

Maria J. Zajączkowska, **Mediacja jako forma komunikowania się w konflikcie (w) Komunikacja społeczna w świecie realnym**. Pod redakcją Marzeny Baryluk i Mirosławy Wawrzak-Chodaczek, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008

1. Osobowy charakter komunikacji

Skuteczność i efektywność komunikacji międzyludzkiej to podstawowy problem współczesnego człowieka, który zmagają się z trudnościami życia codziennego.

Jak wiadomo, podstawowym sposobem komunikowania się z ludźmi jest rozmowa czyli bezpośrednio i ustnie komunikowanie werbalne; zaś nieodłącznym jej wzmocnieniem i uzupełnieniem jest komunikacja niewerbalna.

Sam termin „komunikacja” zakłada istnienie zależności między kilkoma uczestnikami tego procesu, a nawet pewnej wspólnoty, wynikającej z chęci lub konieczności przekazania informacji lub tworzenia relacji międzyludzkich, na co wskazuje jego źródłowość (pojęcie „komunikowanie” pochodzi od łacińskiego czasownika *communico, communicare* [...] co oznacza: uczynić wspólnym, połączyć; udzielić komuś wiadomości, naradzać się, i rzeczownika *communio* (wspólność, poczucie łączności)¹.

W. Głodowski komunikowanie interpersonalne definiuje jako proces przekazywania i odbierania informacji między dwiema osobami lub pomiędzy małą grupą osób, wywołujący określone skutki i rodzaje sprzężeń zwrotnych². Zdaniem Z. Nęckiego „komunikowanie interpersonalne to podejmowana w określonym kontekście wymiana werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania”³. Intencją tak pojętej komunikacji jest koordynacja zachowań osób podejmujących ją, a podstawowym celem poprawa współdziałania osób realizujących wspólne przedsięwzięcia.

Komunikacja interpersonalna jest też takim typem, jakością lub rodzajem kontaktu, który pojawia się, kiedy osoby mówią lub słuchają w sposób maksymalizujący to, co osobiste. Według J.

¹ *Słownik łacińsko-polski*, Warszawa 1970, s. 101.

² W. Głodowski, *Komunikowanie interpersonalne*, Warszawa 1994, s. 5.

³ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Kraków 1996, s. 109.

Stewart, ważne jest to, aby mieć kontakt z drugim człowiekiem, afirmując bycie sobą, na przykład poprzez szukanie wyjątkowości i odmienności każdej osoby. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa świadomość posiadania własnego człowieczeństwa oraz komunikowanie i demonstrowanie tej świadomości.⁴

Ważne jest także, aby być odpowiedzialnym za swoje uczucia, nawet w sytuacjach konfliktowych, ponieważ dzielenie się nimi ma ważne znaczenie dla podtrzymywania więzi między ludźmi. Dzięki komunikacji międzyludzkiej ludzie przebywają między sobą, stanowią część grupy; daje im to możliwość integrowania się oraz wpływanie własną osobą na daną sytuację, na przebieg relacji między ludźmi. Komunikacja daje również możliwość niesienia pomocy drugiemu człowiekowi, gdy jest wyrazem życzliwości, szacunku względem drugiej osoby.

