

Sztuka skutecznego prowadzenia mediacji i negocjacji. Zagadnienia psychologiczne i komunikacyjne , pod red. Aleksandra Binsztok, Wydawnictwo MARINA, Wrocław 2013 s. 65-72

Maria J. Zajączkowska

Inteligencja emocjonalna jako determinanta działań mediatora w sytuacji sporu i dochodzenia do zgody

English summary

Emotional intelligence as determinant of mediator's actions in situation of dispute and reaching of agreement

Article discloses the role of emotional intelligence in mediator's job. Analysis of requirements of mediation process and mediation process models shows, how the effectiveness of mediator's activity depends deeply on his both social and emotional competencies, called together "emotional intelligence". Those skills become particularly important in difficult situations, mostly met in conflict situations and while it's resolving.

1. Wymagania procesu mediacji

Mediacja to praktyczna metoda postępowania w sytuacji konfliktu , w ramach której mediator (facylitator) udziela pomocy spierającym się stronom w ustalaniu faktów, ujawnianiu emocji, wymianie spostrzeżeń i poglądów oraz wypracowywaniu porozumienia. Mediacja ma na celu dojście do ugody, która zadowala obie strony. „Nadrzędnym celem mediacji jest pojednanie” [*Kodeks Etyki...*, s. 6]. Zakłada się w mediacji, że osoby trzecie są w stanie zmienić wrogie relacje między stronami konfliktu, wpływając na ich

przekonania i zachowania, dostarczając im wiedzy i informacji lub wskazując im bardziej efektywne metody postępowania.

Mediator nie stara się ustalić, kto ma rację, a kto nie. Stara się raczej dotrzeć do sedna sporu i rozwiązać go. Sednem są interesy każdej ze stron – innymi słowy, ich potrzeby, niepokoje, pragnienia, lęki i aspiracje. Rozdzielenie różnic pomiędzy dwie strony nie jest wystarczające – mediator musi także pomóc stronom zrealizować interesy leżące u podstaw niezgody [Ury 2006, s. 209]. Bez względu na przedmiot i charakter sporu, mediator powinien realizować kilka podstawowych funkcji:

- budować wzajemne zaufanie stron oraz zaufanie do siebie;
- edukować strony na temat konstruktywnego prowadzenia negocjacji;
- modelować pożądane zachowania w negocjacjach;
- ułatwiać (facylitacja) dojście do porozumienia [Chełpa 1999, s. 209].

Do realizacji tych funkcji niezbędna jest dogłębna znajomość, realizacja i egzekwowanie od stron konfliktu przestrzegania pewnych ogólnych zasad mediacji. Zasady te są immanentnymi cechami mediacji, różniącymi tę metodę rozwiązywania sporu od innych.

Zasada **dobrowolności** przystąpienia do postępowania mediacyjnego musi być wyrażona już na początku spotkania, przez każdą ze stron. Zgodnie z tą zasadą, nie może być mowy o żadnej presji czy nacisku w stosunku do stron konfliktu. Równość praw i obowiązków jest wyrazem zasady **bezstronności** mediatora wobec osób uczestniczących w sporze. Niedopuszczalne jest, aby mediator pozostawał w jakichkolwiek stosunkach z którąkolwiek z nich. Powinien w równym stopniu respektować godność osobistą stron i zapewnić, aby odnosiły się one do siebie z szacunkiem. Mediator zobowiązany jest również do zachowania **neutralności** wobec przedmiotu sporu. Musi posiadać zdolność oddzielenia własnych poglądów od tematu prowadzonej sprawy. Nie może w żaden sposób narzucać własnych rozwiązań, choćby w jego mniemaniu były one skuteczne. Bardzo istotne jest, aby uczestnicy sporu mieli świadomość, że wszystko, co dzieje się i zostaje powiedziane podczas mediacji, podlega zasadzie **poufności**. Wszystko, co zachodzi w trakcie przeprowadzania rozmów mediacyjnych jest poufne i nie może być przekazywane żadnej instytucji lub osobie prywatnej. Dokumentacja i wszelkie informacje muszą być odpowiednio zabezpieczone przez mediatora. **Akceptowalność** wyklucza narzucenie uczestnikom konfliktu osoby mediatora oraz reguł postępowania w trakcie procesu. Strony

