

Maria J. Zajączkowska

ARTYKUŁ zamieszczony w **Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w wymiarze jednostkowym i społecznym**; pod red. Martynty Plucińskiej; Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2014

Sposoby komunikowania się mediatora ze stronami w przyjętych strategiach mediacyjnych

Mediacje są nieformalnym procesem, w którym bezstronna osoba trzecia pomaga stronom wypracować rozwiązanie konfliktu możliwe do przyjęcia przez obie strony. Mediator nie jest jednak w stanie narzucić tego rozwiązania.

Grethe Nordhelle

1. Komunikowanie się ludzi w konflikcie

Ludzie porozumiewają od zawsze i wszędzie, komunikacja międzyludzka jest wszechobecna w relacjach międzyludzkich.

Jako zjawisko samo w sobie i ze względu na różne jego aspekty, interesowała teoretyków i badaczy od wczesnych lat wieku poprzedniego. Wnieśli oni w obecny wiek XXI, który charakteryzuje się nasiloną ciekawością poznawczą i eksploracją badawczą, mnogość teorii z zakresu komunikowania się, zorientowanych socjologicznie, filozoficznie, psychologicznie, systemowo czy pedagogicznie.¹ Naukowcy stworzyli wiele koncepcji teoretycznych, których przedmiotem uczynili komunikację interpersonalną, m.in. koncepcję reguł społecznych, psychoterapeutycznych, analizy transakcyjnej, kodu ograniczonego i rozwiniętego, samoświadomości etc., czy modeli (zwanymi czasami typologiami), jak modele reakcji słownych, koncepcja aktów konwersacyjnych, komunikacji perswazyjnej, czy typologia zachowań komunikacyjnych w sytuacjach konfliktowych.² Te ostatnie, będąc nieodzowną częścią współżycia z innymi, od zawsze towarzyszą stosunkom interpersonalnym. Specyficzne komunikacyjne zachowania ludzi w sytuacjach sporu, mieszczące się w pojęciu tzw. "konfliktologii stosowanej", prowokują do zadawania pytań między innymi o najskuteczniejsze sposoby rozwiązywania konfliktów.

Sytuacja konfliktowa, spostrzegana z natury jako zachowanie interakcyjne o charakterze niewątpliwie komunikacyjnym, może przybrać postać interakcji konstruktywnych lub destruktywnych. W trakcie trwania konfliktu każdy komentarz wypowiediany jest z pewną świadomością albo przewidywaniem reakcji, jaką może wywołać; w tej sytuacji strony reagują na siebie w sposób przewidywalny i mający skłonność do utrwalania się.³ Samo zjawisko konfliktu, choć jako obszar badań naukowych i praktycznych jest młodą dziedziną, zostało dotychczas wielostronnie i obszernie zanalizowane, i przebadane na wszystkich poziomach: interpersonalnym,

¹ por. H. Retter *Komunikacja codzienna w pedagogice*, Gdańsk 2005.

² por. Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Kraków 1996.

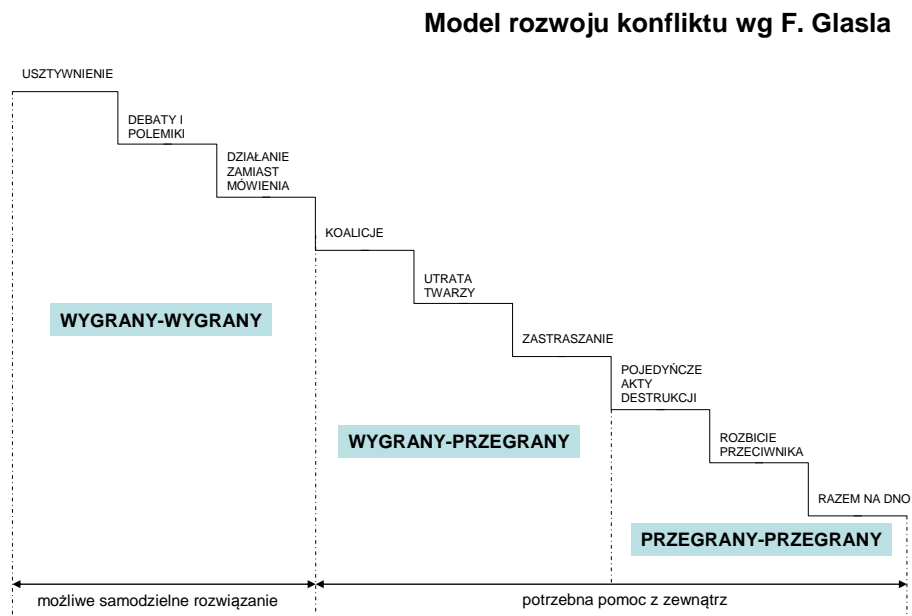
³ *Mosty zamiast murów*, r.14, pod red. J. Stewarta, Warszawa 2003, s. 497 -500.

wewnątrzgrupowym, organizacyjnym i międzynarodowym oraz w wielu obszarach interakcji społecznych: w pracy, w rodzinie, w szkole, w szpitalu, w działalności politycznej, handlowej itp.⁴

Wielość elementów składających się na fenomen konfliktu powoduje trudności jego zdefiniowania, co jednocześnie skutkuje tworzeniem różnych definicji tego pojęcia. Z punktu widzenia potrzeb mediacji jako procesu rozwiązywania sporów „można mówić o konflikcie w momencie, gdy różnice między ludźmi wzajemnie od siebie zależnymi uznawane są za ograniczające i zagrażające potrzebom i interesom jednostki oraz kiedy dochodzi do napięcia i intensyfikacji uczuć, ponieważ jedna ze stron ma wrażenie, że jej oponent wykorzystuje swoją siłę, by wpłynąć na sytuację i zmienić ją na swoją korzyść.”⁵

Wg F. Glasla, jeśli pojawi się pretekst do konfliktu, to powstały już spór ma skłonność do utrwalenia się i przebiega wg określonych faz. Ten eskalacyjny model konfliktu dobrze ukazuje rozwój emocji i zachowań ludzi na poszczególnych jego etapach i jest szczególnie przydatny przy analizie sytuacji mediacyjnej.⁶

Schemat 1.