Zatem, szukając wyznaczników efektywności procesu komunikacji trzeba uznać, iż ważna jest zarówno jej skuteczność, jak i stopień zaspokojenia potrzeby wyrażania uczuć. Bywa ona efektywna, gdy zachodzi zgodność między tym, co jeden z partnerów chce zakomunikować drugiemu, a tym, co drugi zrozumiał. Miarą skuteczności konwersacji jest minimalna liczba zniekształceń informacji werbalnej i niewerbalnej, co przyczynia się do wzrostu wzajemnego zrozumienia się. Zapobiec tym zniekształceniom lub zredukować je można poprzez efektywne słuchanie, a dowodem efektywnego słuchania jest właściwe reagowanie rozmówcy i słuchacza. Skuteczność słuchania jest oceniana przez rozmówcę na podstawie odpowiedzi lub reakcji osoby słuchającej. Rozumieć kogoś dobrze, to wiedzieć, co ma na myśli i trafnie domyślać się tego, co chce przekazać. Właściwy odbiór i przekaz informacji zależy od obydwu partnerów, czyli od nadawcy jak i od odbiorcy, ponieważ odgrywają oni podwójne role: osoby mówiącej i słuchającej. W komunikacji międzyludzkiej duże znaczenie ma aktywne słuchanie, które polega na szczerym, życzliwym wsłuchiwaniu się w to, co mówi drugi człowiek i na umiejętności dawania znaków, że się rozumie to, co komunikuje druga osoba. Ponadto jakość i sposób komunikowania zależy od umiejętności i nastawienia rozmówcy⁵. Sposoby odnoszenia się do innych ludzi odzwierciedlają ludzkie wnętrze, wiedzę i ich przekonania.

Chcąc lepiej rozumieć przebieg komunikacji i trudności, które temu procesowi towarzyszą, stworzono różne wzorce i modele komunikacji, w których występują najczęściej wspólne i niezmiennie elementy:

⁴ *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, pod redakcją. Johna Stewarta, Warszawa 2003, s.37

⁵ U. Kałużna-Drewińska, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*,. Wrocław 2006, s. 24-26.

- Nadawca lub źródło informacji- człowiek, który „nadaje”, przekazuje komunikat, będący odzwierciedleniem jego myśli, intencji, potrzeb;
- Przekaznik- narząd lub część ciała nadawcy (narząd mowy, ręce, pozycja ciała, mimika), przekazujący komunikat;
- Kanał- droga wybrana przez nadawcę do przekazu komunikatu;
- Odbiornik- któryś ze zmysłów drugiego uczestnika interakcji (narząd słuchu, wzroku, dotyku);
- Odbiorca- druga osoba uczestnicząca w procesie komunikacji, odbierająca za pośrednictwem swoich zmysłów komunikat i analizująca go (procesy poznawcze)⁶.

Dalej B. Dobek-Ostrowska twierdzi, że komunikacja jest procesem, który charakteryzuje się występowaniem pewnych wspólnych cech. Ze względu na poruszany problem, dwie z nich wydają się najważniejsze:

- relacyjny charakter procesu, w którym komunikaty rozpatrywać należy w konkretnej relacji między partnerami relacji. Liczy się nie tylko treść komunikatu, ale również sposób jego przekazu
- nieodwracalność procesu, którego nie można powtórzyć, cofnąć czy zmienić jego biegu.

Praktyka i teoria dowodzą, że aby ludzie skutecznie porozumiewali się z ludźmi, aby mogli prowadzić dialog, muszą spełniać szereg warunków, m.in. rozwijać inteligencję emocjonalną, empatię i asertywność. Jest to możliwe dzięki nauce, różnym specjalnym treningom, samodoskonaleniu, obserwacji, życzliwej i uważnej postawie wobec drugiego człowieka.

2. Zakłócenia relacji komunikacyjnych w konflikcie

W zachowaniach ludzkich można wyróżnić dwa główne typy interakcji: pozytywne i konfliktowe

Z pierwszym typem interakcji mamy do czynienia wtedy, kiedy wzajemny wpływ jej uczestników ma charakter korzystny dla nich, życzliwy. Drugi typ zachodzi wtedy, gdy uczestnicy określają wzajemne oddziaływania jako negatywne, niekorzystne⁷.

⁶ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wrocław 1999, s. 78

⁷ K. Balawajder, *Konflikty interpersonalne: analiza psychologiczna*, Wyd. Uniwersytet Śląski, Katowice 1992, s.6

Istnieje wiele czynników, które w dużym stopniu wpływają na nieporozumienia w komunikacji, co prowadzi do poważnych zniekształceń, barier i nieporozumień.

