

**Tomass F. Railijs**

**APMĀCĪBAS ROKASGRĀMATA MEDIATORAM  
TIEŠAI MEDIĀCIJAI**

*Tulkojums no angļu valodas  
Sorosa fonda-Latvija un Rīgas Juridiskās augstskolas  
projekta 2002-M034-0 ietvaros, 2003.gads*

## SATURA RĀDĪTĀJS

I NODAĻA	IEVADS MEDIĀCIJĀ.....	3
-	Ievads.....	4
-	Strīdu atrisināšanas definīcijas.....	6
-	Mediācija.....	7
II NODAĻA	MEDIĀCIJAS IEMAŅU PĀRSKATS.....	9
-	Uzticības iegūšana un saglabāšana.....	11
-	Informācijas vākšana.....	13
-	Informācijas nodošana.....	15
-	Darbības, lai panāktu vienošanos.....	17
III NODAĻA	MEDIĀCIJAS PROCESS.....	19
-	Mediācija ar vairāku mediatoru pedalīšanos.....	21
-	Tikšanās pirms sēdes.....	22
-	Ievads.....	23
-	Kopējā sapulce.....	25
-	Pārtraukums mediatoriem.....	27
-	Pirmās privātās sesijas.....	29
-	Vēlākās privātās sesijas.....	32
-	Procesa noslēgums.....	34

## **I NODAĻA**

### **IEVADS MEDIĀCIJĀ**

## IEVADS MEDIĀCIJĀ

Džons R. no sava namsaimnieka saņēma paziņojumu par izlikšanu no dzīvokļa, jo nebija samaksāta īre. Džons un viņa ģimene vairākus gadus īrēja dzīvokli no šī namsaimnieka, bet nesen bija pārtraukuši maksāt īri, jo bija lielas domstarpības par to, kurš ir atbildīgs par izīrētā dzīvokļa slikto stāvokli. Viņi piekrita apmeklēt mediācijas sanākumi, un pēc divu stundu ilgām karstām un produktīvām diskusijām viņi piekrita tādām dzīvokļa atjaunošanas un īres samaksas plānam, kas apmierināja abas puses. Pieredzējuša mediatora nomierināti, viņi pateicās mediatoriem par pacietību un izskaidrošanu, un atstāja telpu, lai turpinātu savas ģimenes/namīpašnieka attiecības.

Visās attiecībās rodas konflikti, vienalga, vai tajās būtu iesaistīti atsevišķi cilvēki, grupas vai organizācijas. Daži konflikti rodas dēļ pārpratumiem, neizpratnes, aizspriedumiem vai egocentrisma, citi rodas īstas konkurences dēļ par tādiem nepietiekamiem resursiem kā nauda, platības vai klusums, un vēl citi rodas dēļ atšķirīgas vērtību izpratnes, dusmām vai apvainojuma. Konflikti rodas, jo atsevišķiem cilvēkiem var būt dažādas vajadzības, kas līdz ar to atklāšanu nonāk konfliktā viena ar otru. Šie konflikti bieži ir problēmu simptomi, kam nepieciešams pievērst uzmanību un panākt risinājumu. Jautājumam, kā šādi konflikti tiek atrisināti, uzmanību vajadzētu pievērst visai sabiedrībai.

Daži konflikti tiek atrisināti ar tiešu sarunu palīdzību starp strīdus pusēm. To sauc par sarunu vešanu. Tomēr daudzi konflikti netiek atrisināti starp pusēm, un viena no tām, vai abas meklē trešās puses palīdzību. ASV vienkāršākās sabiedriskajās iekārtās gan agrāk, gan pašlaik kopienas ietvaros neformāli strīdus ir risinājuši patriarhi, vecākie, garīdznieki un ģimenes locekļi, kamēr dažos izņēmuma gadījumos konflikti tika risināti oficiālā ceļā ar tiesību sistēmas palīdzību.

Tomēr pēdējos divdesmit vai trīsdesmit gados daudzu šo tradicionālo neformālo strīdu risinātāju ietekme ir mazinājusies, un pilsoņi, kas dzīvo anonīmākās kopienās, arvien vairāk meklē strīdu risināšanu ar trešās puses palīdzību policijā, tiesā, pie juristiem un citām juridiskajām institūcijām. Tajā pašā laikā cilvēki un institūcijas ir sapratuši, ka risinājumi, ko piedāvā valsts tiesību institūcijas – kā sodīšana, vaina un uzvarētāja/zaudētāja rezultāts – var nebūt pietiekami, lai atrisinātu daudzus strīdus. Tā rezultātā kopš 1970. gadu sākuma ASV notiek centieni nodrošināt tādus neformālu strīdu risinājumu mehānismus kā mediācija un arbitrāža, lai papildinātu vai aizstātu atlīdzības iespējas, ko iespējams panākt ar tiesiskās sistēmas palīdzību.

Daudzi neformālo strīdu risināšanas centieni ietvēra brīvprātīgo sabiedrības locekļu apmācības (kas var rīkoties drīzāk kā vienlīdzīgi cilvēki strīda pusēm, nevis autoritatīvas personas), lai vadītu strīda risināšanas darbības. Šie sabiedrības strīda risināšanas centieni lielākoties tika vērsti uz personiskiem (kaimiņu, ģimenes un līdzstrādnieku strīdiem) un uz dažiem strīdiem, kuros ir iesaistīti indivīdi pret organizāciju (patērētāju strīdi, strīdi skolās, strīdi starp namīpašnieku un ģimēni un pārkāpumi cietumos). Citās strīda risināšanas metodēs izmanto profesionālus strīdu risinātājus, lai atrisinātu konfliktus, kas skar politikas un sabiedrības intereses (strīdi, kas skar rasi, vidi, darba attiecības un starptautiskie strīdi), kur strīda risinātājam nepieciešamas papildu zināšanas, vai citas institucionālas pilnvaras.

Visās šajās strīda risināšanas metodēs trešās puses piemēro neitralitātes un pašnoteikšanās principus apvienojumā ar jaunradi un objektīvu analīzi, lai palīdzētu strīda pusēm savai konflikta situācijai panākt “uzvara/uzvara” (ieguvums/ieguvums) risinājumu. Šie principi it īpaši tiek uzsvērti mediācijā, un tā tiek izmantota, lai atrisinātu daudzus strīdus bez nepieciešamības vērsties tiesā. Arī šajā nodaļā uzsvars tiks likts uz mediāciju. Tomēr mediāciju bieži jauca ar arbitrāžu un sarunu vešanu, tādēļ ir svarīgi definēt šos jēdzienus, jo tie šajā grāmatā tiks lietoti arī turpmāk. Zemāk minētās definīcijas tiek piedāvātas secībā no metodes ar vismazāko piespiedu varu līdz metodei ar vislielāko piespiedu varu: metode ar vislielāko piespiedu varu uzspiež pusēm risinājumu, kamēr metode, kam ir vismazākā piespiedu vara, atstāj lēmumu par iznākumu pašu pušu rokās.

## STRĪDU RISINĀŠANAS DEFINĪCIJAS

**SARUNU VEŠANA:** Sarunu vešana ir process, kurā strīda puses tieši runā viena ar otru par iespējamiem risinājumiem. Katra puse aizstāv savu viedokli un katru pusi var pārstāvēt runātājs, advokāts vai padomdevējs. Puses apmainās ar piedāvājumiem un prasībām, argumentē un turpina diskusiju, līdz tiek sasniegts risinājums, vai tiek paziņots par strupceļu.

**SAMIERINĀŠANA:** Samierināšana ir process, kurā trešā puse saved kopā visas konflikta puses, lai tās pašas diskutētu. Samierinātājiem parasti nav aktīvas lomas strīda risināšanā, bet tie var palīdzēt, nosakot dienas kārtību, protokolējot, un sniedzot citu administratīvo palīdzību. Samierinātājs var darboties kā mediators, ja puses nesastopas tieši, un kā moderators, ja tiek noturētas kopīgas sapulces.

**MEDIĀCIJA:** Mediācija ir process, kurā strīda puses satiekas ar vienu vai vairākām trešajām personām, lai apspriestu domstarpības un panāktu vienošanos. Mediatori nepieņem lēmumu lietā, bet palīdz pusēm pieņemt nepieciešamos lēmumus. Mediācija parasti ir konfidenciāla, vai arī process netiek pierakstīts. Mediatori tiekas ar visām pusēm, dažreiz ar katru pusi privātā sarunā, un palīdz pusēm saprast savas un pretējās puses galvenās intereses. Viņi arī izvilina katras puses idejas iespējamam risinājumam un palīdz pusēm izdomāt un izvēlēties variantus. Tad mediatori palīdz pusēm izstrādāt risinājumu, kas parasti tiek sastādīts rakstiski.

**ARBITRĀŽA:** Arbitrāža ir process, kurā neitrāla trešā puse tiekas ar strīda pusēm, uzklausa katras puses prezentāciju un pasludina lēmumu jeb spriedumu. Arbitrs pieņem lēmumu, kas pusēm var būt saistošs, ja tās par to ir iepriekš vienojušās. Arbitrāžas process var būt oficiāls, bet parasti netiek piemēroti tādi noteikumi pierādījumiem kā tiesā.

**LIETAS IZSPRIEŠANA TIESĀ:** Lietas izspriešana tiesā ir process, kurā konflikts tiek darīts zināms tiesnesim, lai tas pieņemtu spriedumu, kas ir saistošs un izpildāms. Tiesnesis pasludina spriedumu atbilstoši tiesu precedentiem un piemērojot atbilstošus tiesību aktus, kam nepieciešams, lai strīda jautājumi būtu precīzi noteikti.

## MEDIĀCIJA

Mediācija ir brīvprātīgs process, kurā strīda puses tiek ar neitrālu trešo pusi, lai apspriestu savu konfliktu un tā atrisinājumu. Parasti tā tiek izmantota kā alternatīva oficiālam tiesas procesam, ir konfidenciala un beidzas ar rakstisku vienošanos, ko izstrādā puses atbilstoši savām vajadzībām.

Mediācijas procesam nepieciešamas daudzas iemaņas no mediatora puses, un turpmākās nodaļās tiks detalizēti apskatītas šīs iemaņas un stratēģijas to piemērošanai. Tomēr visas šīs iemaņas un stratēģijas balstās un mediācijas pamatprincipiem: BRĪVPRĀTĪBU, NEITRALITĀTI, KONFIDENCIALITĀTI un KLIENTA KONTROLĒTU IZNĀKUMU.