już na początku wspólnie ustalają zasady i pytane są o aprobatę dla osoby prowadzącej. Na każdym etapie procesu uczestnicy mogą prosić o zmianę mediatora. Na nim także spoczywa obowiązek zapewnienia odpowiednich warunków rozmów. Mediacja powinna odbywać się na gruncie neutralnym, wzbudzającym poczucie bezpieczeństwa, powinna również odbywać się w dogodnym dla stron tempie oraz w atmosferze wzajemnego szacunku [Kodeks Etyki...,s. 11]. Realizacja tych wszystkich założeń daje uczestnikom poczucie autorstwa zawartej ugody, stawia ich w roli podmiotu a nie przedmiotu, jak ma to miejsce w postępowaniu sądowym czy arbitrażu.

W praktyce przestrzeganie wyżej wymienionych zasad jest niezwykle trudne, może dlatego w wielu źródłach określa się mediację mianem „sztuki”. Tym bardziej, że mediacja występuje obecnie w rozmaitych wariantach, opisanych w literaturze przedmiotu. Modele te przedstawiają określony porządek postępowania w procesie, a składają się z kolejno następujących po sobie etapów [Skarb mediatora, s. 25]. Poszczególne modele różnią się między sobą kombinacją etapów, jednak wszystkie zachowują podstawowe wartości i strategie, gdzie stałe miejsce zajmują etapy: nawiązania kontaktu, definiowania kwestii spornych i odkrywania właściwych interesów, poszukiwania rozwiązań i spisywania ustalonego przez strony porozumienia.

2. Rola inteligencji emocjonalnej a wiedza i umiejętności mediatora

Zadania, które przed mediatorem stawia proces mediacji, zarządzanie tak złożonym i dynamicznym procesem wymaga nie tylko odpowiedniej wiedzy i umiejętności, ale jest również sprawą predyspozycji osobowościowych. Nie chodzi tu jednak tylko o uczciwość, rzetelność czy cierpliwość, które to cechy pożądane są wśród wielu zawodów, również stricte technicznych, ale o kompetencje bezpośrednio związane z budowaniem i kształtowaniem relacji z ludźmi, i to w sytuacji konfliktu, nacechowanego często emocjami negatywnymi. Pełna i skuteczna realizacja wymagań procesu mediacyjnego wymaga od osoby mediatora wysokich kompetencji osobistych i społecznych.

Każde mediacje toczą się na dwu płaszczyznach: racjonalnej i emocjonalnej, przy czym warunki tej pierwszej są z reguły sztywno ustalone, zaś druga, która w zasadzie decyduje o końcowym efekcie, zależna jest od osoby mediatora i jego kompetencji na tym polu. Trzy najważniejsze umiejętności mediatora to : „Po pierwsze, umiejętność kontaktu, po wtóre, umiejętność kontaktu, i raz jeszcze umiejętność kontaktu" [Skarb mediatora, s.29]. Każdy mediator wchodząc w relacje ze swoimi klientami, winien dążyć do zdobycia

miana „kontaktowy” [Karpieńska 2003, s.452]. Dzięki opanowaniu umiejętności słuchania bez osądzania, bez krytykowania, bez symulowania słuchania, zwracając uwagę na wszystkie aspekty komunikowania się i śledząc to o czym jest mowa i co jest najistotniejsze, jest w stanie zrozumieć motywy postępowania obydwu stron.