Reakcjami, których wpływ na komunikację jest często negatywny, są bariery komunikacyjne. Większe prawdopodobieństwo, że bariery okażą się destrukcyjne, pojawia się wtedy, gdy jedna lub więcej oddziałujących na siebie osób pozostaje pod wpływem stresu⁸.

Zdaniem B. Grimshawa, główne kolejno pojawiające się trudności w porozumiewaniu ze strony nadawcy, to używanie niezrozumiałych symboli, słów, gestów, a ze strony słuchacza nieuważne słuchanie, przez co część dostępnej informacji nie zostaje dostrzeżona, następnie pojawienie się szumów i zakłóceń uniemożliwiających odbiór mimo uwagi, i w końcu niewłaściwe interpretowanie dobrze usłyszanych wypowiedzi⁹. Szum stanowi poważne zagrożenie dla poprawnego przebiegu komunikacji. Barrierami w komunikacji mogą być również brak uwagi i zaangażowania, i również wszystko to, co w danej chwili determinuje odbiorcę, czyli to, o czym w danej chwili myśli, co przeżywa, czym się obecnie zajmuje, jakie i z czym ma problemy.

T. Gordon opracował listę, w której wymienia dwanaście zachowań komunikacyjnych, których należy unikać: krytykowanie, przezywanie, stawianie diagnozy, chwalenie połączone z oceną, rozkazywanie, grożenie, moralizowanie, stawianie zbyt wielu lub niewłaściwych pytań, udzielanie rad, odwracanie uwagi, logiczne argumentowanie, uspokajanie¹⁰. Niektóre z tych barier wydają się być pozytywne, jednak naukowcy spostrzegają je jako reakcje o wysokim stopniu ryzyka. Mogą utrudniać konwersację, zwiększać dystans emocjonalny pomiędzy osobami, a także udaremniać skuteczne rozwiązywanie problemu. Skądinąd wiadomo, że kiedy pojawiają się problemy i stres, wtedy najczęściej stosuje się ryzykowne reakcje.

Podstawę barier komunikacyjnych stanowi fakt obserwowania i relacjonowania przez ludzi otaczającej ich rzeczywistości w sposób subiektywny. Najbardziej odczuwalne jest to zjawisko w sytuacjach konfliktu bądź różnicy interesów, wówczas interpretuje się je tak, by było to korzystne dla danej osoby, nawet jeżeli nie jest zgodne z prawdą. Im bardziej dana osoba upiera się przy swoich poglądach, tym mniej jest tego świadoma i tym mniejsze przyznaje drugiemu człowiekowi prawo do posiadania odmiennego zdania.

Powszechną barierą komunikacyjną jest błędna forma wypowiedzi. Pojawia się ona wtedy, gdy ktoś próbuje prowadzić rozmowę w taki sposób, by narzucić rozmówcy określony rodzaj relacji

⁸*Mosty...*, op. cit., s. 175.

⁹ Z. Nęcki, op. cit., s. 154.

¹⁰*Mosty...*, op. cit., 175-176.

czy więzi, których ten drugi nie życzy sobie lub których nie akceptuje¹¹. Postawa wobec drugiego człowieka dokonuje się nieraz poprzez komunikat słowny; przykładem może być wyrażanie treści niesprawiedliwych, agresywnych lub złośliwych, co niesie za sobą wrogość rozmówcy wobec drugiej osoby. Określenie postawy wobec drugiego człowieka można wyrazić również za pomocą formy, na przykład poprzez stanowczy ton głosu lub przeciwnie, wyrażając swoją słabość, bezbronność czy bezradność. Takie sytuacje zakłócają wzajemne relacje i powodują dwuznaczność sytuacji. Nieżyczliwa, agresywna forma komunikacji może stać się szczególnym źródłem poważnych zakłóceń komunikacyjnych. Ten typ kontaktów międzyludzkich można uznać za sytuację trudną, a przy spełnieniu określonych warunków nawet nazwać ją konfliktową.¹²

