprocjena je prvi korak u dijagnosticiranju područja na kojima svi pojedinačno trebaju još raditi – ako usprkos poteškoćama žele jednog dana postati medijatori – ili u procjeni u kojoj ulozi se najbolje snalaze: medijatori, zagovarači ili organizatori.

### **2. Formiranje tima**

Organizacijski rad u začetku medijacijske službe obuhvatit će raznolike zadatke, na primjer, planiranje koraka, identificiranje postojećih resursa i onih koji su još potrebni, iznalaženje načina da se dođe do njih, kreiranje šire mreže potpore pojedinaca i institucija koji prepoznaju vrijednost medijacije. Ljudi aktivni na tim zadacima stjecat će dragocjena iskustva koja će pomoći da u daljnjem radu planove službe usklade s potrebama i potencijalima zajednice, a također će započeti i prepoznavanje njih i buduće institucije u toj zajednici.

### **3. Ispitivanje stavova u zajednici**

Ispitajte potrebe i stavove. (Upotrebu upitnika i analiziranja prikupljenih podataka opširnije smo opisale u poglavlju o javnom zagovaranju.)

### **4. Planiranje u timu**

- a) Krenite od popisa potreba i potencijala u timu te potreba i potencijala u zajednici (s obzirom na sukobe i rad na njima).
- b) Zamislite se nad pitanjem tko su vaši sadašnji i mogući saveznici.
- c) Dogovorite se što je vaše dugoročno htijenje i uskladite viziju.
- d) Na osnovi pogleda u budućnost te procjene vaših kapaciteta izradite akcijski plan.
- e) Definirajte odgovornosti i dogovorite se oko podjele uloga.
- f) Ne zaboravite dogovoriti procedure važne za medijacijski proces, praćenje rada i evaluaciju.
- g) Utvrdite i načine komuniciranja i dogovaranja. Neki će se timovi odlučiti za redovne dvotjedne sastanke i kad je potrebno hitne telefonske dogovore. U Zagrebu se primjerice sastajemo jednom mjesečno i komuniciramo putem elektroničke liste.

### **5. Priprema**

- a) Pripremite materijale za informiranje, senzibilizaciju i edukaciju zajednice te obrasce medijacijske službe. Ako zazirete od opsežnih informativnih brošura napravite kratak informativni letak o medijaciji i jednostavne obrasce koje ćete ponuditi na potpis sukobljenim stranama kad dođu na prvu sesiju medijacijskog procesa.
- b) Pronađite ugodan prostor dostupan svima. Ne mora biti namijenjen samo medijacijskoj službi. Možda vam organizacija koja cijeni medijaciju želi ustupiti prostor na nekoliko sati tjedno. Možda će vam u susret izaći škola ili gradsko poglavarstvo jer volonterski radite društveno koristan rad.
- c) Osmislite vaš nastup u javnosti. Prije nego što pošaljete pisanu informaciju ili organizirate konferenciju za tisak porazgovarajte sa saveznicima i novinarima koje poznajete.
- d) Dogovorite proceduru odlučivanja o slučajevima za medijaciju.
- e) Odredite kako ćete upravljati službom i administrirati slučajeve.
- f) Osigurajte dodatna sredstva za komunikacijske troškove, promotivne materijale, održavanje prostora.

#### **Podsjetnik na važne korake u pripremi za oglašavanje medijacijske službe**

vaš se tim redovno sastaje, planira i ostvaruje dogovoreno

imate informativni letak o medijacijskoj službi

sastavile ste listu novinara/novinarki i saveznika

imate barem dva para medijatora/medijatorica

pronašle ste ugodan prostor u kojem možete neometano raditi

## 6. Akcija

- a) Kad vam se javila jedna strana u sukobu, donijeli ste odluku da je slučaj za medijaciju, nakon čega ste informirali i educirali sve sukobljene strane.
- b) Ostavile ste dovoljno vremena da nakon završetka medijacijskog procesa s kolegom/kolegicom porazgovarate o tijeku procesa.
- c) Napravile ste raspored rada po timovima prije nego što je nastala gužva.