**BRĪVPRĀTĪBA:** Mediācija ir brīvprātīga divējādi: pirmkārt, pusēm brīvprātīgi jāpiekrīt piedalīties mediācijā, un, otrkārt, pusēm brīvprātīgi jāpiekrīt visiem lēmumiem, kas tiek pieņemti par mediācijas gala iznākumu. Vienošanās mediācijā sākas ar procesu, kura laikā puses piekrīt piedalīties. Dažas strīda puses var dot priekšroku lēmuma pieņemšanai par citu panākto strīda atrisinājumu, līdz ar to piekrišana par iesaistīšanos mediācijā var būt pirmais solis, kas palīdzētu pusēm justies kā panāktā risinājuma īpašniekiem.

Brīvprātībai ir arī liela loma, lai galējā vienošanās, kas tiek sasniegta mediācijas ceļā, būtu veiksmīga. Cilvēku dabā ir dot priekšroku netikt piespiesti iesaistīties noteikta risinājuma pildīšanā, bet tieši pretēji – justies piederīgiem notikumu gaitai, kas bija viņu pašu ideja, vai ko viņi ar prieku piekrita akceptēt. Brīvprātība palīdz pusēm sākt uzņemties atbildību par sava strīda atrisināšanu un justies saistītiem ar pašu izveidoto vienošanos.

Mediācija ir neformāls process, kur likuma aizsardzībai dažbrīd ir otršķirīga nozīme. Bieži vien puses piekrīt atrisināt strīdu noteiktā ceļā, neņemot vērā savas juridiskās tiesības. Šīs neformalitātes dēļ puses jāinformē par to, kādas ir to iespējas un tām jāiesaistās mediācijā tikai pēc pašu izvēles. Līdzīgi, ja puses atsakās no noteiktām tiesiskās atbildības iespējām, lai panāktu vienošanos, tām tas jā dara ar brīvprātīgi un informēti panāktu piekrišanu.

**NEITRALITĀTE:** Lai mediators ar abām strīda pusēm varētu nodibināt saikni, kas balstās uz uzticību, ir svarīgi, lai neviena puse nejustos jebkādā veidā no mediatora puses tiesāta. Džona R. un viņa namsaimnieka gadījumā droši vien būtiska loma tam, lai viņi piedalītos mediācijā, bija tam, lai ne Džons, ne viņa namīpašnieks nejustos mediatora vainots par stāvokli dzīvoklī. Vaina rada aizsargājošu uzvedību, un kad puses ir aizsardzības stāvoklī, tās nevar aizmirst par savām atšķirībām un plānot notikumu gaitu.

Nepieciešamība ievērot neitralitāti rada grūtu uzdevumu mediatoriem – tie nedrīkst izrādīt savas emocijas pret notiekošo strīdu ar mutiskiem vai citādiem mājieniem. Šim uzdevumam nepieciešams, lai mediatori paši vispirms noskaidrotu savus uzskatus un emocijas, un tad nodalītu savas izjūtas no pušu teiktā. Šis droši vien ir visbūtiskākais uzdevums, kas jāuzņemas mediatoram, un tam ir nepieciešama ievērojama pašapziņa un disciplīna. Neitralitāte ļoti veicina vienošanās panākšanu, jo tā

palīdz radīt skaidrības un neaizsardzības atmosfēru, kas palīdz mediatoram un pusēm sasniegt risinājumu.

**KONFIDENCIALITĀTE:** Mediācija ir konfidenciāla vairāku iemeslu dēļ. Puses var brīvāk runāt atklāti par savu pozīciju galvenajiem iemesliem un savām izjūtām, ja tās jūt, ka informācija netiks izplatīta nevienam citam, īpaši tiesu izpildītājiem vai citai pusei. Mediācijas neformalitāte arī bieži pamudina puses atzīt vainu vai atbildību, un šī atzīšana, kaut gan noderīga mediācijas procesā, var būt arī apvainojoša, ja tā top zināma citiem cilvēkiem. Tādēļ, lai mediācijas diskusijas būtu godīgas un noderīgas, pusēm tiek piedāvāta konfidencialitāte, lai tām būtu droša vide, kurā apspriest savas problēmas. (Ģimenes mediācijas programmas parasti izdara izņēmumus konfidencialitātes aizsardzībā bērnu ļaunprātīgas izmantošanas gadījumos, jo Masačūsetas tiesību akti liek ziņot par aizdomām par izmantošanas gadījumiem Sociālo pakalpojumu departamentam). Konfidencialitāte tiek uzskatīta par tik būtisku priekšnosacījumu veiksmīgai mediācijai, ka Masačūsetas likumdevējs 1985. gadā izdeva likumu, kas atbrīvo mediatoru no mediācijas procesa laikā gūtās informācijas atklāšanas jebkādā no mediācijai sekojošiem tiesas procesiem.

**KLIENTA KONTROLĒTS IZNĀKUMS:** Mediācijas atbalstītāji apgalvo, ka konflikta pusēm ir iespēja izdomāt plānu savu problēmu risināšanai, ja tos nodrošina ar neitrāla mediācijas procesa struktūru un atbalstu. Mediatori palīdz pusēm: 1) definēt problēmas, ar ko tie saskaras, 2) identificēt vienošanās jomas, strīda jautājumus un variantus atrisinājumam un 3) izvēlēties variantus, kurus tie uzskata par vislabākajiem sev un otrai pusei. Šīs palīdzības efekts ir iespējas došana indivīdiem pieņemt lēmumus, kas ir būtiski viņu konflikta atrisināšanai.

Mediatoriem bieži vien ir risinājumu idejas pušu iesniegtajām problēmām, dažreiz pat mediācijas procesa sākumā. Tomēr, ja mediatori atturas no šo ideju izpaušanas, puses var nākt klajā ar saviem risinājumiem. Risinājumam, pie kā puses būs nonākušas, smagi strādājot, parasti viņu acīs būs daudz lielāka vērtība.

Visi šie mediācijas principi padara to par ļoti noderīgu procesu konfliktu risināšanai. Privātums un cieņa apvieno dalībniekus, palīdz tiem saskatīt un pārvarēt grūtās barjeras, lai panāktu vienošanos. Puses patur varu un kontroli pār savu konfliktu un tā risinājumu. Procesā elastīgums ļauj izstrādāt iznākumu, kas apmierinātu abu pušu vajadzības. Džona R. strīdā tiesa droši vien lemtu, vai ir tiesisks pamats izlikšanai, bet mediācija var atklāt patieso nesaskaņas cēloni un palīdzēt pusēm to atrisināt mazāk kaitīgā veidā.

Daudzos strīdos mediācija var beigties ar iznākumu, kas ir ātrāks un izdevīgāks dalībniekiem kā iznākumi, kas ir pieejami ar citām, formālākām strīda risināšanas metodēm. Mediāciju pašlaik ar labiem rezultātiem izmanto šķiršanās, izglītības, sabiedrības, darba, vides, cietuma, nodarbinātības un starptautiskos konfliktos. Daudzas konflikta situācijas iegūst no neformālās un elastīgās pieejas, ko piedāvā mediācija, un tas, ka parasti cilvēki var tikt apmācīti par sabiedrības mediatoriem, ļauj ikvienam piedalīties šajā revolucionārajā pieejā ikdienas problēmu un konfliktu risināšanai.



## **II NODAĻA**

### **PĀRSKATS PAR MEDIĀCIJAS IEMAŅĀM**

Tagad, kad jums ir neliela izpratne par mediāciju, mēs vēlētos sākt mūsu diskusiju par veidiem, kā mediators var palīdzēt cilvēkiem pieņemt lēmumus par strīdu atrisināšanu. Šajā nodaļā mēs iepazīstināsim ar iemaņu un tehnisko paņēmienu pārskatu, kas var atvieglot mediatora darbu. Vēlāk, III nodaļā, mēs izvedīsim jūs cauri īstai mediācijas sesijai, kādu laiku apspriedīsim katra procesa posma mērķus un sniegsim ieteikumus, kādas iemaņas piemērot katra mērķa sasniegšanai.

Nākot uz mediāciju, cilvēki jau zināmā mērā vēlas censties atrisināt konfliktu, kurā tie ir iesaistīti. Varbūt viņi jau ir centušies atrisināt strīdu saviem spēkiem un tas nav izdevies. Jebkurā gadījumā, kad cilvēki, kuru starpā ir strīds, vēršas pēc palīdzības pie trešās puses, tas parasti nozīmē, ka viņi ir šķērsojuši to līniju, kad bija iespējams kāds viegls risinājums. Kad jūs šajā brīdī iesaistāties konfliktā kā mediators, jūsu galvenais pienākums ir radīt tādu atmosfēru, kurā klūst iespējams atrisināt strīdu. Lai to izdarītu, jums būs jāpārvar lielas emocijas, komunikāciju iemaņu trūkums un bezpalīdzības sajūta, kas var dominēt starp pusēm.

Šajā nodaļā mūsu uzdevums ir apskatīt veidus, kā jūs varat izmainīt atmosfēru no negatīvas uz konstruktīvāku, no “uzlādētas” uz uzmanīgu, un no pārņemtības ar pagātni uz vēlmi plānot nākotni. Prasmes, ko mēs piedāvājam jums piemērot šo pārmaiņu panākšanai, ir balstītas uz veselā saprāta pieeju tipiskai cilvēku uzvedībai. Tā kā mēs visi savas dzīves laikā esam kādu reizi tikuši iesaistīti strīdos, tad mēs lūdzam jūs atcerēties, ko nozīmē justies slikti, un kas būtu nepieciešams, lai jūs atkal varētu justies labi.

II nodaļu mēs esam sadalījuši četrās daļās, kas atspoguļo galvenos uzdevumus, ar ko jūs kā mediators saskarsieties: Uzticības iegūšana, Informācijas vākšana, Informācijas nodošana un Darbības, lai sasniegtu vienošanos. Lai gan šie uzdevumi pārklājas (var būt gadījumi, kad jūs strādāsiet pie tiem visiem vienlaicīgi), tie tiek pasniegti pa vienam un aptuvenā hronoloģiskā secībā. Katra uzdevuma apraksts tiek iedalīts dažādu iemaņu un tehnisko metožu apskatē, kas var palīdzēt jums pabeigt katru uzdevumu. Lūdzu, lasot un mācoties atcerieties, ka ikvienas iemaņas ir jūsu rīcībā jebkurā laikā. Ikviena mediācija ir tikpat atšķirīga kā puses, kas atrodas jūsu priekšā, un jums jāuzticas tiem instinktiem, ko jūs iegūsiet pieredzes ceļā, par to, kad un kā piemērot aprakstītās metodes.