Jeżeli jedna ze stron uzna, że druga oddziałuje na nią w sposób niekorzystny można przyjąć, że jest to już początek konfliktu, ponieważ najczęściej reaguje ona wtedy w sposób sprowadzający się do wywierania w odpowiedzi na to równie szkodliwego wpływu. I tak uczestnicy konfliktowej interakcji „rewanżują się” coraz bardziej negatywnymi oddziaływaniami, których wymianę raz rozpoczętą zakończyć jest bardzo ciężko. Pojawiają się wtedy również tendencje do stosowania wzmagających się ujemnych oddziaływań, które nasilają konflikt. Takie oddziaływania stwarzają zagrożenie dla interesów stron i zmuszają do przedsięwzięcia działań w ich obronie. Działania takie mogą mieć różny charakter, może to być np: wycofanie się którejś ze stron, zdominowanie jednej strony przez drugą i wymuszenie na niej uległości, czy przerwanie odwzajemniania negatywnych reakcji i podjęcie kroków mających prowadzić do porozumienia oraz przyjęcie form zachowań uznawanych za pozytywne i korzystne¹³. Podkreśla się dodatnie korzyści wypływające z podjęcia działań wymienionych jako ostatnie. Ma to bardzo ważne znaczenie, w szczególności w odniesieniu do konfliktów, w których przedmiot sporu jest wyjątkowo istotny dla wszystkich uczestników. Niezależnie od rodzaju sporów i korzyści lub zagrożeń wynikających z konfliktu, do jego prawidłowego rozwiązania niezbędna jest odpowiednia wiedza. Jej deficyt nierzadko przyczynia się do pogłębienia sporu. Posiadanie odpowiedniego zrozumienia może pomóc łatwiej kontrolować własne reakcje i unikać negatywnych sposobów rozwiązań, których w literaturze przedmiotu wymienia się kilka:

- *Ignorowanie*. Najczęściej taktyką tą posługuje się tylko jedna ze stron konfliktu, nie słuchając argumentów strony przeciwnej, a już tym bardziej nie starając się ich zrozumieć.

¹¹ Tamże, s. 13.

¹² K. Baławajder, op. cit., s. 28 – 33.

¹³ M. Jankowska, *Co to są konflikty interpersonalne*, [w:] *Wybrane problemy psychologii społecznej*, pod red. E. Stanisławiak, Wyd. WSP TWP, Warszawa 2004, s. 85.

- *Odwlekanie*. Ten sposób polega na wstrzymaniu działania.
- *Pokojowe współistnienie*. Strony udają one, że spór nie istnieje. Taki kontakt blokuje otwartą i szczerą komunikację.
- *Deprecjonowanie*. Jest to umowne słowne pozbawienie wartości
- *Reorientacja*. Ten sposób polega na obciążeniu zarzutami za przyczyny konfliktu drugą stronę
- *Separacja*. Polega na racjonalizowaniu oddzielenia od siebie stron konfliktu.
- *Kompromis*. Tylko połowiczne spełnienie pragnień oraz poczynione ustępstwa będą ukrytym pretekstem do eskalacji konfliktu, który wybuchnie w momencie pojawienia się sprzyjających okoliczności.

Wymienione zachowania komunikacyjne w sytuacjach konfliktu nie gwarantują jego rozwiązania, choć są często stosowane i uznawane za prawidłowe. Dlatego niezmiernie ważna dla funkcjonowania każdej relacji jest zarówno znajomość jak i stosowanie w praktyce zasad rozwiązywania sporów w sposób integrujący¹⁴. Wśród tych zasad wymienia się m.in. związane ściśle z komunikowaniem ludzi:

1. Uświadamianie sobie własnych uczuć i emocji związanych z zaistniałą sytuacją i mówienie o nich stronie przeciwnej;
2. Aktywne, dokładne słuchanie wraz z podjęciem starań zrozumienia drugiej strony;
3. W trakcie rozwiązywania sporu wskazywanie na konkretne fakty, wydarzenia, zamiast na domysły, przypuszczenia czy opinie osób postronnych;¹⁵.