### Podsjetnik na važne korake prije dolaska sukobljenih strana

pozvale ste sve sukobljene strane i objasnile im što je medijacijski proces

sigurne ste da u vrijeme medijacije samo vi koristite prostor

pripremile ste obrasce koje ćete ponuditi na potpis sukobljenim stranama

## 7. Praćenje rada, supervizija i dodatno educiranje

Za kvalitetan rad potrebno je praćenje, sustavna razmjena s kolegicama/kolegama iz vaše medijacijske službe kao i iz drugih dijelova Hrvatske. Zbog relativno malih kapaciteta, napredno obrazovanje za medijaciju u zajednici sljedećih će godina biti vezano za samo nekoliko organizacija. Informirajte se.

## Pripremanje treninga za medijaciju

### Koraci u pripremi treninga

#### 1. Analiza potreba

Prije početka treninga neophodna je temeljita procjena:

- a) procjena potreba u vašoj okolini u koju ćete uključiti pitanja poput: *Koliko ljudi u vašem okruženju/mjestu/selu zna za medijaciju i prepoznaje njezinu vrijednost? U kojim biste je situacijama mogli prakticirati?*
- b) provjera potreba i očekivanja već zainteresiranih sudionika/ca u kojoj ćete koristiti pitanja poput: *Na koji način smjeraju koristiti medijaciju u budućnosti?*

#### 2. Osmišljavanje treninga

Uzimajući u obzir potrebe, odredit ćete ciljeve treninga. Važno je odrediti trenirate li za prakticiranje, zagovaranje ili treniranje trenera koji će s drugima raditi osnovne treninge. Ako u vašoj sredini za medijaciju zna malo ljudi, vjerojatno ćete se odlučiti na kombinaciju sva tri pristupa promoviranju medijacije.

Na primjer, ciljevi treninga *Medijacija u zajednici* koje smo vodile u kolovozu i rujnu 2003. bili su:

Sadržajni ciljevi:

- educirati trenere/ice koji će moći senzibilizirati zajednicu i predstaviti potencijale medijacijskog postupka u zajednici
- započeti edukaciju trenera koji će moći educirati i mentorirati grupe volontera ili pojedince koji rade ili žele raditi na preobrazbi konkretnih sukoba prisutnih u zajednici

Iskustveni ciljevi:

- propitati dosad naučeno o medijaciji i treningu
- smjestiti medijaciju u kontekst ostalih postupaka i intervencija u sukobima
- smjestiti medijaciju u zajednici u kontekst drugih medijacija u Hrvatskoj
- identificirati sastavnice bitne za analizu situacije
- razumjeti medijacijski proces
- usvojiti osnovne medijacijske vještine

#### 3. Namicanje sredstava

Nakon što izračunate troškove treninga možete odlučiti hoćete li pitati sudionike/ce da ih pokriju sami ili želite uložiti dodatni napor u namicanje sredstava putem projektnih prijedloga upućenih zakladama. Ako u vašem mjestu za medijaciju zna više ljudi, vrijedi razmisliti i o promotivno dobrotvornom događanju s malom izložbom i glazbom – na kojem možete prikupiti potrebna sredstva.

#### 4. Nalaženje trenera

Kad ste definirale ciljeve treninga, možete se javiti organizacijama/osobama koje već rade medijacijske treninge i izabrati trenerski par/tim za vaš trening.

#### 5. Izrada detaljnog plana i izvedba treninga

Treneri/trenerice će u suradnji s vama razviti detaljan plan treninga.

#### 6. Evaluacija i planiranje sljedećih treninga i supervizijskih susreta

Dobar plan učenja o medijaciji trebao bi sadržavati i nacrt idućih koraka, te predvidjeti mogućnost supervizije i dodatnog treninga. Međutim, vrlo je važno da između početnih i naprednih treninga medijatori imaju prilike za stjecanje praktičnog iskustva. Napredni trening bit će učinkovit tek kad sudionici i sudionice prethodno naprave nekoliko neformalnih ili formalnih medijacija.