Źródło: F. Glasl, *Pomocy – konflikty!*, Koncepcja –ćwiczenia – metody praktyczne, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009, s. 112; opracowanie Centrum Mediacji Partners w Warszawie, 2010.

⁴ por. *Rozwiązywanie konfliktów* pod redakcją M. Deutscha, P. T. Colemana, Kraków 2005, S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów*, UNUS, 1999.

⁵ G. Nordhelle, *Mediacja. Sztuka rozwiązywania konfliktów*, FISO, Gdańsk 2010, s.26.

⁶ Por. F. Glasl, *Pomocy - konflikty! Koncepcje - ćwiczenia - metody praktyczne*, Oficyna Wydawnicza Impuls, 2008.

Autor w swoim modelu wydziela trzy fazy konfliktu, z których każda ma trzy poziomy.
faza I

ZDENERWOWANIE, (dyskusja, debata, czyny niesłowne) - strony są na wszystkich poziomach skoncentrowane (jeszcze) na samodzielnym rozwiązaniu zadania. Możliwa jest pomoc własnymi metodami.

Poziomy eskalacji:

poziom 1

DYSKUSJA, USZTYWNIENIE - krystalizują się stanowiska, a strony utwierdzają się w swoich poglądach. Wyrażna jest świadomość własnych zależności. Pomimo prób, strony nie potrafią znaleźć rozwiązania. Pojawia się gotowość łatwego przyjmowania negatywnych opinii o drugiej stronie. Nadal wierzy się w skuteczność rzetelnej dyskusji. Drugiej osoby nie chce się zranić.

poziom 2

DEBATY, SPORY I POLEMIKI- strony zajmują przeciwne pozycje, rozpoczyna się walka na słowa, przechodzi się od argumentów racjonalnych do emocjonalnych, nasila się podejrzliwość. Wyrażne są wciąż wspólne cele, a strony miotają się między współpracą a walką.

poziom 3

CZYNIENIE SŁOWA, DZIAŁANIE ZAMIAST MÓWIENIA - Strony nie wierzą już, że dyskusje pomogą rozwiązać spór i zaczynają podejmować działania. Wspólnota interesów przestaje mieć znaczenie, strony postrzegają siebie jako przeciwników. Dominuje przekonanie, że druga strona blokuje rozwiązania, co skutkuje poczuciem zależności i chęcią zdominowania przeciwnika. Najważniejsze stają się własne cele, zaś przeciwnikowi uniemożliwia się osiągnięcie jego celów.

faza II

NERWICA (utrwalenie, utrata twarzy, strategia gróźb) - strony zatracają już cel podstawowy, emocje zaczynają brać górę i kierować zachowaniem. Niezbędna jest pomoc z zewnątrz.

Poziomy eskalacji:

poziom 4

UTRWALENIE, KOALICJE- powstają i utrwalają się już negatywne stereotypy, podstawowym zadaniem jest obrona własnej reputacji. Pojawiają się odwetowe karzące zachowania.

poziom 5

UTRATA TWARZY –pojawia się kwestia szacunku do samych siebie pod wpływem ataków publicznych drugiej strony i oczekiwanie upokarzających ją zachowań o charakterze również publicznym.

poziom 6

STRATEGIE GRÓŻB, ZASTRASZANIE – strony tracą kontrolę nad wydarzeniami, groźby stają się realne, publiczne, pojawia się ostatecznie dopuszczalna granica zniszczeń.
faza III

ZACHOWANIA PATOLOGICZNE (odczłowieczenie, śmiertelne ciosy, atak na system nerwowy, brak drogi powrotnej; stopniowe zwyrodnienie konfliktu), przestają się liczyć koszty własne i własne cierpienia. Niezbędna jest pomoc z zewnątrz.

Poziomy eskalacji:

poziom 7

POJEDYNCZE AKTY DESTRUKCJI – celem staje się zapewnienie sobie przetrwania, kwestia tożsamości, druga strona traci ludzkie cechy. To jest wojna, w której wszyscy przegrywają.

poziom 8

ATAK NA SYSTEM NERWOWY, ROZBICIE PRZECIWNIKA – głównym celem jest zniszczenie przeciwnika, ograniczeniem jest jedynie troska o własne przetrwanie.

Poziom 9

BRAK DROGI POWROTNEJ, RAZEM NA DNO – nie dba się o własne życie, mosty są spalone, nie ma powrotu. Wojna trwa do wyniszczenia stron, wszyscy są winni i poniosą ofiarę. Pojawia się chęć zwiększania strat przeciwnika.⁷

Występujące emocje na poziomach pierwszym, drugim i trzecim konfliktu pozwalają stronom na rozwiązanie ich problemu własnymi sposobami. Przejawiane emocje na poziomie czwartym wymagają już pomocy moderatora, zaś poziomy piąty, szósty, siódmy i ósmy - mediatora. Emocje poziomu dziewiątego potrzebują terapii.

Konflikt i komunikacja wzajemnie na siebie oddziałują, są nierozłączne, zatem pomiędzy stronami w konflikcie może dojść i dochodzi do trudności w komunikacji; w modelu Glasla pojawiają się one począwszy od fazy trzeciej.