## A. UZTICĪBAS IEGŪŠANA UN SAGLABĀŠANA

Pirms mēs sākam, ir būtiski, lai jūs saprastu, ka visticamāk nedarbosies nekāds pūļu un metožu kombināciju savienojums, ja jūs neiegūsiet pušu uzticību. Runājot par uzticību, mēs domājam gan uzticību jums mediatora lomā, gan uzticību mediācijai kā efektīvam, konstruktīvam strīda risināšanas līdzeklim. Pušu uzticība ir jānopelna. Uzticības iegūšanas process sākas brīdī, kad jūs pieceļaties, lai aicinātu puses istabā, un ilgst līdz pat jūsu uzmundrinājuma vārdiem, ko jūs sakāt tad, kad puses atstāj telpu, panākušas vienošanos. Ir daudz veidu, kā iegūt uzticību, daudzi ir tik vienkārši kā rokas paspiešana, citi tik sarežģīti kā sprieduma izpilde pusei, kas pārkāpusi likumu. Aprakstītās iemaņas palīdzēs jums iegūt un saglabāt pušu uzticību jums un mediācijas procesam.

### 1. Neitralitātes saglabāšana

Neitralitāte ir viens no būtiskākajiem elementiem visos mediācijas procesos. Tomēr, tā kā lielākajai daļai cilvēku, kas nāk uz mediāciju, nav iepriekšējas pieredzes neitrālas trešās personas izmantošanā, kas palīdzētu atrisināt konfliktu, jums būs pusēm jādemonstrē šīs neitralitātes nozīme. Pusēm jātic, ka jūs pret tām izturēsieties godīgi un ar cieņu, lai kas arī notiktu. Jūs varat palīdzēt tam noticēt, parādot ar saviem vārdiem un darbiem katrai pusei:

- ka jūs nenosodīsiet katru to darbību;
- ka jūs nevienu nevainosiet;
- ka jūs saprotat viņu individuālās intereses un smagi strādāsi, lai redzētu, ka šīs intereses tiek ievērotas;
- ka tā būs viņu izpratne par to, kas ir godīgi un saprātīgi, nevis jūsējā; mediācijā tas ir būtiski;
- ka jums nav svarīgas atšķirības izcelsmē, dzīvesveidā vai morālajās vērtībās, un tās jūs neietekmēs mediācijas procesa laikā.

### 2. Esiet atvērts, informatīvs un pozitīvs

Jūs gribat, lai puses mediācijas laikā un jūsu klātbūtnē justos pēc iespējas ērti un atslābinātos. Atcerieties, ka tās nezina, kas notiks mediācijas laikā. Tās, piemēram, nezina, ka jūs tām neteiksiet, kas jādara, vai, ka jūs neizpauđisiet pušu teikto, ja tās lūgs jūs to nedarīt. Ja jūs atradīsiet laiku, lai rūpīgi izskaidrotu procesu un jūsu lomu šajā procesā, jūs palīdzēsiet samazināt jebkādu baiļu vai pārpratumu iespēju. Dariet pusēm zināmu to, ka jums nav nekā slēpjama un nav nekādu apslēptu plānu.

Jūs iegūsi uzticību, arī izrādot pārlicību par veiksmīgu mediācijas gala iznākumu. Jūs zināt, ka process darbojas, jo lielākoties ( 75% - 85%) tiek panākta vienošanās, un lielākoties (85% - 95%) vienošanās tiek ievērotas. Kas ir vēl svarīgāk, jūs zināt, ka cilvēkiem patīk mediācija, un tie jūtas labi šajā procesā pat tad, ja netiek panākta vienošanās. Procesā laikā jūs varat nodot šo optimismu tālāk.

### 3. Rūpīgi izvēlieties frāzes

Ir neiespējami neizdarīt vērtējumus mediācijas procesa laikā – tas ir cilvēka dabā. Svarīgi ir pārlicināties, ka puses to nevar nojaust no kaut kā, ko jūs sakāt vai darāt. Parasti ir daudz dažādu veidu, kā iegūt vienu un to pašu informāciju – daži vairāk piemēroti mediācijai kā citi. Piemēram, iedomājieties, ka ģimene jums stāsta, ka viņa divus mēnešus nav maksājusi īri, un jūs vēlaties zināt, kādēļ. Ja jūs viņai vaicāsit: “Kādēļ jūs tā darījāt?”, var šķist, ka jūs viņai liekat attaisnoties par savu rīcību, un tādēļ nostādāt viņu aizsargpozīcijā. Turpretī, ja jūs jautātu: “Vai jūs varētu nedaudz pastāstīt, kādēļ jūs pieņēmt šādu lēmumu?”, jūs būtu uzdevuši labu, atvērtu jautājumu, kas droši vien sniegtu jums to informāciju, kādu jūs vēlaties, nezaudējot uzticību procesam.

Atcerieties, ka jūs esat mediators, nevis apsūdzētājs. Lai gan jums jāuzdod jautājumi, lai izprastu situācijas dinamiku, jums šie jautājumi jāuzdod ar mediatoram raksturīgu jūtīgumu. Jūs mazāk interesē tas, kas notika, kā kādēļ tas notika, un kas būtu jādara.

Mediācijas laikā vārdu rūpīga izvēle pieprasa staigāšanu pa naža asmeni. Īpaši uzmanieties, runājot tad, kad abas puses kopā atrodas istabā. Ja jūs, pūloties sniegt atbalstu, publiski G. kundzei pateiksiet: “Jums droši vien bija grūti, kad P. kungs turpināja lauzties pie jūsu durvīm,” abas puses var nodomāt, ka jūs esat G. kundzes pusē. Ja jūs šo pašu apgalvojumu izteiktu privāti G. kundzei, tas būtu daudz mazāk riskanti.

### 4. Klausieties uzmanīgi

Klausīšanās ir vienas no būtiskākajām laba mediatora iemaņām un būtisks veids, kā iegūt uzticību. Spriedze strīdā var būt ļoti liela, atstājot tajā iesaistītos cilvēkus ar apspiestām emocijām, ko nepieciešams izteikt. Parasti mediācija ir viņu pirmā iespēja to izdarīt. Jo atvērtākas un godīgākas puses var būt pret jums, jo vieglāks būs jūsu darbs. Tomēr atvērtībai nepieciešama uzticība. Jums šī uzticība jāiegūst, parādot pusēm, ka jūs vēlaties dzirdēt, kas ar viņiem ir noticis, un gribat saprast, kā viņi jūtas. Tātad, tad, kad puses sāk runāt, pievērsiet tām visu uzmanību. Iedrošiniet viņus sadarboties. Ja puses nerunā brīvi, mēģiniet uzdot “atvērtos” jautājumus. Ja jūs kaut ko nesaprotat, lūdziet pusēm to paskaidrot.

Klausieties aktīvi. Tas nozīmē - klausieties ar visu ķermeni. Noliecieties uz tās personas pusi, kas runā; pamājiet ar galvu; uzturiet acu kontaktu.

Klausieties uzmanīgi. Pievērsiet uzmanību tam, kas tiek pateikts, un atcerieties to. Jūs zināt, kādas sajūtas pārņem, ja kāds uzdod jums jautājumu, uz kuru jūs jau esat atbildējis, vai nosauc jūs par Smita kungu, kaut gan jūsu vārds ir Džonsa kungs.

Katras puses uzticības iegūšana ir pirmais uzdevums, kas jums jāveic katrā mediācijas procesā. Tas ir būtisks uzdevums, jo visgrūtākā procesa daļa, kompromisu izstrādāšana, vēl ir priekšā, un jums šo uzticību var ievajadzēties tad, kad jūs centīsieties panākt risinājumu. Uzticības iegūšanas darbs nav kaut kas tāds, ko var aizmirst līdz ar izdarīšanu. Uzticība ir trausla, un to viegli var pazaudēt. Tiklīdz jūs jūtat, ka esat ieguvis pušu uzticību, jums pastāvīgi jāuzmanās, lai tā tiktu paturēta, un jums jābūt gatavam atsākt iegūšanas procesu, ja uzticība tiek zaudēta.

## B. INFORMĀCIJAS VĀKŠANA

Jūsu spējas klausīties tiks pārbaudītas, tiklīdz jūs sāksiet vākt visu nepieciešamo informāciju strīda risināšanai.

### 1. Apkopojiet faktus un izpratni

Jūs, protams, vēlaties sākt ar skaidras izpratnes iegūšanu par notikušo, raugoties no katras puses viedokļa.

### 2. Apkopojiet problēmjautājumus un iespējamus risinājumus

Lai izskatītu risināmo strīdu, jums jāzina arī tas, ko katra puse vēlas. Tiklīdz kā jūs zināt problēmjautājumus, centieties izprast, cik būtisks ir katrs jautājums: kādas ir prioritātes, kur ir iespējams panākt elastīgāku pieeju. Centieties saprast, ko katra puse vēlas darīt, lai iegūtu to, ko viņš/viņa vēlas. Jūs vēlaties arī panākt kādu reakciju uz otras puses problēmjautājumiem, lai jūs zinātu, kurus no jautājumiem būs grūti atrisināt. Uzstāji, lai iegūtu pēc iespējas vairāk risinājumu variantu. Lai palīdzētu izdomāt variantus, padomājiet par hipotētisko jautājumu uzdošanu, kas aprakstīta I C. nodaļā.

### 3. Apkopojiet problēmjautājumu iemeslus

Nepietiek zināt tikai to, kas notika un ko katra puse vēlas. Jūs vēlaties arī zināt, kādēļ tas notika un kādēļ katra puse ir uzstādījusi savas prasības. Šī informācija var būt atslēga, kas vēlāk palīdzēs pārvarēt strupceļu. Meklējiet iemeslus, kas varētu slēpties aiz notikuma: vai iepriekš ir bijušas nesaskaņas? Vai ir pieļauta kļūda, noticis pārpratums, vai bijusi nepietiekama komunikācija? Vai ir citi faktori, kas notikušajam piedotu citu nokrāsu? Meklējiet arī to, kas slēpjās aiz pušu prasībām. Ja, piemēram, mediācijas procesā, kas notiek par strīdu par mašīnas remontu, jūs saprotat, ka Mašīnīpašnieka kundzes uzstāj uz kompensāciju daļēji tādēļ, ka viņa izjuta kaunu par to, kā Garāžīpašnieka kungs pret viņu izturējās cilvēku acu priekšā, tas var palīdzēt atrisināt strīdu tā, lai tas atbilstu katras puses sajūtām. G. kungs var vēlēties izteikt nožēlu par savu rīcību, un M. kundze var vēlēties mīkstināt savu nostāju, tiklīdz kā viņa no jums uzzinās par G. kunga nožēlu.

### 4. Apkopojiet informāciju par pusēm

Ieklausieties ikvienā mājienā, kas jums var līdzēt izprast pušu vēlmes un vajadzības. Meklējiet jūtas un emocijas, kas var spēlēt lielu lomu konflikta radīšanā vai saasināšanā. Mēģiniet saprast, kādēļ šī puse izsaka šādus apgalvojumus, un tad izmantojiet šīs zināšanas, lai tās palīdzētu jums pieņemt labus lēmumus par to, kā palīdzēt pusei sākt vēlēties kompromisa sasniegšanu. Piemēram, ir ļoti noderīgi zināt, ka X. kungam ļoti nepieciešams “saglabāt seju”, kad jūs cenšaties plānot stratēģiju, lai pierunātu viņu pieņemt piedāvājumu.