### Primjer: Raspored rada na treningu Medijacija u zajednici

Prilažemo pregled rada desetodnevnog treninga koji smo vodile. Trening je obuhvatio medijacijske vještine i rad na senzibilizaciji zajednice.

Prvi dio treninga Medijacija u zajednici izvedenog tijekom pet dana u kolovozu 2003.:				
1. dan	2. dan	3. dan	4. dan	5. dan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvodne riječi</li> <li>• Upoznavanje</li> <li>• Pregled programa</li> <li>• Očekivanja:</li> <li>• Vaša dosadašnja iskustva</li> <li>• Kako bi medijacija mogla pomoći u vašoj zajednici?</li> <li>• Što je medijacija?</li> <li>• Postupci i intervencije</li> <li>• Demonstracija medijacijskog postupka</li> <li>• Medijacija u Hrvatskoj i svijetu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medijacijski postupak</li> <li>• Medijacijske vještine</li> <li>a) Sposobnost analize sukoba</li> <li>b) Komunikacijske vještine</li> <li>• Analiza i mapiranje sukoba</li> <li>• Aktualni sukobi u vašem okruženju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacijske vještine               <ul style="list-style-type: none"> <li>– aktivno slušanje</li> <li>– sažimanje</li> <li>– postavljanje pitanja</li> <li>– parafraziranje</li> <li>– preoblikovanje</li> <li>– sondiranje</li> </ul> </li> <li>• Uvodni dio medijacijskog postupka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvodni dio medijacijskog postupka:</li> <li>• Središnji dio medijacijskog postupka – generiranje opcija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaključni dio medijacijskog postupka</li> <li>• Kada radimo medijaciju</li> <li>• Evaluacija</li> </ul>

Drugi dio treninga Medijacija u zajednici izvedenog s istom grupom tijekom pet dana u rujnu 2003.:				
1. dan	2. dan	3. dan	4. dan	5. dan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvodne riječi</li> <li>• Pregled programa</li> <li>• Osvrt na domaću zadaću: rad u malim grupama i prezentacija</li> <li>• Uvod u procjenu spremnosti zajednice na radionicu o senzibilizaciji – identifikiranje saveznika i prepreka; priprema upitnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vještine i postupci potrebne za rad na senzibilizaciji i medijaciji u zajednici                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– prezentacijske vještine</li> <li>– vještina zagovaranja</li> <li>– trenerske vještine</li> <li>– medijacijske vještine</li> </ul> </li> <li>• Prezentacijske vještine: kako ih unaprijediti?</li> <li>• Elementi zagovaranja potrebni za rad na senzibilizaciji</li> <li>• Metodologija treninga: pregled elemenata potrebnih za skapanje radionice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priprema rada na senzibilizaciji o vrijednosti medijacije (radionice, prezentacije ili medijski istupi)</li> <li>• Vježbanje medijacije u sukobima s više strana</li> <li>• Početak i završetak medijacije</li> <li>• Pisanje sporazuma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kada radimo medijaciju</li> <li>• Follow-up nakon medijacije</li> <li>• Prezentacija mogućih predložaka za rad na senzibilizaciji (radionica...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planiranje aktivnosti koje pridonose senzibilizaciji za medijaciju</li> <li>• Izrada akcijskog plana</li> <li>• Završna ceremonija</li> </ul>

## **Zadaci i uloge u nastojanjima ka uvođenju medijacije**

Uvođenje takve novine kao što je medijacija i rad na senzibilizaciji i osnivanju medijacijskih službi u Hrvatsku zahtijevat će uključivanje ljudi s raznovrsnim vještinama. Na treningu "Medijacija u zajednici" s polaznicama smo osvijestile i nabrojale različite uloge u kojima ćemo se nalaziti radeći na medijacijskim projektima.