Do działań integrujących z pewnością można zaliczyć m.in. odsłanianie się – czyli wypowiedzi, które odsłaniają fakty, jakich uczestnik nie jest w stanie zaobserwować, np. uczucia, myśli, zaufania,; prośby o odsłonięcie się drugiej strony – są to wypowiedzi ukazujące zainteresowanie stanem drugiej strony; uściślenia zarzutów – celem tych wypowiedzi jest uściślenie zarzutów, jakie mają wobec siebie przeciwnicy, wsparcie osobiste – to wypowiedzi, które dostarczają przeciwnej stronie informacje o zrozumieniu dla jego działań; podkreślanie wspólnoty – jest to zaakcentowanie wspólnych dążeń, interesów, emocji. Ważne jest, aby wszystkie strony przestały dostrzegać jedynie różnice i podziały; przyjęcie odpowiedzialności – jest to działanie przeciwne do przerzucania odpowiedzialności na pozostałe strony, przekazuje im jasny sygnał o chęci porozumienia¹⁶.

¹⁴ S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów*, 1999, s. 97

¹⁵ M. Ryś, *Konflikty rodzinne. Niszczą czy budują?*, Warszawa 1998, s. 23 – 27.

¹⁶ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Kraków 1995, s. 163 - 164.

3. Sposoby przywracania dialogu w konfliktach

Jak twierdzi J. Waszkiewicz, wyjście z konfliktu zależy od przywrócenia komunikacji¹⁷ i zbudowania relacji dialogowej, gdy rozmawiają dwie osoby. Podstawą skutecznego negocjowania w sytuacji konfliktu jest kreatywny dialog w relacji dwustronnej, Tak rozumiana rozmowa jest instrumentem osiągnięcia dobrego celu, umiejętnością budowania mostów ponad charakterami oraz racjami, ponad rozbieżnością roszczeń i interesów (...)¹⁸.

Szczególnym rodzajem dialogu są negocjacje . Negocjacje wyrastają z sytuacji konfliktowych, kiedy rozwiązanie konfliktu poszukiwane jest przez same zainteresowane strony i które można rozwiązywać w różny sposób. Szczególnie skuteczne i efektywne są negocjacje nastawione na współpracę (partnerskie, typu wygrana-wygrana), gdyż eliminują lub ograniczają w znacznym stopniu nadmierną agresję bądź uległość. Źle przygotowane negocjacje nie tylko nie rozwiązują konfliktu lub sporu, ale mogą doprowadzić do ich eskalacji. Dlatego znajomość i stosowanie zasad w prowadzeniu negocjacji podtrzymuje kontakt z drugim człowiekiem, przeciwdziała manipulacji, a tym samym daje szansę dobrego porozumienia, prowadzenia dialogu. Niewątpliwie faktem jest, że mimo wszelkich wysiłków, jakie negocjator może wkładać w swoje zadanie, by zyskać jak najwięcej dla siebie, pozostaje on niewolnikiem swojej mapy reagowania i nie do ukrycia są niektóre elementy jego „mowy ciała” zdradzające prawdziwe emocje i odczucia.

W takiej sytuacji, mimo szczyrych intencji dogadania się obu stron, owe emocje, czasem zaś uprzedzenia, brak właściwego przygotowania czy odporności na stres mogą ograniczać lub wręcz uniemożliwiać prowadzenie dialogu w negocjacjach. Wówczas potrzebna jest interwencja trzeciej osoby którą powinien być specjalista od rozwiązywania sytuacji konfliktowych.