Typologię zachowań komunikacyjnych skierowaną na sytuacje konfliktowe stworzyli także Gary Pike i Alan Sillars, mając na myśli osoby połączone ze sobą trwale we wspólnotach, m.in. rodzinnych, sąsiedzkich, pracowniczych.⁸ Twórcy przedstawiają w tym modelu trzy kategorie prawdopodobnych zachowań komunikacyjnych: akty unikania, braku kontynuacji i odcinania się oraz akty jednoczące, z których każda dzieli się na klasy. Akty unikowe polegają bądź na zaprzeczeniu istnienia konfliktu lub wprowadzaniu do rozmowy zastępczego tematu lub wprowadzeniu meta komunikacji. Akty odcinania podtrzymujące konflikt mogą przyjąć formę obwiniania partnera, przrzucania nań odpowiedzialności za przyczyny konfliktu, nie zgadzania się ze stwierdzeniami partnera lub kierowanych pod jego adresem żądań i gróźb, a także żartów i złośliwości, uników i prowokacyjnych pytań. Akty jednoczące polegają na ujawnianiu swoich myśli i emocji (odkrywaniu się), wspieraniu partnera, przyjęciu na siebie odpowiedzialności i podkreślaniu wspólnoty przeżyć i sytuacji.

⁷ F. Glasl, s. 82-96

⁸ Z. Nęcki, op. cit., s. 88-89.

Wg autorów tej typologii najbardziej destruktywnymi zachowaniami, wywołującymi (niestety) wzajemność, są akty bezpośredniego oskarżania partnera i uniewinnianie siebie samego. Skutecznie natomiast łagodzącymi spory zachowaniami okazało się unikanie spornych kwestii i zaprzeczanie wadze konfliktu. Przy dopasowywaniu zachowań komunikacyjnych do modelu Glasla można zauważyć, że w mediacji nie ma się do czynienia z aktami unikowymi, które w występują na poziomie I, czyli przed interwencyjnym. Mediator ma z reguły do czynienia z aktami odcinania się w fazach piątej, szóstej, siódmej i ósmej z poziomu II. i III., począwszy od ataków upublicznionych na przeciwnika sporu, a kończąc na celowym jego niszczeniu.

2. Strategie mediatora

Aby mogło dojść do rozwiązania konfliktu (i do zawarcia ugody), konieczne jest występowanie warunków do tego niezbędnych, do których należą: autentyczna chęć rozwiązania sporu, odpowiedni poziom zaufania, skuteczna wymiana informacji pomiędzy stronami oraz warunek, że strony funkcjonują na poziomie emocjonalnym umożliwiającym racjonalne podejmowanie decyzji. Przeważnie żaden z wymienionych warunków nie jest spełniony w sytuacji konfliktu. Zwykle obie strony uważają, że „mają rację” i nie zamierzają ustąpić, co dobrze ukazuje przedstawiony wyżej model eskalacji konfliktu Glasla. Wskazuje on, że puszczony w ruch konflikt w zasadzie nie może już być przez strony powstrzymany. Skoro każda strona jest przekonana o swojej racji, nie istnieje chęć do ustępstwa, a bez ustępstw rozwiązanie konfliktu nie jest możliwe. Poziom zaufania pomiędzy stronami jest zerwany, dominuje podejrzliwość, a każda propozycja drugiej strony (nawet obiektywnie „uczciwa”) oceniana jest jako jednostronnie korzystna i nieakceptowana. Żeby nastąpiło rozwiązanie konfliktu, strony muszą wymieniać informacje o przyczynach, o oczekiwaniach, o potrzebach i interesach. Nieufność powoduje, że im wyższa faza rozwoju konfliktu, tym ilość i jakość ujawnianych informacji ulega pogorszeniu, aż do całkowitego wstrzymania wymiany. Bez tych informacji strony nie mają żadnych szans na rozwiązanie konfliktu.

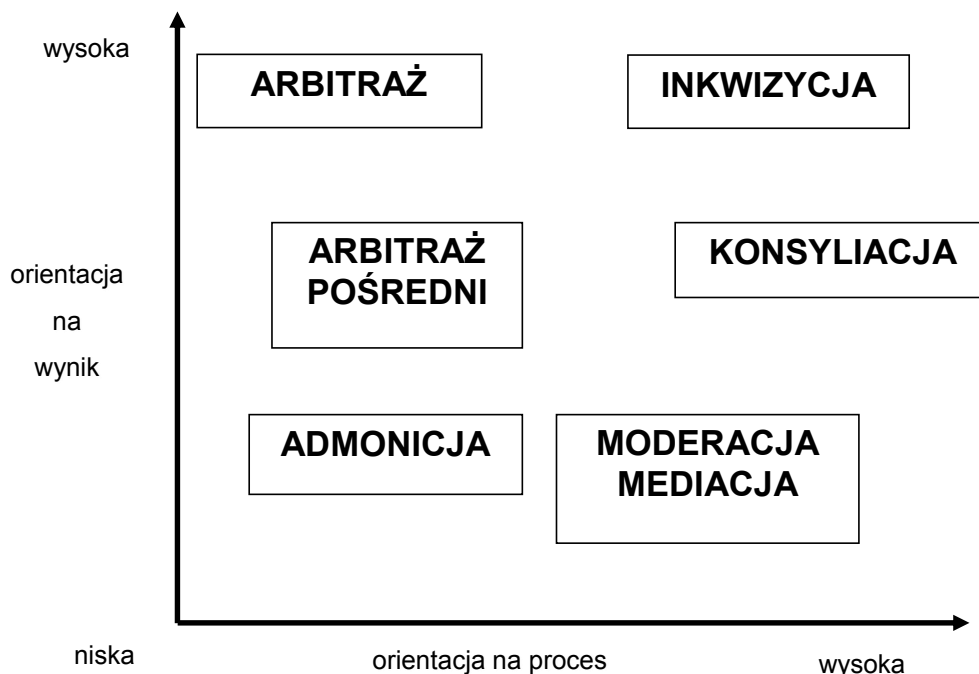
Rozumienie siły sprawczej i dynamiki konfliktu pozwala na analizę możliwości interwencji osób trzecich w spór. Zdefiniowania i oceny warunków koniecznych do zażegnania konfliktu może dokonać w zasadzie tylko osoba trzecia, niezaangażowana w ten spór. Taka osoba może działać formalnie lub nieformalnie, na zaproszenie lub bez zaproszenia, w imieniu swoim lub instytucji czy organizacji i posiadać różny stopień neutralności⁹.