*Trebat će nam:*

*Edukator/ica*

*Trener/ica*

*Akivist/ica*

*Medijator/ica*

*Ko-medijator/ica*

*Istraživač/ica*

*Slušatelj/ica*

*Pravnik/ica*

*Savjetnik/ica*

*Mentor/ica*

*Profesionalne uloge*

*Prevoditelj/ica koja prilagođava i razvija terminologiju*

*Razvojna uloga*

*Zagovarač/ica*

*Administrator/ica*

*Organizator/ica*





# **Dodaci**



## Etički kodeks

### Uvod

Ovaj kodeks odgovara na potrebu uspostavljanja standarda i definiranje načela rada medijatora i medijatorica. Potpisnici i potpisnice ovoga kodeksa vjeruju u učinkovitost rada na sukobu uz pomoć treće neutralne strane i ovdje navedena načela žele primjenjivati u svojem medijatorskom radu što potvrđuju svojim potpisom.

### Opće odredbe

#### Uvažavanje različitosti

Medijatori i medijatorice uvažavaju pravo pojedinca na privatnost i tajne, kao i njegovo pravo na samoodređenje. Svjesni su postojanja individualnih i kulturnih razlika među ljudima s obzirom na dob, spol, rasu, nacionalnost, etničko podrijetlo, religijsku pripadnost, seksualnu orijentaciju, političke stavove, tjelesne osobine, jezik i socioekonomski status. Postojeće razlike prihvaćaju na otvoren i tolerantan način. U svojem radu nastoje ukloniti sve oblike diskriminacije te odlučno odbijaju sudjelovati u bilo kakvom obliku nepoštenih i neetičnih diskriminirajućih odnosa.

#### Odnos sa stranama u sukobu

Ako medijaciju zatraži samo jedna strana u sukobu, medijator ili medijatorica će prije početka medijacije uspostaviti komunikaciju sa svim stranama, predočiti im sve uvjete koji su dogovoreni s naručiteljima te od njih zatražiti **Pristanak na medijaciju** (u daljnjem tekstu **Pristanak**) pod tim uvjetima. Ako strane u sukobu u bilo kojem trenutku tijekom medijacijskog procesa procijene da će svoje interese bolje ostvariti na neki drugi način, izvan medijacije, slobodni su povući se iz medijacijskog procesa.<sup>35</sup>

#### Transparentnost

Transparentnost se odnosi na točno i potpuno informiranje strana u sukobu o svim aspektima rada medijatora/ice – uključujući i kompetentnost, prošla radna iskustva, sadržaj i metode rada, izvore financiranja, mogući sukob interesa – koji mogu utjecati na odluku o pristanku na medijaciju.

Ako medijator ili medijatorica u početnim kontaktima procijeni da medijacija nije najbolji način da sukobljene strane ostvare svoje interese ili da problem bude riješen, o tome će prije potpisivanja **Pristanka** obavijestiti strane u sukobu. Ako smatra da postoji primjereniji način rješavanja spora, predložiti će ga stranama u sukobu.

Medijatori i medijatorice obavezni su dati informaciju kome se strane mogu obratiti u slučaju grubog kršenja etičkog kodeksa o medijaciji.

#### Povjerljivost

Odnos sa stranama u sukobu i sve informacije dobivene tijekom medijacijskog procesa bit će povjerljive. Medijator ili medijatorica to jamči svojim potpisom na **Pristanak**.

Medijatori i medijatorice su obavezni točno i potpuno informirati korisnike o tome koje će informacije o medijacijskom procesu u kojem sudjeluju biti dostupne, kome će biti dostupne, pod kojim

<sup>35</sup> Uloge i postupci detaljnije su opisani u Aneksu II. ovoga kodeksa.

*uvjetima će biti otkriven identitet korisnika, u koju svrhu i na koji način. Ovo se odnosi i na istraživanja, treninge, pripreme priručnika i supervizije koje se izravno zasnivaju na radu medijatora/ice s korisnicima.*

*Medijator ili medijatorica će poduzeti odgovarajuće korake da zaštiti povjerljivost svih informacija i materijala vezanih uz medijacijski proces. Sva dokumentacija (elektronička, audio, video ili tekst) bit će pohranjena na način koji osigurava povjerljivost informacija.*