## 5. Apkopojiet pozitīvo informāciju

Nav neparasti, ja mediācija sākas ar lielu naidīgumu un negatīvismu. Ja jūs varat atrast veidus, kā uzlabot atmosfēru, jūs palielināsiet izredzes iespējas sasniegt vienošanos. Palīdzēs jūsu mierīgums un pacietīga klausīšanās. Jūs varat sākt palīdzēt pusēm kādu problēmas daļu saskatīt pozitīvā gaismā. Tāpēc, tad, kad puses runā, novērtējiet ikvienu to izteikto pozitīvu apgalvojumu, neatkarīgi no tā, cik tas ir nenoteikts. Meklējiet:

- ikvienu norādi par sapratni (“es nezināju, ka viņa centās mani sazvanīt”);
- ikvienu kopēju problēmu (“es piekrītu, ka bērns mums tajā nevajadzētu iesaistīt”);
- vēlmi būt saprātīgiem (“es nealkstu viņa asinis”);
- labas attiecības pagātnē (“viņa mēdza strādāt par auklīti pie manis”) utt.

Uzkrājiet šīs vērtības. Jūs varat tās izmantot, lai nomierinātu spriedzi, mainītu izpratni, un sagatavotu puses sarežģītai informācijai. Ja puses nesniedz šo informāciju brīvprātīgi, meklējiet to pats. Mēģiniet uzdot jautājumu, kas varētu izvilināt pozitīvu atbildi: “Kā jūs izlēmāt izvēlēties C. kungu, lai viņš strādātu pie jūsu mājas?”

## 6. Apkopojiet jomas, kurās pastāv vienošanās

Jūs vēlaties izsekot visam, par ko puses vienojas, gan par lielām, gan mazām lietām. Pat šķietami nenozīmīgi punkti, kā vienošanās par došanos pie mediatora, var noderēt, lai “radītu virzītājspēku”, kas palīdzētu vienoties. (Par to vairāk šīs nodaļas D.2 sadaļā.) Sastādiet atrisināto problēmjaudājumu sarakstu, lai jūs varētu to izmantot kā stimulu papildus vienošanās noslēgšanai un lai jūs atcerētos tos iekļaut galējā vienošanās.

Ne vienmēr ir viegli atpazīt vienošanos, kad tā ir panākta, jo puses var izteikties dažādos veidos. Strīdā par apmeklējuma tiesībām māte var uzstāt, lai tēvs “neparādās no zila gaisa”, kamēr tēvs var uzstāt, lai māte “neliek viņam mūžīgi gaidīt, kamēr viņa saģērbj bērnus”. Gan tēvs, gan māte dažādos veidos ir izteikuši nepieciešamību pēc iepriekšēja brīdinājuma. Pieliekot vēl nedaudz darba, katrs no šiem jautājumiem var tikt atrisināts, iekļaujot vienu nosacījumu vienošanās tekstā.

## 7. Pierakstu veikšana

Ir skaidrs, ka būs grūti izsekot visai informācijai, ko jūs savāksiet, īpaši tādēļ, ka tā netiks savākta ierastā veidā. Ir ļoti būtiski veikt labus pierakstus. Jums jāpieraksta problēmjaudājumi, pozitīvās iezīmes un vienošanās punkti. Mēģiniet pierast pie ātras rakstīšanas, burtiskām frāzēm, kas palīdzēs jums atcerēties teikto. Mēģiniet neatraut acis no tās personas, kas runā. Jūs vienmēr varat kaut ko pierakstīt, kamēr runā otrs mediators.

Lielākā daļa darba, kas ir aprakstīta šajā un nākamajā nodaļā par informācijas nodošanu, vislabāk tiek veikta pēc pušu nodalīšanas. Mediācijas sesijas metodes, ieskaitot to, kad un kā nodalīt puses, tiks detalizēti apskatītas nākamajā nodaļā.

## C. INFORMĀCIJAS NODOŠANA

Pieņemot lēmumus par labāko veidu kā nodot informāciju, paturiet prātā, ka, lai gan jums jābūt godīgiem un precīziem, jums nav pienākuma nodot tādu pašu informāciju, kādu jūs saņēmat. Jūs varat izfiltrēt visus negatīvos vārdus; jūs varat pārfrāzēt apgalvojumus, lai padarītu tos jaukākus; jūs varat izlemt paturēt daļu no informācijas pie sevis, līdz būs pienācis īstais laiks tos atklāt.

### 1. Hipotētisko jautājumu izmantošana

Kad A puse strīda laikā izsaka piedāvājumu, visefektīvākais veids, kā pārbaudīt situāciju ar B pusi, nevājinot A puses spējas vienoties, ir izmantot jautājumu “kā būtu, ja...”. Atgriezīsimies pie rokasgrāmatas sākumā aprakstītā strīda starp ģimeni Džonu R. un viņa namīpašnieku, kurš grib viņu izlikt no mājas. Iedomājieties, ka jūs privātā sarunā uzzināt, ka Džons vēlētos veikt “dažus” uzlabojumus. Jūs varētu pārbaudīt šo piedāvājumu sarunā (arī privātā) ar namīpašnieku, pajautājot: “Kā būtu, ja Džons vēlētos pats veikt nelielus uzlabojumus, vai tas arī jums radītu vēlmi veikt kādus uzlabojumus?” Ja namīpašnieks saka: “Nekādā gadījumā!”, Džons nav zaudējis savu “stāju”, jo izskatās, ka šis ierosinājums būtu nācis no jums – no mediatora. Hipotētiskos jautājumus var izmantot arī, lai izkustinātu sastingušu pozīciju: “Kas notiktu, ja Džons nevarētu samaksāt visu īres maksu līdz jūsu noteiktajam datumam?”, vai radītu jaunus variantus: “Ja mēs varētu pārliecināt jūsu namīpašnieku atļaut jums palikt, vai ir kaut kas, ko jūs savukārt vēlētos paveikt?”.

### 2. Pozitīvo lietu uzsveršana

Būs reizes, kad jums būs jānodod sarežģīta informācija (“Džonsa kundze tiešām vēlas, lai jūs atstātu viņas ēku”) vai potenciāli uztraucošas prasības (“Viņš pieprasa rakstisku atvainošanos”). Pirms jūs iesaistāties šajos “bīstamajos ūdeņos”, nesteidzieties un pārdomājiet pie sevis jebkādu pozitīvu informāciju, kas jums ir un kas varētu šo ziņu padarīt pieņemamāku. Vai ir kādi pārpratumi, ko jūs varat izskaidrot? Vai ir kādi izskaidrojumi uzvedībai vai prasībām, kas varētu izmainīt attieksmi? Vai otra puse izteica kādas glaimojošas piezīmes, kas varētu palīdzēt samazināt dusmas, vai nomierināt aizskartas jūtas? Cilvēkiem parasti ir nepieciešami iemesli, lai sasniegtu kompromisu, un jūsu darbs ir šos iemeslus atrast.

Pat gadījumos, kad tiek sasniegta vienošanās bez nepieciešamības “uzsvērt pozitīvo”, jums joprojām vajadzētu nodot to pozitīvo informāciju, kas ir jūsu rīcībā. Tas var palīdzēt pusēm justies labāk par notikušo un līdz ar jauno vienošanos palīdzēt uzsākt pareizo ceļu.

Domājiet pozitīvi un ceriet, ka tas nomierinās puses. Mediācijas procesi var būt ilgi un grūti visām tajā iesaistītajām personām. Pusēm var būt nepieciešami uzmundrinājuma vārdi un uzslava par viņu pūlēm, lai palīdzētu tiem izšķirties par kādu grūtu izvēli, kas parasti ir nepieciešams, lai sasniegtu vienošanos.

### 3. Laika koordinācijas svarīgums

Laba laika koordinācija ir vienas no tām iemaņām, ko var apgūt tikai ilgas prakses rezultātā. Līdz ar labu mediācijas instinktu apgūšanu jūs iemācīsieties (droši

vien ilga procesa rezultātā), cik viegli jūs varat zaudēt impulsu un izšķiest savas prasmes, pasakot nepareizās lietas pareizajā laikā, vai pareizās lietas nepareizajā laikā. Par laimi, kļūdīšanās vārdos vai laika koordinācijā ļoti reti ir liktenīga, tomēr tā var paildzināt jūsu darbu un padarīt to grūtāku. Ja jūs mēģināsi stāstīt Džonam R., cik viņa namīpašnieks ir labs cilvēks, brīdī, kad Džons tikko ir sācis paust savas taisnīgās dusmas, Džons droši vien saniknosies uz jums un var palaist garām vairākas pozitīvās lietas. Jums var arī nebūt otras iespējas tās izmantot. Uzmanīgi vērojiet puses un uzsveriet pozitīvo, līdz jūs esat pārliecināts, ka puse to spēs uztvert.

Ja jūsu vēstneša ceļā jums ir daudz informācijas, gan labas, gan sliktas, ko izmantot, vai vairāki jautājumi, gan grūti, gan viegli, pie kā pakavēties, ieplānojiet laiku, lai izplānotu savu prezentācijas kārtību. Izmantojiet jebkādas zināšanas vai ieskus, ko jūs esat ieguvuši, un kas palīdzētu jums pieņemt labus lēmumus. Jūs varat nolemt, ka būs efektīvāk prezentēt vispirms visas labās ziņas cerībā, ka puse tad būs labākā garastāvoklī, lai uztvertu sliktās ziņas. No otras puses, jūs varat izvēlēties vispirms tikt galā ar visgrūtāko jautājumu, jo tas pusei ir visbūtiskākais.

Trešais veids, kā piemērot labu laika koordināciju, ir aizkavēt informācijas izplatīšanos. Ja ir iespēja, ka tad, ja citi jautājumi tiks atrisināti, kāds riskants jautājums tiks aizmirsts, jūs varat izlemt šo jautājumu uz brīdi atlikt. Sarežģītās sarunās var būt reizes, kad jūs izvēlaties kādas labās ziņas paturēt pie sevis gadījumam, ja lietas vēlāk kļūst sarežģītākas.



## D. DARBĪBAS, LAI SASNIEGTU VIENOŠANOS

Nezaudēsim iemeslu, kādēļ mēs darām visu šo grūto darbu – jūs cenšaties palīdzēt pusēm panākt vienošanos par strīda atrisināšanu. Jūs savācāt noteiktu informāciju, jo jums jāzina, kādi jautājumi tiks apskatīti galējā vienošanās. Jūs ļoti uzmanījāties, kad un kur izpaust informāciju, jo jūs vēlējaties to izdarīt tādā veidā, kas visdrīzāk beigtos ar pušu teikto: “Labi. Es piekrītu.”