Uwzględniając dwie zmienne sytuacji, czyli orientację na wynik i orientację na proces, udział osoby trzeciej może przyjmować różne formy interwencji (por. schemat 2).

⁹ T.Y. Katz, C. J. Block *Proces lub wynik. Orientacja na cel w sytuacjach konfliktowych (w) Rozwiązywanie konfliktów*, pod red. M. Deutscha, P. T. Colemana, op. cit., s. 280-284.

Schemat 2.

UDZIAŁ OSOBY TRZECIEJ W KONFLIKTACH



ŹRÓDŁO:

S. Chęłpa, T. Witkowski: Psychologia konfliktów, Oficyna Wydawnicza UNUS, 1995, S. 207

Wśród przedstawionych sposobów interwencji widać różnicę między znanym powszechnie i wykorzystywanym w Polsce sposobem rozwiązywania sporów – arbitrażem a mediacją, stosunkowo mało znaną w naszej społeczności. Arbitraż nastawiony jest na szybkie osiągnięcie wyniku, bez specjalnego uwzględniania procesu toczącego się między stronami, zaś mediacja bierze pod uwagę relacje zachodzące między stronami i osiągnięty etap dynamiki ich konfliktu. Podczas prowadzenia mediacji rozjemca stosuje pewne środki, które mają przybliżyć zwaśnione strony do osiągnięcia celu- dojścia do ugody. Aby tak się stało, na podstawie obserwacji uczestników wybiera strategię, która jego zdaniem, wprowadzi ich na drogę współpracy, implikując dobór środków komunikacyjnych.¹⁰

Komunikowanie się w konflikcie doczekało się wielu podejść badawczych, na przykład w oparciu o koncepcję trzech paradygmatów komunikowania przedstawia się możliwości komunikacji: transmisję wiedzy, interakcję, transakcję.¹¹ Dla sytuacji

¹⁰ M. J. Zajączkowska, *Mediacja jako forma komunikowania się w konflikcie*, (w) : *Komunikacja społeczna w świecie realnym*, pod redakcją M. Baryluk i M. Wawrzak-Chodaczek, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008, s.103-116.

¹¹ S. Dylak, *Komunikowanie między nauczycielem a uczniem. Dwa światy-jeden język?* (w) *Komunikacyjne kompetencje zawodowe nauczycieli*, red. H. Kwiatkowska, M. Szybisz, Komitet Nauk Pedagogicznych PAN, Warszawa 1997, s.72-73.

komunikowania się skonfliktowanych stron w sytuacji mediacji szczególnie paradygmat interakcyjny podkreśla znaczenie wzajemnego zrozumienia porozumiewających się stron, gdzie partnerzy wytwarzają informacje i dzielą się nimi, a celem jest osiągnięcie porozumienia. Transakcyjny model podkreśla rolę negocjowania znaczeń w toku interakcji, co w sytuacji konfliktu powodującego inne spostrzeganie przez strony takich samych zjawisk jest bardzo ważne. W tym modelu mediator ma szczególną rolę do spełnienia: modyfikuje zasób posiadanej przez strony wiedzy dzięki różnym technikom, takim jak n.p. ustalanie wspólnej definicji problemu, dostrajanie, normalizowanie, uwspólnianie, streszczanie, stawianie hipotez, przeformułowanie bądź zadawanie pytań.¹²

Dostrajanie się to proces budowania takich relacji z uczestnikami konfliktu, które umożliwią adekwatne reagowanie na zmiany postawy ciała oraz wypowiedzi stron. Zachowania mediatora powinny odzwierciedlać około połowy niewerbalnych aspektów komunikacji każdej ze stron. Nadto właściwy dobór języka zapewnia każdej ze stron dobre samopoczucie i zapewnia budowanie kontaktu. Współbrzmienie to proces swobodnego odzwierciedlania i modyfikowania własnych zachowań w reakcji na zachowania uczestników mediacji. Mediator co kilka minut „kontroluje” sytuację, aby upewnić się, że ze względu na ułożenie ciała nie traci dobrego kontaktu ze stronami, bo może w naturalny, swobodny sposób zmodyfikować ułożenie ciała, by „współbrzmieć” (i wspierać) stronę nie zabierając głosu.

Prowadzenie jest naturalną konsekwencją skutecznie zrealizowanego dostrojenia się. W rozwoju relacji mediatora ze stronami konfliktu jest to moment, w którym udaje mu się zbudować na tyle dobry kontakt, że strony automatycznie i nieświadomie naśladują jego fizyczne zachowania.