Najbardziej tradycyjnym podziałem strategii interweniowania w spory innych jest podział na strategię: miękkie i twarde¹⁹. Teoretycy nazywają to orientacją na proces oraz na wynik. Pierwszy rodzaj (miękkie) to procedury, które nie przewidują sankcji w razie niepowodzenia w osiągnięciu porozumienia, drugie natomiast różnią się tym, że właśnie je przewidują. Strategia miękka koncentruje się na oddziaływaniu i modyfikowaniu procesu dochodzenia do porozumienia

¹⁷ J. Waszkiewicz, *Jak Polak z Polakiem? Szkice o kulturze negocjowania*, 1997, s.67.

¹⁸ M. Folta , *Negocjowanie i mediacja w życiu*, Wrocław 2000, s.175

¹⁹ S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 232.

skłóconych stron. Strategia twarda opiera się na kontrolowaniu wyników rozwiązywanego sporu.²⁰. Do najczęściej stosowanych twardych zalicza się:

1) *Arbitraż* (z fr. Arbitrage – sąd rozjemczy). Polega na zwróceniu się przez obie strony konfliktu do osoby lub instytucji niezależnej z prośbą o rozwiązanie konfliktu; arbiter rozwiązanie dyktuje. Arbitraż jest dość popularną metodą. Tylko pozornie wydawać się może, iż arbitraż jest efektywny, lecz w rzeczywistości jest to najczęściej po prostu ucieczka od przedmiotu konfliktu.

2) *Inkwizycja*. Inkwizytor decyduje, w jaki sposób strony będą spór rozwiązywały, kontroluje informacje docierające do zainteresowanych stron, podejmuje decyzje na temat rozwiązań i żąda ich przyjęcia przez wszystkich uczestników konfliktu.

Strategie twarde stosuje się dopiero, gdy różnice interesów, jak i stanowisk, są bardzo ostre a metody określone w literaturze przedmiotu jako miękkie nie przyniosły zadowalającego efektu. Do najbardziej znanych miękkich należą:

1) *Admonicja* (od *Admonitio* – napomnienie, nagana, pouczenie). Metodę tę najczęściej stosuje się w zarządzaniu. Polega ona na podejmowaniu przez przełożonego, który aktywnie nie uczestniczy w rozwiązywaniu sporu, prób pośredniej presji na skłócone strony, by zażegnały dzielący je spór.

2) *Koncyliacja* (łac. *Conciliatio* – porozumienie). Jest to postępowanie pojednawcze, w którym uczestniczy osoba trzecia, bezstronna, mająca za zadanie skłonić strony konfliktu do rozmów i dążąca do polubownego rozwiązania kwestii spornych. Często metodę tę stosuje się do rozwiązywania sporów indywidualnych

3) *Moderacja* (od *Moderato* – umiarkowanie, powściągliwość). Metoda ta ma zastosowanie zwłaszcza w zaostrej fazie konfliktu, kiedy to stosunki między stronami są nacechowane bardzo silnymi, negatywnymi emocjami. Moderator jest tu po to, by wysłuchać obu stron i pozwolić dać upust ich emocjom.

4) *Mediacja* – (łac. *Mediare* – być w środku). Jest to już ostatnia spośród głównych strategii miękkich wymienianych w literaturze przedmiotu.²¹.

W świetle negocjacji i pozostałych metod rozwiązywania konfliktów z udziałem osoby interweniującej mediację można uznać za trzeci wymiar dwustronnego dialogu.

²⁰ibidem, s.233.

²¹ S. Chełpa, T. Witkowski, op. cit., s.207-230

4. Od dwugłosu do dialogu poprzez trialog

Mediacja to każda metoda rozwiązywania konfliktów, w której strony negocjują porozumienie, korzystając z pomocy osób trzecich.