Ir vēl vairākas stratēģijas, ko apspriest, un kas, pareizi izmantotas, var palielināt iespēju, ka vienošanās tiks panākta.

### 1. Panākot “došanas un ņemšanas” atmosfēru

Ir maz ticams, ka tiks panākta vienošanās bez nelielas piekāpšanās no visām pusēm. Pusēm to jāliek saprast mediācijas procesā. Ja jūs vienkārši palūgsiet sasniegt kompromisu, tas droši vien nedarbosies, jo lielākā daļa cilvēku kompromisu uzskata par “padošanos”. Tomēr, kā bieži gadās mediācijas laikā, ir veidi, kā “ienākt pa sētas durvīm” un tomēr nodot ziņu. Apsveriet iespēju panākt mediatora līdzdalību ar tādiem jautājumiem kā: “Kas notiks, ja Q. kungs tam nepiekrītīs?” vai “Viņa var nepiekrīt visam, ko jūs vēlaties, līdz ar to, vai jūs varat mums pastāstīt, kuri jautājumi jums ir visbūtiskākie?”. Šādi mediators veikli dara pusēm zināmu, ka tās var nedabūt to, ko vēlas. Tāds jautājums kā: “Vai ir kaut kas, ko savukārt jūs vēlētos izdarīt?” skaidri norāda, ka iespējams, pusēm kaut kas būs jādara, lai sasniegtu gribēto. Šādi un citi jūsu izdomāti jautājumi nedraudīgā, lietišķā veidā nodod ziņu, ka būs kaut kas, ko “ņemt un dot”. Lielākā daļa cilvēku tam piekrītīs, ja vien tas būs jādara visiem.

### 2. Radiet pamudinājumu vienošanās panākšanai

Šīs nodaļas C sadaļā mēs mudinājam mediatorus “domāt pozitīvi” un tad palīdzēt pusēm darīt to pašu. Labs veids, kā palīdzēt pusēm justies pozitīvāk, ir atgādināt tām, cik tālu tās jau ir tikušas. Jau apsēžoties jums līdzās, puses ir par kaut ko vienojušās: atnākt uz mediāciju. Varbūt jūs varat tās piespiest vienoties par to, kāpēc tās ir atnākušas, vai, ka tās abas vēlas atrisināt problēmu, vai, ka tām reiz bija labas attiecības. Vāciet pat nelielas daļas no vienošanās, tad, balstoties uz tām, veidojiet pamudinājumu vienošanās panākšanai: “Jūs esat piekrituši A, B, C..., tagad strādāsim pie X un Y.” Jo garāks vienošanās saraksts, jo lielāks stimulē panākt kompromisu pēdējā smagajā jautājumā, nekā riskēt ar visu, kas ir ticis sasniegts.

### 3. Kļūstiet par “Realitātes aģentu”

Visa mediācijas procesa laikā mediatori cenšas nodrošināt puses ar iemesliem kompromisa panākšanai. Viens ceļš, kā panākt šos iemeslus, ir palīdzēt pusēm pārdomāt savu izpratni par notikušo, vai loģiku, ko tās pielietoja, lai nonāktu pie savām pozīcijām: “Vai ir iespējams, ka Lūisa kungs stāsta taisnību par to, ka viņš bijis ārpus pilsētas tad, kad saplīsa jūsu aizsargstikls?”. Kaut gan tas jādara uzmanīgi (lai izvairītos no pušu nostāšanās aizsargpozīcijā), ir pieļaujams nedaudz izaicināt pušu pašreizējo uzskatu “patiesumu”, un tas var būt ļoti efektīvs līdzeklis kustības radīšanai.

Būs reizes, kad, neskatoties uz visu jūsu rūpīgo darbu, jūs nonāksiet līdz strupceļam. Ja jūs esat izmēģinājis visus līdzekļus, ko esat varējis iedomāties, un puses

vairākas reizes ir teikušas “nē”, acīmredzot ir palikusi tikai viena lieta, ko darīt. Ja šķiet skaidrs, ka viena puse nekādā ziņā nepiekrītīs otras puses prasītajam, pasakiet to. Ja tam, ka netika panākta vienošanās, ir tādas negatīvas sekas kā vēršanās tiesā, vai drošības naudas zaudēšana, palīdziet pusēm padomāt par šīm sekām reāli. Lieciet pusēm domāt par to, ko nozīmēs pamest telpas, nevienojoties. Varbūt tās vēlēsies parakstīt daļēju vienošanos, izlaižot strīdīgo/s jautājumu/s.

Tiklīdz kā jūs esat katrai pusei paziņojis par savu reālistisko pieeju strīdam un palīdzējis tām izpētīt sekas, ar ko tām nāksies sastapties, jūsu darbs ir padarīts. Gala lēmums par turpmākajiem soļiem ir jāpieņem pusēm.

Šī smagā metode jāizmanto tikai neilgi pirms mediācijas beigām, kad pārējie līdzekļi ir izrādījušies nederīgi. Tomēr šis nav īstais laiks, lai zaudētu pušu uzticību, puses vainojot, vai tām draudot. Kļūstot par “Realitātes aģentu”, jums jāizmanto īstā pieeja, ja jūs vēlaties būt efektīvs, un tomēr nezaudēt pušu uzticību.

III NODAĻA  
MEDIĀCIJAS PROCESS

II nodaļā jūs tikāt iepazīstināti ar dažām prasmēm un metodēm, kas nepieciešamas, lai kļūtu par labu mediatoru. Jūs arī iemācījāties par galvenajiem uzdevumiem jebkurā mediācijā: uzticības iegūšanu un saglabāšanu, informācijas vākšanu un nodošanu, un darbībām gala vienošanās noslēgšanai.

Šajā nodaļā mēs izvedīsim jūs soli pa solim cauri tipiskam mediācijas procesam. Uzskatiet to par modeli, kam līdzināsies lielākā daļa, bet ne visi jūsu mediācijas procesi. Jums vēlreiz jāatceras, ka, lai gan metodes tiek pieminētas tajā nodaļā, kur to izmantošana ir visefektīvākā, jūs un otrs mediators varat izvēlēties citu veidu.

## A. MEDIĀCIJA AR VAIRĀKU MEDIATORU PIEDALĪŠANOS

Pirms mēs sākam pētīt mediācijas sesijas struktūru, jāatzīmē, ka mūsu piedāvātajā mediācijas modelī tiek pieņemts, ka jūs strādāsiet komandā ar otru mediatoru. Protams, ir iespējams vadīt mediāciju vienam pašam, tomēr mēs vairāku iemeslu dēļ dodam priekšroku mediācijai ar vairāku mediatoru piedalīšanos.

Kā jūs neapšaubāmi jau esat sapratuši, mediācija nav viegls uzdevums. Tas prasa lielas koncentrēšanās spējas un izcilas stratēģijas prasmes. Daudzos mediācijas procesos divas galvas darbojas labāk kā viena. Kopā ar otru mediatoru jūs varat veikt ideju prāta vētras, kā attīstīt vai pārbaudīt jūsu informācijas vai izpratnes pareizību.

Katram mediatoram ir viņa vai viņas paša mediācijas stils, kā arī atšķirīgas stiprās un vājās puses. Var būt ļoti lietderīgi strādāt ar otru mediatoru, kura spēcīgās puses papildina jūsējās. Ja jums īpaši padodas precīzi noteikt strīda jautājumus, bet neveikli padodas pozitīvo pušu izmantošana, jūsu partnera spēja piemērot “maigo pieeju” ļoti palielinās jūsu komandas efektivitāti.

Mediācijā vienmēr gadās tie briesmīgie brīži, kad jūs pasakāt kaut ko muļķīgu, vai nezināt, ko sacīt. Labs “līdz-mediator” šajā brīdī var iesaistīties un “piesegt” jūs, kamēr jūs apkopojat savas domas. Ir arī reizes, kad kāda puse negatīvi reaģē uz kādu no mediatoriem, un ja šis mediators esat jūs, jūs priecāsit, ja jums būs partneris, kurš var uz brīdi pārņemt jūsu darbu.

Līdzmediācijai ir arī savas sliktās puses. Var būt gadījumi, kad jūsu stils tik ļoti atšķiras no jūsu komandas biedra stila, ka izskatās, it kā jūs strādātu viens pret otru. Var būt arī tādi gadījumi, kad jūs nepiekrītat sava partnera pieejai vai metodei. Vai arī jūs varat just, ka otrs mediators pārņem vadību un atstumj jūs no lēmumu pieņemšanas.

Ir vairāki veidi, kā labot vai izvairīties no šīm kļūdām. Vienmēr satiecieties ar otru mediatoru pirms mediācijas uzsākšanas, lai iemācītos otra mediatorsa stilu. Jums vajadzētu iemācīties arī dažus signālus, ko izmantot mediācijas laikā, kad jūs kaut kas satrauc, vai ja jūs vēlaties ņemt pārtraukumu. Kad jūs tiešām ņemat pārtraukumu, lai apspriestu neskaidrus jautājumus, jums jāpārliciecinās, ka jūs tiešām uzklusāt viens otru, un cenšaties vienoties par to, ko darīt. (Jūs varat lūgt administrācijas palīdzību, ja nepieciešams.) Kad mediācija ir galā, dalieties viens ar otru gan pozitīvajos, gan negatīvajos iespaidos, lai jūs abi varētu turpināt uzlabot savas prasmes.

Ir vairāki citi nerakstīti likumi, kas jāievēro mediācijā:

- lēmumus vienmēr pieņemiet kopīgi un daliet atbildību;
- bez konsultēšanās nemainiet pamata stratēģiju;
- sabiedriskā vietā neizrādiet domstarpības;
- paņemiet pārtraukumu, ja tas tiek lūgts; un
- nepārtrauciet otru mediatoru, vai pēkšņi nemainiet tēmu.

Ir vēl kāds ievērojams netiešs labums no līdzmediācijas. Cilvēki, kas nāk uz mediāciju, bieži jūtas tā, it kā viņu problēmas būtu pārāk neatrisināmas, pārāk sarežģītas vai arī pārāk milzīgas, lai tiktu atrisinātas. Divi labi mediatori, kopīgi strādājot un reizē risinot vienu konflikta jautājumu, var ar savu piemēru “pamācīt” puses, kā labāk pieņemt kopīgus lēmumus un/vai tikt galā ar konfliktiem nākotnē.

Tagad dosimies tālāk un sāksim apskatīt pašu mediāciju.

## B. TIKŠANĀS PIRMS PROCESA

Jums būtu jāierodas vismaz 15 minūtes pirms procesa, lai jūs būtu pārliccināts, ka neliekat pusēm gaidīt, un sagatavotos.