Techniki dostrajania, współbrzmienia i prowadzenia (*joining, pacing, leading*), są wartościowym i efektywnym sposobem podejścia mediatora do sposobów postrzegania, systemów przekonań wartości stron konfliktu oraz przedmiotu ich sporu. Dopiero wówczas, gdy strona konfliktu zyskuje poczucie, że jest w pełni zrozumiana - co jest wynikiem skutecznego słuchania „odzwierciedlającego” (dostrajanie) oraz poszukiwania głębszego zrozumienia (współbrzmienie) - można otrzymać od niej przyzwolenie na przejęcie inicjatywy i wskazywanie nowego sposobu myślenia o sytuacji i możliwych rozwiązaniach (prowadzenie).¹³

Mediator przy pomocy odpowiednich pytań szuka przyczyn konfliktu, uzyskuje informacje dotyczące prawdziwych potrzeb i interesów stron. Szuka różnych opcji rozwiązań i oczyszcza język używany przez obie strony zapewniając poziom, na którym nie będą dominować emocje, ale racjonalne podejmowanie decyzji. Powoduje, że zawarcie ugody stanowi dla stron realną możliwość.

¹²A. Gójska, V. Huryn, *Mediacja w rozwiązywaniu konfliktów rodzinnych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007, s.164-177.

¹³ *Skarb mediatora*, red. R. Milewski, Fundacja „Partners” Polska, Warszawa 2006, s. 30.

Istotną funkcją komunikowania jest także koordynacja, obejmująca sfery działań i całego procesu komunikowania. Służą temu monolog mediatora, w którym zawarte są zasady wzajemnej komunikacji obowiązujące strony w trakcie trwania mediacji czy technika wentylowania.¹⁴

Ujęcie sytuacji komunikacyjnych z perspektywy bieżącej i przyszłej jest oczywiste w mediacji, kiedy mediator czuwać musi zarówno nad aktualną sytuacją komunikacyjną, organizując na bieżąco zachowania komunikacyjne i behawioralne stron, jak i nad odległą perspektywą ich porozumiewania się, kiedy komunikaty powinny przybrać postać informacji i ewaluacji, umożliwiających koordynowanie działań w przyszłości.

Ważne także jest zwrócenie uwagi na kod, którym posługują się rozmówcy-negocjatorzy ponieważ w praktyce nie spotyka się stuprocentowej zgodności kodów komunikowania.¹⁵ Wśród przyczyn rozbieżności kodów komunikacyjnych można wyróżnić bariery kulturowe (kobiety i mężczyźni, zdrowi i chorzy, biedni i bogaci) czy bariery międzypokoleniowe. Także charakteryzujące strony konfliktu odmienne często kody dostępu, (prymarne systemy reprezentacyjne) mogą utrudniać komunikację między stronami, kiedy mediator staje się niejako „tłumaczem” dla obu stron. Brak wspólnego kodu stanowi zaledwie jedną z przeszkód, z którymi musi uporać się mediator. Do najtrudniejszych i powszechnie występujących należą negatywne stany emocjonalne stron, wynikające z kontekstu sytuacji konfliktowej i często towarzysząca im niechęć do porozumienia.¹⁶ Budowanie podstaw do koordynacji działań w przyszłości wymaga od mediatora szczególnych kompetencji komunikacyjnych, które powinny pozwalać mu na dostosowanie poziomu i formy przekazu wzajemnych oczekiwań i wspólnych ustaleń na przyszłość do zróżnicowania osobowościowego stron i ich możliwości recepcyjnych.

Koordynacja procesu komunikowania pozwala utrzymać i/lub przywracać harmonię komunikacyjną, czyli sytuację, w której wszyscy uczestnicy w odpowiednim czasie podejmują rolę słuchacza i mówcy. Zburzenie harmonii komunikacyjnej prowadzi natomiast do chaosu komunikacyjnego, kiedy uczestnicy podnoszą na siebie głos, słownie atakują itp. Podstawowym zadaniem mediatora jest wówczas nauczenie stron komunikowania się za pomocą języka łagodzącego konflikt, powstrzymanie komunikacji, nad którą strony już nie panują. Mediator ma w tym celu do dyspozycji zestaw technik interwencyjnych, w tym także przerwanie komunikacji stron uczestniczących w mediacji.¹⁷ Sposoby te dają możliwość przywrócenia dialogu między skłóconymi stronami dzięki mediatorowi, tworzącemu komunikację trialogową¹⁸.

¹⁴ ibidem, s.26, 28, 36.

¹⁵ M. Golka, Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dezinformacyjne), PWN, Warszawa 2008, s.38.

¹⁶ ibidem, s.89.

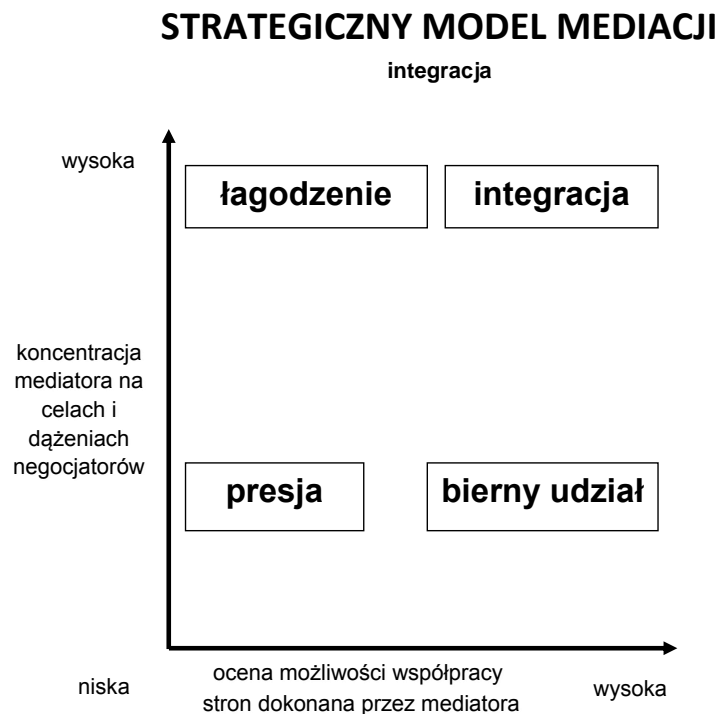
¹⁷ G. Nordhelle, op. cit., s.152-153.