*Medijatori i medijatorice u Hrvatskoj trenutno se ne izuzimaju od obaveze svjedočenja na sudu. Dok se to ne promijeni, svatko će po svojoj savjesti odlučiti hoće li se odazvati sudskom pozivu ili ne. Ako za vrijeme medijacijskog procesa dođe do nasilja ili prijetnje nasiljem prema medijatoru ili medijatorici ili stranama u sukobu, princip povjerljivosti se ukida i medijator ili medijatorica može o događaju izvijestiti nadležne institucije i svjedočiti na sudu.*

### **Sukob interesa**

*Sukob interesa odnosi se na situacije kada medijatori i medijatorice imaju dodatne interese, privatne ili vezane za rad sa stranama u sukobu: to se može odnositi na prošlu, sadašnju ili buduću poziciju medijatora i medijatorica unutar organizacija strana u sukobu, dostupnost informacija koje medijatorima ili medijatoricama mogu koristiti u privatne ili poslovne svrhe ili na njihove privatne odnose sa stranama u sukobu. U takvom slučaju medijator će o svojoj poziciji i mogućem sukobu interesa informirati naručitelje i korisnike prije potpisivanja Ugovora i Pristanka te će im predložiti drugog medijatora.*

*Ako naručitelji i/ili korisnici unatoč tome inzistiraju da medijator ili medijatorica vodi medijacijski proces, on/ona će to odbiti ukoliko nije siguran/na da ta situacija neće utjecati na njegovu/njezinu objektivnost.*

*Odluku o prekidanju medijacijskog procesa mogu donijeti medijator ili medijatorica ili korisnici.*

### **Aneksi**

*Aneks uključuje načela koja će medijatori i medijatorice primjenjivati ovisno o vrsti medijacije koju prakticiraju: medijaciju u zajednici i medijaciju kao konzultantski rad.*

## **ANEKS I**

### **Medijacija u zajednici**

#### *Definicija*

*Medijacija u zajednici odnosi se na sukobe u susjedstvu, četvrti, obitelji ili inicijativama građana.*

#### *Neprofitna aktivnost*

*Takva se medijacija ne naplaćuje individualnim korisnicima. Medijatori u zajednici su volonteri.*

## **ANEKS II**

### **Medijacija kao konzultantski rad**

#### *Uloge i postupci*

*Naručitelji su pojedinci i/ili skupine koji angažiraju medijatore kako bi oni sami ili netko drugi kao strane u sukobu sudjelovali u medijacijskom procesu. Naručitelji i medijatori/ce sklapaju Ugovor o medijacijskim uslugama (u daljnjem tekstu Ugovor).*

*Korisnici su strane u sukobu koje sudjeluju u medijacijskom procesu. Prije početka medijacije korisnici potpisuju Pristanak na medijaciju (u daljnjem tekstu Pristanak).*

*Ako medijaciju zatraže naručitelji koji nisu i korisnici, medijator je dužan prije medijacije uspostaviti komunikaciju s korisnicima i predočiti im sve uvjete koji su dogovoreni s naručiteljima te zatražiti od njih da potpišu Pristanak pod tim uvjetima.*

*Ako korisnici u bilo kojem trenutku tijekom medijacijskog procesa procijene da će svoje interese bolje ostvariti na neki drugi način, izvan medijacije, slobodni su se u bilo kojem trenutku povući iz medijacijskog procesa.*

#### *Transparentnost*

*U slučaju da je medijator/ica angažirao naručitelj koji ne sudjeluje u medijacijskom procesu, medijator ili medijatorica će korisnicima dati potpune informacije o uvjetima dogovorenim s naručiteljem medijacije. Medijator ili medijatorica će točno informirati naručitelje i korisnike o eventualnim dodatnim izvorima financiranja tražene medijacijske usluge, na primjer iz donatorskih programa tehničke pomoći te neće dvostruko naplaćivati iste usluge.*

*Ako medijator ili medijatorica u početnim kontaktima procijeni da medijacija nije najbolji način da sukobljene strane ostvare svoje interese ili da problem bude riješen, o tome će prije potpisivanja Ugovora i/ili Pristanaka obavijestiti korisnike i naručitelje. Ako smatra da postoji primjereniji način za rješavanje spora, predložit će ga korisnicima i naručiteljima.*