Administrācija paziņos jums pušu vārdus un pastāstīs par konflikta būtību. Ja jūs uzzināt, ka jūs pazīstat kādu no pusēm, jums jāapsver doma atstādināt sevi no lietas izskatīšanas, jo šis jau tā droši vien sarežģītajā situācijā būtu tikai vēl papildus sarežģījums. Puse, ko jūs nepazīstat, droši vien nekad nejutīsies īsti droša par to, vai jūs esat objektīvs attiecībā pret pusi, ko pazīstat. Ja būtu pārāk sarežģīti atstādināt sevi, mazākais, ko jūs varat darīt, būtu izskaidrot sarežģījumus un saņemt abu pušu atļauju (privātā sarunā) būt par mediatoru lietā.

Sagatavojiet telpu, dabūjiet pietiekami daudz krēslu, papīra un zīmuļus visiem, un izlemiet, kur kurš sēdēs. Ja telpa ir maza, vai ja ir daudz pušu, ieplānojiet laiku, lai izlemtu, kā jūs pagūsiet paspiest visiem rokas, uzzināt visu pušu vārdus un pavadīsiet tās uz savām vietām.

Kopā ar otru mediatoru izplānojiet, par kādiem punktiem savā ievadrunā runās katrs no jums, īpaši – kurš no jums sāks. Ieplānojiet laiku, lai padomātu par iespējamām grūtībām, ar ko var nākties sastapties šajā lietā, kā, piemēram, ļoti neapmierinātas puses vai advokāta klātbūtne.

Šie sagatavošanās darbi, lai cik mazsvarīgi tie liktos, ir būtiski, jo jūs vēlaties, lai puses jūs uztver kā mierīgu un lietpratīgu personu jau no tā paša brīža, kad puses ienāk telpā. Šī ir jūsu pirmā iespēja iegūt uzticību.

## C. IEVADS

Kaut gan administrācija pirms procesa būs izskaidrojusi mediācijas būtību pusēm, jums jāpieņem, ka tām vēl ir daudz neskaidrību par to, kas tad īsti notiek mediācijas procesa laikā. Ir būtiski ieplānot laiku, lai rūpīgi izskaidrotu mediācijas būtību, to, kādus procesuālos noteikumus jūs ievērosiet, un ko jūs sagaidāt no pusēm. Uzmaniet savu balss toni, ķermeņa valodu un acu kontaktu, jo puses jūs vēros, un centīsies izlemt, vai tās var jums uzticēties.

Ievadā vajadzētu ietvert:

### 1. Sagaidīšana

Pateicieties pusēm par atnākšanu un atgādiniet, kā jūs sauc.

### 2. Mediācijas apraksts

Izskaidrojiet, ka mediācija ir process, kurā cilvēki strādā kopā, lai atrastu saprātīgus risinājumus sarežģītām situācijām. Izskaidrojiet, ka šiem risinājumiem jānāk no pusēm un ka jums jāpieraksta, par ko tās vienojas.

### 3. Mediatora lomas apraksts

Izskaidrojiet, ka jūs paliksiet neitrāls; ka jūs neesat tiesnesis un neizlemsiet, kam ir taisnība, vai kurš kļūdās, vai kādam jābūt gala iznākumam. Pastāstiet pusēm, ka jūs uzklausīsiet abas puses, un strādāsi ar katru no tām, lai izpētītu dažādus veidus, kā atrisināt strīdu. Paskaidrojiet, ka jūs esat apmācīti un pieredzējuši mediatori, kas darbojas noteiktā sabiedrībā un brīvprātīgi piedāvā savus pakalpojumus.

### 4. Procesuālo noteikumu apraksts

Izskaidrojiet, ka tā kā jums nav informācijas par strīdu, jūs sāksiet ar kopēju sēdi, kurā katra puse pastāstīs par notikušo. Tad jūs tiksieties ar katru pusi privātās sarunās, lai izpētītu iespējamus risinājumus. Izskaidrojiet, ka sēžu starplaikos mediatori apspriedīsies viens ar otru, lai pārlasītu piezīmes un izplānotu nākamās darbības. Visbeidzot jums jāizskaidro, kurš uzsāks kopējo sesiju (parasti puse, kas ierosinājusi sūdzību) un kādēļ.

### 5. Konfidencialitāte

Izskaidrojiet, ka jūs esat devuši konfidencialitātes zvērestu un ka jūs neatkārtosiet neko no pušu teiktā ne kopējās sēdes laikā, ne privātā sēdē, bez viņu piekrišanas.

### 6. Pierakstu veikšana

Izskaidrojiet, ka jūs veiksiet pierakstus, lai izsekotu pušu teiktajam, bet, ka mediācijas beigās piezīmes tiks iznīcinātas. Vienīgais dokuments, kas atstās telpu, būs viņu parakstītā vienošanās. Turiet pusēm gatavībā papīru un zīmuļus, gadījumā, ja tās vēlas veikt pierakstus.

### **7. Atbildiet uz jautājumiem**

Neesiet pārsteigti, ja joprojām pastāv neskaidrības. Esiet gatavi atbildēt uz tādiem jautājumiem kā: “Cik ilgi tas ies?” vai “Kas notiks, ja viņš laužīs vienošanos?”.

Jums katram jāizmēģina visas ievaddaļas izstāstīšana saviem vārdiem, līdz jūs varēsiet to izstāstīt ātri un raiti.



## D. KOPĒJĀ SĒDE

Tagad jūs esat gatavi sākt pašu mediācijas procesu. Šo pirmo fāzi mēs saucam par publisko vai kopējo sēdi, jo tajā piedalās visi dalībnieki. Kopējās sēdes nolūks ir sniegt pusēm iespēju izskaidrot savu viedokli par notikušo un paskaidrot, kādu iznākumu tās vēlas sasniegt. Tā kā gandrīz katrā strīdā ir brīdis, kad komunikācija starp pusēm ir apstājusies, kopējā sēde droši vien būs pirmā reize, kad katra puse būs pilnībā uzklājusī otru pusi. Uztveriet šo sēdi kā laiku, kad pusēs var izrunāties un mediatori var tās uzklāst. Parasti ar to informāciju, ko jūs saņemat, jūs neko nedarāt, iekams nesākas privātās sarunas.

### 1. Uzklāšana

Šajā brīdī tiek pārbaudītas mediatoru spējas klausīties. Jūs sāksiet iepazīt puses un uzzināsiet problēmjautājumus. Jūs uzklāstiet faktus, prasības, galvenos problēmjautājumus un pozitīvās lietas. To darot, paturiet prātā, ka kopējā sēdē puses pastāstīs jums tikai to, ko tās vēlēšies, lai dzird otra puse. Šis “publiskās nostājas” parasti ir ļoti sarežģītas un nereti pārspīlētākas kā “īstās pozīcijas”, ko puses dara zināmu privātā sarunā.

### 2. Jautājumu uzdošana

Lai liktu pusēm runāt, kopējā sēdē vislabāk ir pateikt nedaudz mazāk kā nepieciešams. Jūs varat vēlēties uzdot pāris jautājumus, lai noskaidrotu neskaidros jautājumus, vai izrādītu interesi par teikto. Tomēr šiem jautājumiem jābūt atvērtiem, un izveidotiem sarunas uzturēšanai: “Vai jūs varat mums par to pastāstīt vairāk?”. Pataupiet jautājumus, kas var nostādīt kādu no pusēm aizsargājošā pozīcijā, privātām sarunām, kad jūs esat divatā ar pusēm, un jums nav jānomierina visi reizē. Kad vien ir iespējams, uzdodiet jautājumu, kas var izraisīt tādu pozitīvu atbildi, ko būtu vēlams dzirdēt otrai pusei: “Izskatās, ka pēdējā laikā jums ir grūti veicies ar smagu lietu risināšanu, kādas bija jūsu attiecības agrāk?”

Vēlāk mediācijas procesa laikā būs reizes, kad labi iedarbosies atsaukšanās uz lietām, kas tika pateiktas vai dzirdētas kopējās sēdes laikā. Tas var palīdzēt jums uzsākt sarežģītus problēmjautājumus: “Kad mēs visi kopā tikāties, jūs dzirdējāt viņu sakām, ka viņš vēlas, lai jūs maksātu 500 dolārus, ko jūs par to domājat?” Tas var palīdzēt jums izlabot domstarpības: “Es zinu, ka jūs pirms tam jutāties tā, it kā viņš būtu jūs “iegāzis”, bet kā jūs jutāties, kad dzirdējāt viņu sakām, ka jūs bijāt lielisks īrnieks?” Domājiet uz priekšu, un uzdodiet tādas jautājumus tagad, kas var jums palīdzēt vēlāk.

Vienmēr kopējās sēdes laikā jautājiet pusēm, kā tās vēlas atrisināt situāciju, kuras dēļ tās ir vērsušās pie mediatora. Vēlāk, ja viena puse mazinās savu “publisko pozīciju” (kas notiek gandrīz vienmēr), tiks radīts precedents un atvieglots arī otrai pusei iespēju samazināt prasības.

### 3. Kā tikt galā ar emocijām

Bieži mediācijas sākumā nāksies saskarties ar lielām dusmām, un puses var pārtraukt cita citu, vai bļaut viena uz otru. Atļaujiet nelielu jūtu “ventilāciju” un

pāris pārtraukumu – lielākajai daļai ir nepieciešams izteikt jūtas, pirms viņi var pievērst pilnu uzmanību, lai apspriestu vienošanos. Jūs varat arī uzkrāt vērtīgu informāciju par to, kā puses jūtas, vai kādas ir to attiecības. Kad informācija pārlietu atkārtojas, vai atmosfēra kļūst pārāk naidīga, atrodi nedraudīgu veidu kā to apturēt. Piemēram, jūs varat vienkārši kādai pusei uzdot citu jautājumu un turpināt, it kā nekas nebūtu noticis, vai lūgt vienai pusei pierakstīt savu domu un atstāt to vēlākai diskusijai. Ja neviens no līdzekļiem neder, lai apturētu negatīvo komunikāciju, jūs vienmēr varat pārtraukt kopējo sēdi, lai tādējādi pārtrauktu komunikāciju.

Kad jums ir vispārējas zināšanas par to, kas ir noticis un ko vēlas katra puse, paņemiet pārtraukumu, lai pārdomātu to, ko jūs dzirdējāt, un izplānotu nākamos soļus.

## E. PĀRTRAUKUMS MEDIATORIEM

Kopējā sēde ir ļoti būtisks solis uzticības iegūšanas procesā. Cerams, ka sēdes beigās puses jūsu klātbūtnē jutīsies ērtāk un sāks pieņemt, ka jūs esat objektīvs un bieži vien delikāts. Vislabāk to darīt privātu sarunu laikā, kur jūs varat būt izpalīdzīgs, neuztraucoties, kā to uztvers otra puse.