¹⁸ M. J. Zajączkowska, op. cit., s.13.

Mediator nie daje gotowych recept czy instrukcji, lecz nakłania do kreatywnych zachowań, tj. wspólnego rozwiązywania problemu. Podstawą postępowania mediatora jest neutralność, obiektywizm i racjonalizm. Istotne są również naturalnie wrodzone dyspozycje pomagające mediatorowi w swobodnym prowadzeniu rozmowy z ludźmi z różnych środowisk, zdobyciu zaufania i zbudowania, niezbędnego w działaniach mediacyjnych, autorytetu. Jednak mediacje są przede wszystkim sztuką posługiwania się odpowiednim instrumentem metodycznym i przyjętą strategią.

Strategiczny model mediacji wypracowali P. Carnevale i P. Keenan, w oparciu o badania i obserwację zachowań skutecznych mediatorów.¹⁹

Schemat 3.



ŹRÓDŁO:

S. Chełpa. T. Witkowski: Psychologia konfliktów, Oficyna Wydawnicza UNUS, 1995, S. 219

Model zakłada, że wybierając określony sposób postępowania, mediator kieruje się dwoma wyznacznikami: własnym przekonaniem co do celów i dążeń negocjatorów oraz oceną ich możliwości dojścia do porozumienia. Po własnym rozeznaniu sytuacji mediator wyznacza sobie strategiczny cel, który zamierza osiągnąć za pomocą czterech różnych form oddziaływania na strony: integracji, presji, łagodzenia i biernego udziału.

¹⁹ St. Chełpa, Tomasz Witkowski, op. cit., s. 218-219.

W integracji poszukuje się twórczego rozwiązania, zaspokajającego aspiracje negocjujących, presja mediatora ma ograniczać dążenia jednej lub obu stron, łagodzenie polega na uwzględnieniu dodatkowej nagrody w zamian za dojście do porozumienia. Bierny udział mediatora ma pomóc stronom negocjować samodzielnie rozwiązanie konfliktu.²⁰ Model ten wywodzi się prawdopodobnie z trzech głównych koncepcji mediacji, które rozwinęły się w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku: mediacji strukturalnych, terapeutycznych i transformacyjnych.²¹

Głównym celem mediacji strukturalnych jest sformułowanie umowy między stronami: to doraźna i krótka interwencja nastawiona na rozwiązanie problemu w pojedynczej, konkretnej sprawie. Najważniejszym elementem tych mediacji jest określona struktura przebiegu negocjacji. Nie są spostrzegane jako próba pomocy stronom w poprawie ich relacji (strategia presji), a korzystają z tej strategii zazwyczaj prawnicy. Przeciwnie do mediacji strategicznych są mediacje terapeutyczne, dla których głównym celem jest pomoc stronom w rozwiązaniu konfliktu i naprawa ich wzajemnych trudnych emocji i relacji. Nie ma tu mowy o żadnych narzuconych procedurach (strategia łagodzenia). Natomiast mediacje transformacyjne za główny cel przyjęły pracę mediatora nad poprawieniem stosunków pomiędzy stronami i przekształcenie ich konfliktu. Chodzi mediatorowi o to, żeby wzmocnić negocjatorów i pozwolić im zrozumieć punkt widzenia przeciwnej strony oraz doprowadzić między nimi do konstruktywnego dialogu (strategia biernego udziału i integracji).²² Jak się wydaje, jest to najczęściej stosowany obecnie sposób mediowania.

Brak jest natomiast wyników badań empirycznych, które porównywałyby skuteczność poszczególnych strategii mediacji, szczególnie w odniesieniu do właściwie określonych wyznaczników sytuacji konfliktowych lub charakterów stron negocjujących. To przemyślenia mediatora i jego intuicja, analiza i zrozumienie konfliktu warunkują wybór przez niego adekwatnych do sytuacji konfliktu strategii i technik oraz sytuacji metodycznych. Wśród których nie ma dwóch jednakowych...

3. Wybrane przypadki i cztery strategie, czyli próba diagnozy

PRZYPADEK 1. JA MOGĘ POCZEKAĆ...

Strona 1. ON: około 40-letni muzyk. Pewny siebie, ale opanowany i uprzejmy, a nawet wyrozumiały dla byłej żony, kulturalny w zachowaniu i komunikacji.

²⁰ ibidem, s.218.

²¹ G. Nordhelle, op. cit., s. 164.

²² ibidem, s.171.

Strona 2. ONA: około 40-letnia urzędniczka. Z trudem panująca nad mową ciała wyrażającego widoczną niechęć i poczucie krzywdy wobec byłego męża, ale stanowcza, kulturalna w zachowaniu i komunikacji.

Problem do mediacji

Sprawa zgłoszona do sądu przez byłego męża dotyczyła podziału majątku po rozwodzie, a konkretnie otrzymania przez byłego męża należnej części wartości mieszkania (należącego do wspólnego majątku) od byłej żony. W mieszkaniu tym zamieszkiwała ona z córką.