#### *Povjerljivost*

*Odnos s korisnicima i sve informacije dobivene tijekom medijacijskog procesa bit će povjerljive. Medijator to jamči svojim potpisom na Pristanak.*

*Izuzetak su informacije o rezultatima medijacijskog procesa i postignutom dogovoru koje zatraži naručitelj medijacije. O takvim izuzecima od povjerljivosti medijator će korisnike informirati prije no što oni daju svoj pristanak za medijaciju.*

### **Sukob interesa**

*Slučajevi sukoba interesa navedeni na drugoj stranici ovog Kodeksa odnose se i na odnose medijatora i medijatorica sa stranama u sukobu i s naručiteljima medijacije. U takvom slučaju medijator će o svojoj poziciji i mogućem sukobu interesa informirati naručitelje i korisnike prije potpisivanja Ugovora i Pristanaka te će im predložiti drugog medijatora.*

*U slučaju sukoba interesa između naručitelja medijacije i korisnika, prvi interes medijatora ili medijatorice je dobrobit korisnika.*

*Nakon što su Ugovor i/ili Pristanak potpisani, odluku o prekidanju medijacijskog procesa mogu donijeti medijator ili medijatorica ili korisnici.*

### **Naplaćivanje usluga**

*Medijatori i medijatorice u sukobima u organizacijama, javnom ili profitnom sektoru koji žive od konzultantskog rada, naplaćuju svoje medijacijske usluge u skladu s cijenama za ostale konzultantske usluge i u skladu sa stručnošću i iskustvom. Dogovorena novčana naknada definirana je Ugovorom.*

## Medijacijski obrasci

Na ovoj i idućoj stranici donosimo primjer obrazaca za medijaciju. Ovakvim se obrascima koristi organizacija Ars Publica, uz zaglavlje s imenom, adresom i web-stranicom:

### **OBRAZAC MEDIJACIJSKOG POSTUPKA br. \_\_\_\_\_**

Prisutne strane:

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

na medijaciju upućene od: \_\_\_\_\_

dana \_\_\_\_\_ u \_\_\_\_\_

pristupaju medijacijskom procesu.

Strane u medijacijskom procesu sudjeluju dobrovoljno, a medijator/medijatorica se obvezuje da će, nepristrano djelujući, čuvati povjerljivost informacija do kojih dođe za vrijeme medijacijske sesije.

Potpisi strana:

1. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Potpisi medijatora/medijatorica:

2. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### **OBRAZAC SPORAZUMA MEDIJACIJSKOG POSTUPKA br. \_\_\_\_\_**

Prisutne strane:

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

dana \_\_\_\_\_ u \_\_\_\_\_

završavaju medijacijsku sesiju uz sljedeći

### **SPORAZUM**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Potpisi strana:

1. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Potpisi medijatora/medijatorica:

2. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



**OBRAZAC ZA PROMATRANJE I/ILI SAMOPROCJENU  
U MEDIJACIJSKOM POSTUPKU**

Medijator/ica: \_\_\_\_\_

Organizacija: \_\_\_\_\_

Strane u sukobu: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Trajanje medijacije: \_\_\_\_\_

<i>element</i>	<i>obavljeno</i>	<i>primjedba</i>
<i>Priprema prostorije, rasporeda sjedenja i potrebnih dokumenata</i>		
<i>Uvod i informiranje o medijaciji</i>		
<i>Doznavanje početnih pozicija</i>		
<i>Otkrivanje stvarnih interesa</i>		
<i>Otvaranje opcija</i>		
<i>Sužavanje izbora</i>		
<i>Pojašnjavanje prijedloga dogovora</i>		
<i>Bilježenje dogovora</i>		
<i>Ravnopravan tretman objiju strana</i>		
<i>Suradnja s ko-medijatorom/icom</i>		
<i>Upotreba komunikacijskih vještina – kojih?</i>		

*Sugestije za poboljšanja*

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## Dosad održani medijacijski treninzi i sudionici