Privātām sarunām nepieciešama rūpīga sagatavošanās. Sekojošā informācija ir īss laba stratēģiskā procesa izklāsts. Lūdzu, paturiet prātā, ka jums pušu priekšā nekad nevajadzētu izrādīt nesaskaņas ar otru mediatoru, līdz ar to, ja ir lietas, par ko jūs domājat, ka varētu būt nesaskaņas, atrisiniet tās ātri un saprātīgi pārtraukuma sākumā, un tad ķerieties klāt darbību plānošanai. Tāpat atcerieties arī, ka puses gaida ārpusē, un, lai ievērotu pieklājību un neaizkavētu puses, tām nevajadzētu likt gaidīt ilgāk kā nepieciešams.

Ievērojot šos atgādinājumus, uzdodiet sev jautājumus:

### 1. Ko mēs zinām?

Pārdomājiet visu dzirdēto. Salīdziniet savas piezīmes ar partnera piezīmēm, lai pārliecinātos, ka jūsu dzirdētā informācija sakrīt. Atgādiniet sev visas emocijas, domstarpības vai galvenos problēmjaudājumus, pie kā būtu jāpiestrādā. Atgādiniet sev arī par pozitīvajām lietām, gadījumā, ja tādas ir.

### 2. Kas mums būtu jāzina?

Pajautājiet sev, kāda informācija jums trūkst un kādi jautājumi būtu jāuzdod. Sastādiet tematu sarakstu, kas būtu jāapskata, lai jūs tos neaizmirstu, gadījumā, ja kāda no pusēm bieži maina tematus.

### 3. Ar kuru no pusēm mums būtu jātiekas vispirms?

Vairumā gadījumu jūs izlemsiet tikties ar to pusi, kam ir tā informācija, kas jums ir visbūtiskākā. Tomēr, ja jūs uztraucaties, ka viena puse ir bijusi ļoti naidīga, pārāk klusa, vai varētu pārtraukt mediācijas procesu, jūs varat izvēlēties vispirms tikties ar šo pusi, lai liktu viņam vai viņai vairāk iesaistīties procesā.

### 4. Kādi jautājumi mums būtu jāuzdod?

Kādu laiku padomājiet ne tikai par tēmām, kas būtu jāapskata, bet arī, kad un kā uzsākt runāt par šīm tēmām.

### 5. Kāda informācija būtu jānodod?

Jums atkal jādomā arī par sakāmā zemtekstu, kā un kad to pateikt. Laika noteikšana 4. un 5. jautājumam var būt vissvarīgākais lēmums, kas jums jāpieņem pārtraukuma laikā.

### 6. Kādas grūtības varētu rasties?

Uzdodiet sev jautājumu: “Kas būs, ja notiks \_\_\_\_\_?” vai “Kas notiks, ja viņš pateiks \_\_\_\_\_?” Izplānojiet, kā jūs tiksiet galā ar iespējamām problēmām.

## 7. Kas mums būtu jāsaka pirmkārt?

Pēc tam, kad jūs esat atgādinājuši par konfidencialitāti, izdomājiet, kādu jautājumu jūs uzdosiet, vai kādu paziņojumu izdarīsiet, un kurš to darīs.

Padomājiet par visu šo no pušu viedokļa, un izmantojiet savas zināšanas par pusēm, lai izplānotu savu pieeju. Padomājiet par to, ko vajadzētu dzirdēt šai pusei, lai tā panāktu vienošanos.

Pirms jūs beidzat pārtraukumu, pārliecinieties, ka jūs un otrs mediators patiesi esat vienojušies – gan par to, ko jūs darīsiet, gan par to, ko jūs esat vienojušies nedarīt. Nekad nerīkojieties pretēji stratēģijai, par ko jūs esat vienojušies, pirms tam neapspriežot to ar partneri. Jebkurā laikā var lūgt pārtraukumu, arī reizēs, kad kāds no partneriem ir satraukts par virzienu, kādā notiek mediācija. Jums vienmēr vajadzētu ievērot partnera lūgumu pēc pārtraukuma.

## F. PIRMĀS PRIVĀTĀS SESIJAS

Tieši privātajās sesijās atsevišķi ar katru pusi notiek visgrūtākais sarunu un efektīvu kompromisu panākšanas darbs, un tieši šeit kļūst svarīgas lielākā daļa II nodaļā apskatīto metožu. Dažos mediācijas procesos jums var pietikt ar vienu privātu sarunu ar katru pusi, lai sasniegtu vienošanos. Tomēr visdrīzāk jums būs nepieciešams vairākas reizes atgriezties pie privātām sesijām, pirms tiks atrisināti visi jautājumi. Vienmēr ir ieteicams sarīkot vismaz vienu privāto sesiju ar katru pusi, jo bieži vien pusēm ir svarīga informācija, kuru tās izpauž tikai privātā sesijā. Mediācijas procesos, kuros nepieciešamas vairāk kā viena privāta sesija, tām ir cits temps un nokrāsa kā pirmajām privātajām sesijām. Šī iemesla dēļ mēs šo apskatu esam iedalījuši divās daļās: pirmā privātā sesija un turpmākās privātās sesijas.

Katrai privātajai sesijai būtu jābūt ar atgādinājumu par tās konfidencialitāti un jābeidzas ar pārbaudi par to, kāda informācija drīkst tikt izplatīta.

Jūsu pirmā privātā tikšanās ar katru no pusēm ir iespēja iepazīt šo pusi. Tā ir arī jūsu iespēja nodibināt sakarus un uzticības līmeni, balstoties uz sarunu aci pret aci.

### 1. Ļaujiet izpaust emocijas

Labākais veids, kā sākt katru no pirmajām privātajām sesijām, ir nodrošināt vietu, kur puses var runāt brīvi un nebaidoties no pārtraukšanas. Ja pusēm netiek dota iespēja izpaust emocijas, tās var pretoties jūsu pūliņiem pievērst viņu uzmanību kaut kam konstruktīvākam, kā, piemēram, sarunām par vienošanos.

Jums vajadzētu turēt gatavībā vairākus atvērtos jautājumus, ar ko uzsākt sarunu. Jūs varat vienkārši pajautāt, vai ir kas tāds, ko viņš/viņa vēlētos piebilst tam, kas jau ir pateikts. Ja puses ir relatīvi klusas vai pasīvas, uzdodiet tām jautājumu par tās interesējošu tēmu.

Tiklīdz kā jūs jūtat, ka puses ir visu pateikušas, jūs varat delikāti novirzīt sarunu un ņerties klāt pie to jautājumu apspriešanas, ko jūs esat plānojuši noskaidrot.

### 2. Izviliniet problēmjautājumus

Parasti puse ir atklājusi jums pāris jautājumu, par ko jūs vēlētos runāt, tādējādi atvieglot jums sarunas turpināšanu, sakot: “Jūs pieminējāt ....., ko jūs vēlētos darīt šajā saistībā?” Tas jūs sagatavos jūsu otrajam uzdevumam šajā sēdē: iegūt “iepirkumu sarakstu” ar strīdīgajiem jautājumiem un prasībām, ieskaitot, protams, ikvienu apslēpto jautājumu, kas ir parādījies atklātībā.

Atcerieties, ka saraksts, kādu jūs iegūsiet privātās sesijas laikā, var atšķirties no tā, ko jūs dzirdēsiet kopējā sēdē. Nepieļaujiet kļūdu, ierosinot jautājumu, ko puses skaidri ir izlēmušas neskatīt. Ja viņš vairs nepiemin “rakstisko atvainošanos”, ko viņš pieprasīja kopīgās sēdes laikā, nekādā gadījumā to neierosiniet.

No otras puses, jūs varat ierosināt pievienot izskatāmo jautājumu sarakstam kādu nepieminētu jautājumu, kas nomoka vienu vai otru pusi. Jūsu saraksts var ietvert jebko, kas rada grūtības pusēm. Jūs netiekat ierobežots ar sūdzībām, kas atveda puses pie mediatora. Ļaujiet tām pastāstīt jums, kādiem jautājumiem jābūt

ietvertiem vienošanās tekstā, kuri jautājumi ir jāapspriež, un kuri jautājumi nav apspriešanas vērti.

### 3. Turpiniet koncentrēties

Nenoslēdziet privāto sesiju, pirms jūs neesat pārliecināts, ka jums ir viss jautājumu saraksts. Jūs neesat pabeidzis izskatīt jautājumu, kamēr jūs nezināt, kas tieši tiek prasīts. Dažreiz puse jums rada grūtības saņemt nepieciešamo informāciju. Tās var pārlēkt no viena temata uz citu, aizķerties pie kāda temata, vai censties izvairīties izlemt, ko īsti tās vēlas. Jūsu darbs ir panākt koncentrētas pārrunas. Jūs varat mēģināt atgādināt pusēm, ka jūsu mērķis ir ierakstīt viņu lēmumus rakstiskās vienošanās tekstā un jums jāzina, ko puse vēlas redzēt šajā vienošanās, vai, ka jums jāzina, ko tieši puse vēlas, lai jūs paziņojat otrai pusei.

Labā doma būtu nobeigt katru privāto sesiju ar pārskatu, lai pārliecinātos, ka jūsu saraksts ir pilnīgs un precīzs – “Tātad, tas, ko jūs vēlaties, ir: 1, 2, 3,... vai pareizi?” un “Vai ir vēl kas, ko jūs vēlētos, lai mēs pārrunājam ar otru pusi?”

### 4. Iegūstiet kādas pozitīvas lietas

Turiet ausis vaļā, lai iegūtu ikvienu pozitīvu apgalvojumu, un, ja nepieciešams, meklējiet tos. Atgriezieties pie II nodaļas 4.B sadaļas un atgādiniet sev, kas jums ir jāmeklē. Droši vien pirmajā privātajā sesijā ar otru pusi jūs ar šo informāciju neko neiesāksiet (jo viņa/viņš var nebūt gatavi to dzirdēt), tomēr šīs pozitīvās lietas var kļūt vitālas vēlāk.

### 5. Radiet labvēlīgu atmosfēru sarunām

Pirmā privātā sesija patiešām ir laiks uzticības iegūšanai. Saprotams, ka puse koncentrējas uz savām emocijām un vajadzībām, un jūsu pievērsta uzmanība var tikai likt tām justies labāk. Ja jūs domājat, ka puse, ar kuru jūs veicat pārrunas, to pacietīs, jūs varat pieminēt kādus jautājumus, kas uztrauc otru pusi, tā nododot ziņu, ka ir divas puses, divi saraksti ar prasībām, utt. Pie tam, ir ļoti noderīgi zināt, ko A puse domā par B puses prasībām, pirms jūs tiekaties ar B pusi. Ja jūs jūtat, ka A puse ir pārāk dusmīga vai sarūgtināta, lai apspriestu B puses prasības, var pagaidīt arī līdz nākamajai privātajai sesijai. Šajā gadījumā jums būs jāatrod cits veids kā nodot jūsu ziņu par “ņemšanas un došanas procesu”. Piemēram, jūs varētu dot A pusei kādu iemeslu pārdomām tajā laikā, kad jūs runājat ar B pusi. “Mēs tagad pārrunāsim jūs interesējošos jautājumus ar B. kungu, un, protams, ka B. kungam būs savi jautājumi, ko pievienot sarakstam.”