Były mąż, który wyprowadził się do innego miasta, potrzebował pilnie pieniędzy na zakup nowego lokum. Ona, uwzględniając swoje możliwości, przygotowała własną propozycję formy i czasu spłaty pokaźnej kwoty. On konsekwentnie domagał się należnej określonej wcześniej części majątku i uprzejmie nalegał na jak najszybsze przekazanie środków. Po uważnym (i ze zrozumieniem) wysłuchaniu różnych uwag, w tym o zaległościach w alimentowaniu córki, zastrzeżeń i końcowej propozycji byłej żony, rezygnując z otrzymania całej kwoty w jednej części, wyraził zgodę na spłatę należności w ratach. Wziął pod uwagę jej możliwości, starania i warunki otrzymania kredytu. Ona jak najszybciej chciała się z nim rozliczyć i rozstać, więc z niejakim trudem, ale także konsekwentnie przedstawiła swoje uwagi i ofertę. Rozmowa przebiegała spokojnie, oboje rozmówcy starali się panować nad emocjami, wykazywali wzajemnie zrozumienie dla swoich oczekiwań i ograniczeń. Interwencje mediatorki w zasadzie nie były potrzebne, wystarczyła dla budowania porozumienia stron sama jej obecność i spisywanie wypracowanych przez byłych partnerów ustaleń. Rokowało to dobrze dla przyszłych negocjacji w sprawie wychowywania córki.

Strategia mediatora: **bierność**. Wynik: ugoda

PRZYPADEK 2. **CHCEMY ŻYĆ SPOKOJNIE!**

Strona 1. ONA: kobieta ok. 70 r.ż., emerytka, daleka krewna małżonków. Rozżalona, zdenerwowana, momentami agresywna w wypowiedziach wobec drugiej strony.

Strona 2. ONI: małżeństwo czterdziestolatków, oboje pracujący. Zdenerwowani, w wypowiedziach zgodni i logiczni, żona niecierpliwa, momentami w słowach agresywna. Mąż uspokajający żonę, opanowany i uporządkowany w komunikacji oraz zachowaniu.

Problem do mediacji

Sprawa zgłoszona do sądu dotyczyła żądania zamiany warunków dożywocia na rentę dożywotnią przez byłą właścicielkę domku, która w zamian za pomoc finansową i rzeczową znajomego małżeństwa przy uporządkowaniu kwestii związanych z domem

jakiś czas temu najpierw zaoferowała im współmieszkanie, a następnie przekazała im dom na własność w zamian za dożywocie. Małżonkowie dbali o dom, remontowali, i ponosili opłaty, zaś starsza pani oczekiwała od nich dobrych rodzinnych relacji i szczególnego traktowania. Po pewnym czasie małżonkowie, chcąc poprawić swoje dotychczasowe warunki mieszkaniowe (małe mieszkanie na poddaszu domu, mała kuchnia i dwoje dorastających dzieci), zapragnęli wejść w użytkowanie niektórych pomieszczeń piętro niżej, starsza pani nie chciała zgodzić się na ich propozycje, bo to zmieniłoby jej warunki życiowe (trzy pokoje na pierwszym piętrze, osobna łazienka i duża kuchnia). Od tego momentu relacje między współlokatorami popsły się; eskalacja konfliktu osiągnęła pułap rękoczynów i interwencji policji. Ona, jako była właścicielka, czuje się samotna, opuszczona i zagrożona, oni, jako obecni właściciele, czują się wykorzystywani i zagrożeni.

Brak chęci zrezygnowania z własnych roszczeń oraz zrozumienia konieczności ustępstw i porozumienia koniecznego w sytuacji wspólnego zamieszkiwania i współzależności, agresywny przebieg dotychczasowego konfliktu spowodowały, że komunikacja w mediacji między małżeństwem a dożywotnią lokatorką była pełna wzajemnych ataków, pretensji, inwektyw, żalów i oczekiwań uzasadnionych mniej lub bardziej sytuacją obiektywną. Łagodzenie emocji, porządkowanie komunikacji, wyrażanie zrozumienia sytuacji przez mediatorkę nie przyniosło rezultatów. Wszelkie propozycje rozwiązań konfliktu ukazujące szansę odbudowania spokojnego współżycia, wypracowane przez strony w trakcie mediacji, były odrzucane przez byłą właścicielkę domku. Nawet wizja życia w zgodzie nie była wystarczająca dla osiągnięcia porozumienia.

Strategia mediatora: **łagodzenie**. Wynik: brak ugody

PRZYPADEK 3. **TO WSZYSTKO TWOJA WINA!**

Strona 1. ONA: młoda, inteligentna, pracująca. Świadoma, że nie potrafi rozmawiać z byłym mężem o wspólnej opiece na córeczką, która decyzją sądu została przy matce. Otwarta i szczerą w komunikacji, nieradząca sobie ze sposobem bycia i komunikacji byłego męża.

Strona 2. ON: młody, inteligentny, pracujący. Elokwentny, unikający konkretów, komunikujący się głównie za pomocą zwrotów manipulujących, pełnych oskarżeń, ironii i roszczeń. Jego wypowiedzi miały na celu wywołanie poczucia winy u byłej żony i poniżenie jej.

Problem do mediacji

Sprawę do mediacji umownej (przed sądowej) zgłosiła matka dziecka, chcąc unormować sytuację sprawowania opieki nad dzieckiem. Ojciec dziecka zgłosił się niechętnie i niejako

pod przymusem, czemu dał wyraz w agresywnej przemowie na początku spotkania mediacyjnego, nie dopuszczając mediatorce do głosu. Po krótkim (przy konkretnej pomocy mediatorce) określeniu przez ojca jego stanowiska w sprawie, oboje rodzice przeszli do konstruktywnej rozmowy na planem opiekuńczym dotyczącym ich małej córki. Z negocjacji obojga wynikało, że dobrze znali swoje dotychczasowe upodobania, zwyczaje i pretensje i że rodzicom zależało na dobrych kontaktach z córeczką, zatem komunikacja, mimo wplatanych złościwości i obaw wynikających z konfliktu porozwodowego, przebiegała poprawnie, do finału spisane pod postacią Planu Rodzicielskiego. Zaspokajał on interesy obojga rodziców, a nade wszystko uwzględniał potrzeby córeczki.