Wymagania, jakie przed mediatorem stawia proces mediacji, kojarzą się silnie z psychologicznym pojęciem inteligencji emocjonalnej. Inteligencję emocjonalną można określić jako zdolność do formułowania i wyrażania swoich emocji, myśli i odczuć oraz zdolność do empatii – wrażliwość na uczucia i zachowania innych. Jest ona zespołem kompetencji społecznych i osobistych - emocjonalnych [Goleman 1998, s. 67]. Wśród kompetencji osobistych wymienia się: **samoświadomość**, czyli orientację co do własnych uczuć, poprawną samoocenę i wiarę w siebie, **samoregulację** – umiejętność kierowania emocjami, oraz **motywację**, czyli zdolność do podporządkowywania emocji obranym celom. Wśród kompetencji społecznych wyróżnić należy **empatię** i **umiejętności społeczne**, obie niezbędne w pracy mediatora. Umiejętności społeczne polegają na wzbudzaniu u innych pożądanych reakcji. Należą do nich: wpływanie na innych, porozumiewanie się, łagodzenie konfliktów, przewodzenie, kierowanie zmianą, tworzenie więzi, współpraca i umiejętności zespołowe. Empatia, czyli zdolność do uświadamiania sobie emocji innych osób, wynika nie tylko z umiejętności odczytywania przekazów werbalnych i niewerbalnych, ale również z samoświadomości, pozwalającej na skuteczną identyfikację emocji. Składnikami empatii są: **rozumienie innych**, czyli wyczuwanie, w drodze aktywnego zaangażowania, emocji i interesów innych osób, **nastawienie usługowe**, pozwalające na przewidywanie i zaspokajanie potrzeb innych, **świadomość polityczna**, czyli rozumienie emocjonalnych prądów występujących w grupie, oraz umiejętność **kształtowania innych** bazująca na ich własnej potrzebie rozwoju i wreszcie **wspieranie różnorodności**, czyli szacunek dla różnych ludzi i postrzeganie ich różnorodności jako szansy [Goleman 1998, s. 48].

Bycie mediatorem wymaga więc posiadania , oprócz wiedzy i umiejętności technicznych, przede wszystkim odpowiednich kompetencji osobistych: samoświadomości, samoregulacji i motywacji oraz kompetencji społecznych, na które składają się empatia i umiejętności społeczne. Determinują one stopień, w jakim mediator radzi sobie sam ze sobą, szczególnie pod presją. Dzięki empatycznej kompetencji będzie przykładął dużą wagę do umiejętności układania sobie stosunków ze zwaśnionymi stronami [Goleman 1997, s. 413]. Optymalna **samoregulacja** przyczynić się będzie do osiągnięcia stanu dobrego samopoczucia, poczucia własnej skuteczności i łączności z

innymi. Dzięki niej mediator będzie elastyczny i przystosowany do sterowania własnymi działaniami, myślami i uczuciami w zróżnicowanych okolicznościach i kontekstach społecznych. Samoregulacja pozwoli mu osiągnąć szeroki repertuar strategii radzenia sobie z nieuniknionymi wyzwaniami, na jakie jest mediator nastawiony [Nęcka 2003, s. 81].

Immanentne cechy mediacji i zasady pracy mediatora, do których należą m.in. **neutralność i bezstronność**, wymagają od mediatora [Goleman 1998, s. 86]. znajomości swoich emocji, świadomości swoich celów i wartości. Jednoczesna praca z dwiema stronami konfliktu, to całkiem inna działalność niż ta, która polega na pracy na rzecz tylko jednej strony. Naturalną cechą każdego człowieka, jest opiekuńczość, stawanie po stronie osoby słabszej, skrzywdzonej. Jednak mediator powinien się tego wystrzegać, musi być neutralny.

Dlatego niezwykle ważna jest kompetencja zwana **poprawną samooceną**. Mediator, który świadom jest swoich słabych i silnych stron, wyciąga wnioski ze swoich doświadczeń. Otwarty jest na informacje zwrotne i potrafi spojrzeć na siebie z dystansem, dlatego powinien posiadać poczucie humoru, ponieważ może być narażony na różne uwagi; błędy i pomyłki [Goleman 1998, s. 94].

Wiara w siebie jest kolejną, niezbędną mediatorowi kompetencją osobistą, polegającą na czerpaniu siły ze świadomości swoich możliwości i umiejętności, co pozwala mu być zdecydowanym w zawiłościach mediacyjnych.

Szczególnie istotna dla mediatora jest **samokontrola**, czyli umiejętność panowania nad własnymi szkodliwymi emocjami, oraz spolegliwość w jej znaczeniu etycznym (uczciwość i unikanie manipulacji), pozwalająca na rzetelność i wypełnienie kolejnego mediacyjnego wymogu- poufności. W sytuacji mediacji mediator jest często zaskakiwany nowymi informacjami, nowatorskimi pomysłami i zmianami zachowań stron. Dlatego też powinien **charakteryzować się twórczym podejściem do takich zmian, czyli elastycznością** i kreatywnością. Kompetencje te mieszczą się w pojęciu samoregulacji.