Priručnik se oslanja na materijale korištene ili nastale na treninzima dvaju programa:

Tri četverodnevna ciklusa osnovnog treninga iz medijacijskih vještina organizirali su Centar za mirovne studije i Ars Publica. Svi ciklusi treninga (u trajanju od 28-32 sata) održani su u Zagrebu između lipnja i studenoga 2003, sa sljedećim sudionicima:

Marina Bauer, Zagreb  
Lovorka Bačić, Zagreb  
Ranka Radović, Zagreb  
Milan Bijelić, Karlovac  
Ivana Brajinović, Zagreb  
Katja Modrić, Zagreb  
Anita Tripalo, Zagreb  
Vita Žiborski, Zagreb  
Danijela Ćavar, Osijek  
Maja Bekavac, Zagreb  
Lada Cukar, Knin  
Tamara Šterk, Zagreb  
Gordana Ćorić, Zagreb  
Goran Labus, Pakrac  
Milorad Klipa, Vojnić  
Sandra Jukić, Zagreb  
Sandra Kučko, Zagreb  
Renata Pavletić, Zagreb  
Branka Lovrić, Zagreb  
Božica Relić, Pakrac  
Marina Vulinović, Pakrac  
Goranka Bojčić, Lipik  
Borka Vidaković, Lipik  
Branka Poligamović, Lipik  
Mirna Gabor, Lipik  
Mirjana Bilopavlović, Lipik

Jedan ciklus treninga "Medijacija u zajednici" podijeljen u dva petodnevna bloka (u kolovozu i rujnu 2003) i jedno dvodnevno savjetovanje (u studenom 2003) koji su, u organizaciji Centra za mir, održani u Latinovcu i Osijeku.

Sudionice treninga bile su:

Barbara Živković, Požega  
Branka Antonić, Požega  
Branka Musić, Požega  
Helena Kristek, Osijek  
Iva Kaselj, Osijek  
Iva Zenzerović, Zagreb  
Katarina Kruhonja, Osijek  
Ljiljana Živković, Požega  
Marina Bauer, Zagreb  
Sonja Stanić, Beli Manastir  
Sonja Stanić, Osijek  
Vesna Boras, Beli Manastir  
Vesna Liermann, Osijek

Zahvaljujemo svim sudionicama i sudionicima na njihovim komentarima i sugestijama za poboljšanje programa treninga.

## Kontakti za medijaciju u zajednici

Ars Publica, Lojenov prilaz 8, 10000 Zagreb, arspublica@zamir.net, www.medijacija.hr

Centar za mirovne studije, Medulićeva 17, 10000 Zagreb, tel/fax 01 4849123 cms@zamir.net, www.cms.hr

Centar za mir, nenasilje i ljudska prava Osijek, Županijska 7, 31000 Osijek, tel/fax 031 206 886, centar-za-mir@centar-za-mir.hr, www.centar-za-mir.hr

Stručna služba za izvansudsku nagodbu, Prolaz Josipa Leovića 4, 31000 Osijek, tel 031 374 344

Hrvatska gospodarska komora – stalno izbrano sudište, Rooseveltov trg 2, 10000 Zagreb, tel. 01 4561 555, sudiste@hgk.hr, www.hgk.hr

## Osnovna literatura

Bennett, Mark. D, i Michele S.G.Hermann: *The art of mediation*, The National Institute for Trial Advocacy, Notre Dame, Indiana, 1996

Erickson, Stephen K, i Marilyn S. McKnight: *The Practitioner's Guide to Mediaton*, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2001

Glasl, Friedrich: *Konfliktmanagement*, Freiest Geistleben, Bern/Stuttgart, 1990

Sarat, Austin: *Patrick Phear: Control, Commitment, and Minor Miracles in Family and Divorce Mediation*, u: Deborah M.Kolb: *When Talk Works*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994

Teršelič, Vesna i Mica Mladineo: *Moć suradnje – priručnik za suvođenje*, Centar za ženske studije, Zagreb, 2001

Uzelac, Maja: *Za svemire*, Mali korak – Centar za kulturu mira i nenasilja, Zagreb, 2001