Strategia mediatora: **integracja**. Wynik: ugoda.

PRZYPADEK 4. **NIE DAM!**

Strona 1.ON: około pięćdziesiątki, bezrobotny. Ruchliwy, gestykułujący, prawie bez przerwy monologujący, przed przyjściem byłej partnerki przedstawiający ją w jak najgorszym świetle

Strona 2. ONA: po czterdziestce, na zasiłku. Oszczędna w mowie i ruchach oraz mimice, posługująca się świadomie laską dla podkreślenia skutków kontuzji.

Problem do mediacji

Sprawa zgłoszona przez mężczyznę do sądu dotyczyła wydania mu przez kobietę przedmiotów: wersalki, meblościanki, telewizora i odtwarzacza wideo. Na żądanie mężczyzny była partnerka oświadczyła z mocą i stanowczo, stukając laską o podłogę, tylko jedno zdanie: „Nie dam!” Kontynuowanie mediacji polegało przede wszystkim na wydobyciu z obojga informacji dotyczących ich konfliktu, faktów i interesów. Pełne ekspresji, oburzenia, roszczeń i inwektyw wypowiedzi mężczyzny kontrastowały ze spokojem i oszczędnymi wypowiedziami kobiety. Z odpowiedzi obojga na zadawane przez mediatorkę pytania (udzielanych oddzielnie, ale w ich obecności) wynikało, że mają wspólne dziecko, mieszkające z matką, na które mężczyzna nie płaci alimentów (wszak jest bezrobotny). Dziecko śpi na wzmiankowanej wersalce i przechowuje w meblościance swoje rzeczy, video przekazano do lombardu na lekarstwa dla niego i został tylko telewizor, na którym właścicielowi (jak się okazało) bardzo zależało i z którego nie chciał absolutnie zrezygnować. Warunki ugody zawartej na tym samym spotkaniu mediacyjnym w głównej mierze dotyczyły czasu, sposobu i miejsca wydania rzeczonych telewizora. Ograniczenie się mężczyzny w swoich roszczeniach (w wyniku rozmów na osobności z mediatorką) pozwoliło zakończyć konflikt szybko, ku zadowoleniu obu stron.

Strategia mediatora: **presja**. Wynik: ugoda

Bibliografia

- Chełpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów*, Oficyna Wydawnicza UNUS, 1999.
- Dylak S., *Komunikowanie między nauczycielem a uczniem. Dwa światy-jeden język? (w) Komunikacyjne kompetencje zawodowe nauczycieli*, red. H. Kwiatkowska, M. Szybisz, Komitet Nauk Pedagogicznych PAN, Warszawa 1997.
- Glasl F., *Pomocy - konflikty! Koncepcje - ćwiczenia - metody praktyczne*, Oficyna Wydawnicza Impuls, 2008.
- Golka M., *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dezinformacyjne)*, PWN, Warszawa 2008.
- Gójska A., V. Huryn, *Mediacja w rozwiązywaniu konfliktów rodzinnych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007..
- Katz T.Y., Block C.J., *Proces lub wynik. Orientacja na cel w sytuacjach konfliktowych (w) Rozwiązywanie konfliktów*, pod red. M. Teutscha, P. Colemana, Wyd. UJ Kraków, 2005.
- *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Praca zbiorowa pod redakcją J. Stewarta, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- Nordhelle G., *Mediacja. Sztuka rozwiązywania konfliktów*, FISO, Gdańsk 2010.
- Retter H., *Komunikacja codzienna w pedagogice*, GWP, Gdańsk 2005.
- *Skarb mediatora. Wybór tekstów*, red. R. Milewski, Fundacja „Partners” Polska, Warszawa 2006.
- Zajączkowska M.J., *Mediacja jako forma komunikowania w konflikcie (w) Komunikacja społeczna w świecie realnym*, pod redakcją Marzeny Baryluk i Mirosławy Wawrzak-Chodaczek, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.

Sposoby komunikowania się mediatora ze stronami w przyjętych strategiach mediacyjnych

Sytuacja konfliktowa, jako zachowanie o charakterze komunikacyjnym, może przybrać postać interakcji konstruktywnych lub destruktywnych.

Pomiędzy stronami w konflikcie dochodzi do trudności w komunikacji.

Aby mogło dojść do rozwiązania konfliktu konieczne jest występowanie warunków, do których należą oprócz chęci rozwiązania sporu zaufanie, możliwość racjonalnego podejmowanie decyzji i przede wszystkim skuteczna wymiana informacji pomiędzy stronami.

Rozumienie dynamiki konfliktu oraz postaw negocjacyjnych i interakcji komunikacyjnych stron pozwala na przyjęcie mediatora adekwatnej strategii mediacyjnej.

Mediation strategies and ways communication between a mediator and the parties.

A conflict situation, as communicative behavior, may become an example of either constructive or destructive interaction so communication barriers may occur between the parties. Trust, willingness to resolve an argument, a rational ability to make decisions, effective information exchange between the parties are conditions necessary to resolve the conflict. Understanding conflict dynamics, negotiation behavior, communication interactions of the parties help the mediator to acquire appropriate strategies.