### 6. Daži brīdinājumi

Pirmkārt, lūdzu, pārāk ātri nesāciet runāt par otru pusi interesējošiem jautājumiem. Ja joprojām puse uzvedas ļoti naidīgi, pagaidiet līdz vēlākai privātai sesijai, kad jums varētu būt kādas “labās ziņas” (kā vienošanās par vairākiem punktiem), lai kompensētu slikto.

Otrkārt, esiet pārliecināts, ka dodiet otras puses emocijām un problēmjautājumiem (un arī trešās, ja ir vairākas puses) vienādas iespējas gūt jūsu nedalīto uzmanību pirmās privātās sesijas sākumā. Vissliktākā lieta, ko jūs

varat darīt, ir uzsākt pirmo privāto sesiju, runājot par otras puses prasībām, neatkarīgi, cik ļoti jūs vēlētos to darīt.

Visbeidzot, nesakiet priekšā pusēm, kas tām būtu jāsaka, un nemēģiniet nākt klajā ar saviem risinājumiem. Ja, piemēram, puse saka: “Es nevēlos, lai viņš vēl kādreiz tā ielauztos pie manis”, nekādā gadījumā nesakiet: “Vai jūs vēlaties, lai viņš vispirms jums piezvana?” ( Tā ir jūsu ideja). Tā vietā, mēģiniet teikt: “Ko jūs vēlētos, lai viņš dara?”

## G. TURPMĀKĀS PRIVĀTĀS SESIJAS

Atšķirībā no pirmajām privātajām sesijām, turpmākajām būs cita dinamika un ātrāka gaita. Šeit kļūst būtiskas jūsu iemaņas nodot informāciju, ko jūs ieguvāt agrāko sesiju laikā. Šeit jums būs daudz aktīvāka loma, jo jūs mēģināsi samazināt atšķirības, iedrošināt kompromisu sasniegšanu un radīt impulsu, lai tiktu panākta vienošanās. Jums būs lielāka kontrole pār sarunas virzienu, un jūs varat sākt izrādīt nelielu spiedienu uz pusēm, lai tās piekāptos, vai nāktu klajā ar alternatīvām. Puses pieņems šādu jūsu rīcību, ja jūs būsiat nodrošinājis labu uzticības bāzi.

### 1. Informācijas nodošana

Jūs droši vien uzsāksiet katru sesiju, ziņojot, kā lietas ir attīstījušās. Jūs vēlēsieties pastāstīt pusēm, kā otra puse ir atbildējusi uz tās prasībām, un kādi blakus piedāvājumi ir tikuši izdarīti. Kādā brīdī jums būs jāatklāj otras puses prasības un jāiegūst atbilde uz tām. Parasti vislabāk ir vispirms izskaidrot, ko jūs esat darījuši pusē labā (“Mēs vēlamies darīt arī jums zināmu to, kā jūtas Makkojas kundze”). Kad jūs pieņemat lēmumu par to, kā to visu izdarīt, pārliecinieties, ka jūs esiet padomājis par to, ko iemācījāties II (C, 2) nodaļas laikā par pozitīvo lietu izmantošanu. Atcerieties, ka jūs esat atbildīgs par palīdzību katrai pusei nedaudz labāk izprast otru pusi. Pārliecinieties, ka jūs esat pareizi izplānojuši laiku.

### 2. Pārvariet pretestību

Šajā brīdī jums vajadzētu būt diezgan labai izpratnei par to, cik grūts vai viegls būs jūsu darbs. Droši vien būs vairāki jautājumi, kam būs nepieciešama minimāla korigēšana vai sīka noregulēšana, pirms tie būs gatavi iekļaušanai nolīgumā. Tajās jomās, kur jūs joprojām sastopaties ar pretestību, neskatoties uz jūsu pūlēm “mīkstināt” situāciju, mēģiniet izmantot hipotētiskos jautājumus, lai radītu jaunus variantus: “Kas notiks, ja viņš joprojām tam nepiekrītis, vai ir vēl kaut kas, kam jūs piekrītu?” Jo vairāk iespēju jūs varat iegūt no pusēm, jo labākas būs jūsu izredzes atrast tādu iespēju, kas apmierinātu visus.

Laikā, kamēr jūs virzāties turp un atpakaļ starp pusēm, centieties iedod tai pusei, kas gaida savu kārtu, kaut ko, pie kā pastrādāt, piemēram: “Varbūt pa to laiku, kamēr mēs runājam ar Džonsa kungu, jūs varat padomāt par to, kuri jautājumi jums būtu svarīgāki.”

Pārliecinieties, ka jūs neesat aizmirsis kādu apslēpto jautājumu, vai atstājis neatrisinātas sliktas emocijas, kas varētu bloķēt puses vēlmi atrast kompromisu.

Esiet drosmīgi. Ja tam, ko puses saka, nav nekādas jēgas, vai tas šī mediācijas procesa kontekstā neskan reāli, izmantojiet daļu no jūsu iemantotās uzticības un taktiski centieties likt pusēm to saskaņāt.

Jo tuvāk jūs tiekat mediācijas nobeigumam un jo vairāk privāto sesiju jūs esat noturējis, jo lielāku spiedienu puses no jums jūtīs. Ja jūs nonākat līdz brīdim, kad jums jākļūst par “realitātes aģentu”(II, D, 3), šis spiediens kļūs spēcīgs. Jums jābūt pārliecinātam, ka jūs esat mierīgs un saprotošs, un neriskējat



pazaudēt uzticību, kas jums palīdzēja tikt tik tālu. Nebrīnieties, ja šajā brīdī klusuma pauzes kļūst garākas. Pusēm savi lēmumi ir rūpīgi jāpārdomā. Atļaujot šo klusuma pauzi, mediators parāda, ka tagad pušu varā ir noskaidrot nākamo soli, vai nu ar vienošanās palīdzību, vai arī izstrādājot priekšlikumus, kas darbotos labāk.

Neiedomājieties, ka jūs esat sasnieguši puses “galējo robežu” tikai tādēļ, ka tā saka, ka jūs to esat sasnieguši. Ir dabiski, ka cilvēki novilcina laiku, vai cenšas dabūt tik daudz, cik vien iespējams, tādēļ turpiniet strādāt un meklēt alternatīvus risinājumus. Katrai pusei vismaz divreiz būtu jāsaka “nē”, pirms jūs uzskatāt to par galīgo atbildi. Ja nav nekādu turpmāku ierosinājumu ne no vienas no pusēm, dariet tām zināmu, ka tās ir nonākušas strupceļā. Šis fakts pats par sevi var izraisīt rosību, jo puses problēmas atrisināšanā ir ieguldījuši ievērojamas pūles un nevēlas tās zaudēt.

Ja netiek izstrādāti jauni darbības virzieni vai ierosinājumi, sapulciniet puses un dariet tām zināmu jūsu nodomu beigt procesu. Atstājiet pusēm iespēju noteikt programmas kārtību, ja tiek izstrādāti jauni priekšlikumi.

## H. PROCESA NOSLĒGUMS

Kā mediatoram jums vienmēr būs vairāk informācijas, nekā pusēm par procesu vienošanās sasniegšanai, un jūs būsiet pirmais, kas uzzinās, ka vienošanās par visiem punktiem ir panākta. Atzīstiet vienošanās panākšanu, kad tas ir noticis, un uzņemieties vadību par tā iesniegšanu rakstiskā veidā. Pirms jūs sākat rakstīt vienošanos, pārliecinieties, ka jūs esat pārbaudījuši visus nosacījumus ar katru no pusēm, lai tad, kad puses tiks aicinātas parakstīt vienošanos, nebūtu nepatīkamu pārsteigumu. (Mēs pavadīsim vairāk laika pie vienošanās formulējuma un citiem aspektiem nākamajā nodaļā.)

Jūs varat izlemt uzrakstīt vienošanos mediators pārtraukuma laikā un tad sapulcināt puses, lai to izlasītu un parakstītu. Ja jūs tā vietā nolemjat sapulcināt puses, lai tās kopā ar jums izstrādātu vienošanos, pārliecinieties, ka vispirms jums vispirms notiek pamatīga plānošanas tikšanās ar otru mediatoru. Puses var mēģināt strīdēties par formulējumu, mainīt iepriekš panāktās vienošanās, vai sākt runāt par jaunu problēmjautājumu, un jums jābūt gatavam (gan esot pacietīgam, gan sagatavojot plānu), lai tiktu galā ar visām iespējamām problēmām.

Tiklīdz kā vienošanās ir uzrakstīta, izlasiet to skaļi, ļaujiet pusēm to parakstīt, un tad parakstiet to pats. Daudzos mediācijas gadījumos šī beidzamā kopējā sēde būs pirmā reize, kad puses ir kopā kopš pirmās, varbūt toreiz pat neērtās sēdes. Visdrīzāk, ka jūsu pūļu dēļ spriedze starp pusēm tiks ievērojami samazināta. Tomēr jums pret pušu sajūtām jāizturas iekšējīgi un jācenšas palīdzēt tām atslābināties. Jūs varat sākt, pateicoties pusēm par to grūto darbu un pacietību, un apsveicot tās ar rezultātiem.

Neesiet pārsteigti, ja puses joprojām šaubīsies par to, vai vienošanās darbosies vai ne. Rakstiska vienošanās nav brīnumzāles. Lai panāktu tās darbošanos, pusēm joprojām būs nepieciešams smags darbs un pacietība. Jūs varat darīt zināmu šo faktu pusēm, iespējams, atsaucoties uz kādu īpaši grūtu nosacījumu vienošanās tekstā. Jūs varat arī nomierināt puses, ka programmas administrācija joprojām būs pieejama, ja būs nepieciešama kāda palīdzība, un ka jūs priecāsities atkal tikties ar pusēm, ja tas būs nepieciešams.

Protams, ne vienmēr jūs panāksiet vienošanos. Būs reizes, kad puses, par spīti jūsu pūlēm un skaidri izprotot sekas, izvēlēsies neparakstīt vienošanos. Ja jūs jūtat, ka, lai parakstītu vienošanos, būs nepieciešama vēl viena sesija, jūs varat piedāvāt šādu iespēju pusēm. Ja nav iespējams panākt vienošanos, izskaidrojiet pusēm, kas tām būtu jā dara, ja tās vēlas vērsties ar prasību citā iestādē.

Neatkarīgi no rezultāta, vēlreiz pateicieties pusēm par atnākšanu un par viņu paveikto darbu. Paspiediet pusēm rokas un norādiet, ka tās varētu darīt to pašu.