Trzecim składnikiem kompetencji osobistych jest **motywacja**, która prowadzi mediatora do osiągnięcia celu. Najważniejsze tu są zaangażowanie i optymizm, pozwalający przetrwać trudności procesu.

Znaczenie inteligencji emocjonalnej w działaniu mediatora najbardziej widoczne jest na tych etapach postępowania mediacyjnego, w których większe znaczenie od zachowań (procedur) formalnych mają tzw. „miękkie umiejętności” (techniki).

Dobrze to widać na modelu procesu mediacji Christophera W. Moore'a, stosunkowo znanego i popularnego w literaturze przedmiotu. Przewiduje on dwanaście szczegółowo opisanych etapów procesu mediacyjnego: pięć związanych z pracą mediatora przed spotkaniem ze stronami i siedem polegających na wspólnej pracy z uczestnikami konfliktu. Pomimo tego, że model Moore'a charakteryzuje się podejściem wysoce formalnym i legalistycznym, charakterystyczne jest to, że kładzie również silny nacisk na psychologiczną stronę mediacji [Skarb mediatora, s. 28]. Wśród dwunastu etapów postępowania, wszystkie wymagają od osoby mediatora wysokich kompetencji komunikacyjnych, a co najmniej trzy również społecznych. Te drugie uzależnione są od poziomu inteligencji emocjonalnej mediatora.

I tak na przykład etap pierwszy w tym modelu polega na nawiązaniu wstępnego kontaktu ze zwaśnionymi stronami, gdzie szczególnie ważne jest stworzenie **dobrego klimatu** spotkania i tworzenie własnej oraz procesualnej **wiarygodności** [Skarb mediatora, s. 28]. Tu mediator musi wykorzystać często cały arsenał własnych umiejętności społecznych, aby zachęcić strony do zbudowania **więzi porozumienia** [Goleman 1998, s. 239].

Z kolei etap piąty modelu Moore'a poświęcony jest wygaszaniu silnych negatywnych emocji i budowaniu **wzajemnego zaufania** stron do siebie i kooperacji. Działania przewidziane przez autora na tym etapie w zasadzie w całości poświęcone są psychologicznemu aspektowi konfliktu i jego rozwiązywaniu, z naciskiem na emocje, na jakie narażone są strony konfliktu i z którymi musi umieć poradzić sobie mediator. **Wygaszenie silnych emocji** uczestników sporu, psychologiczne przygotowanie ich do udziału w negocjacjach czy wreszcie **budowanie wzajemnego zaufania** oznaczają konieczność ciągłej, świadomej i skutecznej interakcji mediatora z emocjami, obawami i potrzebami osób, będących stronami konfliktu. **Empatyczny** mediator to istota „wyposażona w czworo uszu”. Mediator powinien potrafić spojrzeć na sprawy z punktu widzenia innej osoby. Dzięki temu będzie potrafił zrozumieć i odwzorować uczucia, nastroje i zachowanie zwaśnionych stron [Sehr 1999, s.58]. Brak kompetencji społecznych i wysokiego poziomu empatii skazuje każdą próbę realizacji na porażkę.

Na tym etapie mediator ma wykazać się **kompetencją w łagodzeniu konfliktów**, należąca do umiejętności społecznych. Umieć podejść do osób o trudnym charakterze i do napiętych sytuacji dyplomatycznie i z taktem. Zauważać sytuacje, będące potencjalnymi źródłami konfliktów, zachęcać do dyskusji i otwartej wymiany poglądów, ukazywać proponowane przez strony rozwiązania do przyjęcia dla obu z nich. Dyplomatyczne

podejście i takt są niezbędne w zawodzie mediatora, który zajmuje się sprawami drażliwymi i pracuje pod wielką presją. Rozpoznawanie potencjalnych źródeł konfliktów i otwarte zaangażowanie się w omawianie punktu widzenia każdej osoby, przedstawianie odmiennych stanowisk w sposób, który nie wywołuje złości stron i nie rani ich poczucia godności to szczególnie cenione umiejętności [Goleman 1998, s. 250].

W przewidzianej w etapie ósmym modelu Moorea identyfikacji interesów stron, oprócz interesów merytorycznych czy **proceduralnych autor wymienia również potrzebę** identyfikacji interesów psychologicznych stron, niewykonalną bez zdolności do rozumienia innych, a będącą składnikiem empatii. Tam, gdzie należy dotrzeć do interesów każdej ze stron, dobry mediator potrafi wyczuć, które punkty znaczą najwięcej dla każdej ze stron. W tym celu nie wystarczy rozumieć po prostu punktu widzenia każdej ze stron, trzeba umieć zdać sobie również sprawę z ich potrzeb i obaw. Empatia mediatora sprawia, że każda ze stron potrafi znajdować rozwiązania korzystne dla nich obu [Goleman 1998, s. 252].

3. Trudne sytuacje w pracy mediatora

Mediator jako osoba bezstronna w swojej pracy napotyka różnorodne trudności, z którymi musi sobie poradzić, w czym pomaga mu właśnie prawidłowo rozwinięta inteligencja emocjonalna.

- Niektóre z nich mają związek z nastawieniami i oczekiwaniami uczestników, często już na etapie wstępnego kontaktu pojawi się więc konieczność poradzenia sobie z nimi. Owe trudności mogą co jakiś czas odzywać w kolejnych momentach procesu mediacji, zmuszając mediatora do podejmowania kolejnych interwencji, do których będzie zdolny, tylko konsekwentnie odwołując się do przyjętej przez siebie strategii reagowania na tego rodzaju trudności [Banaszek 2002, s. 124].
- Często bywa tak, że zwaśnione strony próbują przerzucić na mediatora odpowiedzialność za szukanie i znalezienie właściwego rozwiązania problemu. Przyjmują postawę pasywną, wyrażając wprost komunikat: „proszę nam rozwiązać ten problem. Czekamy”. Jedynym rozsądnym wyjściem w takich sytuacjach jest konsekwentne, planowe odwoływanie się do strategii „życzliwej edukacji”.
- Kolejną pułapką jest tendencja do pozbawienia mediatora neutralności, przeciągnięcia go na swoją stronę. Dzięki takiej postawie uczestnicy starają się zapewnić sobie poczucie bezpieczeństwa.

- W pracy mediatora może być również tak, że któraś ze stron nie będzie gotowa do uczestnictwa w rozmowie. Dzięki łatwości wchodzenia w kontakty z innymi osobami, mediator ułatwia rozpoczynanie trudnych rozmów, co często prowadzi do poczucia wzajemnego zrozumienia. Mediator musi pamiętać, że to rozmówcy, mają decydować od samego początku o tym, czy chcą rozmawiać i o czym to będzie rozmowa. To właśnie oni decydują, jak długo ta rozmowa będzie trwać oraz kiedy i jakim wynikiem się zakończy. W swoich działaniach powinien postępować asertywnie, formułować jasno wypowiedzi, dbać o poszanowanie swoich praw oraz szanować prawa i uczucia innych. Potrafić formułować bezpośrednie prośby oraz otwarcie odmówić, umieć zaczynać i kończyć rozmowę, skutecznie radzi sobie z krytyką.

Dzięki wypracowanym pozytywom własnej osobowości mediator łatwiej zyskuje aprobatę dla przedstawianych argumentów. Pełen szacunku dla ludzi, opanowany i wyważony w okazywaniu emocji, winien działać pokrzepiająco na obie przeciwstawne sobie strony. [Folta 2003, s. 131]

4. Zamiast zakończenia

A co, jeśli mediator nie ma wystarczająco wysokiej inteligencji emocjonalnej ?

Brak tej kompetencji najczęściej skutkuje takimi wadami osobowości, jak: ślepa ambicja, arogancja, wola rywalizacji w każdej sytuacji, przecenianie własnej wartości, wytyczanie nieosiągalnych celów, nieczułość na potrzeby innych, pragnienie władzy dla niej samej, wykorzystywanie innych, nieumiejętność przyznania się do błędu, dbałość o pozory. Nie mając świadomości tych wad, mediator nie wytwarza motywacji do ich zmiany. Gdy nie będzie wierzył we własne możliwości, nie będzie potrafił pozbyć się przekonania o swojej małej wartości, co będzie szczególnie widoczne w procesie mediacyjnym. Negatywne nastawienie do siebie nie pozwoli mu w pełni wykorzystać własnego potencjału. Nawet niewielkie porażki odbiorą mu wiarę we własne siły. Brak wiary w siebie skutkuje strachem w wyrażaniu opinii i sądów, niezdecydowaniem, unikaniem ryzyka i niepodejmowaniem twórczych pomysłów [Goleman 1998, s. 180].

Kiedy posiada on niski poziom samokontroli często będzie działał głównie pod wpływem emocji, nie będąc w stanie opanować wzrastającego napięcia emocjonalnego, czego skutki staną się widoczne dla otoczenia. Gdy znajdzie się w sytuacji wywołującej duży stres, czy też będąc pod presją, nie będzie wtedy osobą bezstronną, co przyczyni się do poważnych trudności z rozładowywaniem powstałych napięć. Uleganie impulsom

emocjonalnym przeszkadza w tworzeniu relacji, które powinny oparte być na zaufaniu. Nie sprzyja to osiągnięciu dobrych wyników na drodze mediacji. Jeżeli mediator nie jest zdolny pokonać własną impulsywność i odpowiednio kierować swoim sposobem reagowania na emocje, tym bardziej nie będzie potrafił panować nad impulsywnością swoich klientów [Cooper 2000, s. 80]. Zadania mediatora sądowego nie należą do rutynowych, dlatego niezwykle ważna jest motywacja. Gdy jej zabraknie, mediator straci poczucie bezpieczeństwa, nie będzie w stanie przekroczyć swoich ograniczeń. Nie będzie dość zaangażowany, nie przejawia entuzjazmu, który jest przecież niezbędny do opracowania odpowiedniej strategii działania. Będzie unikał przyjmowania odpowiedzialności. Jeżeli popełni błąd będzie starał się go ukryć, nie bacząc jaki to będzie miało wpływ na mediację.

Paradoksalnie, inteligentny mediator to taki, który panuje nad swoimi emocjami. Można odnieść wrażenie, że inteligentny mediator to taki, który emocji nie posiada lub potrafi, jak pokerzysta, emocji nie ujawniać.

Literatura

- Banaszek A., *Czy kurator sądowy może być mediatorem*, „Praca Socjalna” 2002 nr 2.
- Chelpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów*, Oficyna Wydawnicza UNUS, Wrocław 1999.
- Cooper R., Sawaf A., *EQ – inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu*, EMKA, Warszawa 2000.
- Folta M., *Negocjowanie i mediacja w życiu*, Wyd. Folta, Wrocław 2003.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1998.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.
- Karpińska A., *Teoria i praktyka kształcenia w dialogu i perspektywie*, Trans Humana, Białystok 2003.
- Kodeks Etyki Mediatora*, Polskie Centrum Mediacji, Warszawa 2000.
- Nęcka E.: *Inteligencja: geneza, struktura, funkcje*, GWP, Gdańsk 2003.
- Sehr J., *Inteligencja emocjonalna – testy*, Diogenes, Warszawa 1999.
- Skarb Mediatora. Wybór tekstów*, red. R. Milewski, Fundacja „Partners” Polska, Warszawa 2006.
- Ury W.L., *Dochodząc do zgody*, Moderator, Wrocław 2006.

Pytania kontrolne:

1. Wymień podstawowe funkcje mediatora.
2. Przedstaw pojęcie i strukturę inteligencji emocjonalnej wg Golemana.
3. Jakimi kompetencjami społecznymi i osobistymi, wchodzącymi w skład inteligencji emocjonalnej, powinien charakteryzować się mediator?
4. Opisz immanentne cechy procesu mediacji.
5. Jakie cechy osobowości uniemożliwiają mediatorowi prawidłowo wypełniać jego zadania?
6. Scharakteryzuj najczęstsze psychologicznie trudne sytuacje w pracy mediatora.