Mediare po łacinie oznacza „być w środku”. Mediacje są miękkim procesem, w którym – oprócz stron procesu – pojawia się trzecia siła, pomagająca w dojściu do porozumienia. Jest to najskuteczniejsza metoda ingerowania w konflikt. Mediator to osoba lub grupa osób, która identyfikuje różnice dzielące skonfliktowanych, ustala ich przyczyny, podpowiada interpretację wzajemnych interesów, strukturyzuje zachodzące między stronami interakcje, namawia, perswaduje i nakłania do zawarcia obustronnie korzystnego porozumienia.²²

Jedną z głównych funkcji mediatora jest pomoc każdej ze stron w zrozumieniu tego, co mówi lub o co prosi druga strona. Główna zasada, która pomaga zapobiegać eskalacji gwałtownej wymiany poglądów, brzmi: *tylko jedna osoba może się złościć w danym momencie*, gdy tymczasem druga osoba słucha, czekając na swoją kolejność. Inna zasada, ułatwiająca wzajemne zrozumienie, polega na *mówieniu dopiero po powtórzeniu kwestii oponenta i uzyskaniu jego potwierdzenia o właściwym zrozumieniu*.²³

Mediacja to praktyczna metoda postępowania, w ramach której mediator (facylitator) udziela pomocy spierającym się stronom w ustalaniu faktów, ujawnianiu emocji, wymianie spostrzeżeń i poglądów oraz wypracowywaniu porozumienia. 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.

Mediacja ma na celu dojście do ugody, która zadowala obie strony. „Nadrzędnym celem mediacji jest pojednanie”.²⁴ Pozwala na odreagowanie konfliktu poprzez czynne włączenie się stron, co daje możliwość, by stare emocje budowały nowe, pomaga zobaczyć punkt widzenia drugiej osoby, pozwala „zachować twarz”, pokazując, że nie ma zwycięstwa

²² S. Chełpa, T. Witkowski, op. cit., s. 208

²³ W.L. Ury, *Dochodząc do zgody*, Taszów 2006, s. 212]

²⁴ *Kodeks Etyki Mediatora*, Warszawa 2001, s. 5

jednej strony nad drugą. Zasady, które obowiązują mediatora, są podstawą stosowanych przezeń technik komunikowania się. 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. Zasada bezinteresowności zakazuje mediatorowi czerpania korzyści materialnych z tego, co jest przedmiotem negocjacji między stronami, a zawarcie ugody nie może stanowić dla niego osobistego interesu. 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 szacunku²⁵. W praktyce przestrzeganie wyżej wymienionych zasad jest niezwykle trudne, może dlatego w wielu źródłach określa się mediację mianem „sztuki”. 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.

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. P. Carnevale i P. Keenan wypracowali strategiczny model mediacji, który

²⁵ ibidem, s. 11

przedstawia podstawowe formy oddziaływania na strony sporu. Wszystkie one mają ten sam cel: osiągnięcie porozumienia przez negocjatorów; różnią się jednak sposobem dochodzenia do niego. Decyzja mediatora co do zastosowania określonej strategii działania opiera się na analizie zysków i strat związanych z tym wyborem. Podczas prowadzenia procesu jest on zarówno obserwatorem, jak i osobą czynnie kierującą wzajemnym oddziaływaniem negocjatorów.²⁶

Zarządzanie tak złożonym i dynamicznym procesem, jakim jest mediacja wymaga nie tylko odpowiedniej wiedzy i umiejętności, ale jest również sprawą predyspozycji osobowościowych. Nade wszystko jednak sprawnie musi posługiwać się technikami komunikacji, by podczas procesu mediacyjnego spełniać określone zadania:

- ułatwiać wymianę poglądów i opinii między stronami oraz pomagać w poznaniu rzeczywistej motywacji i dążeń;
- pomagać w zorientowaniu się w hierarchii ważności związanych z nimi spraw oraz uczuciach i odczuciach stron;
- ułatwiać zrozumienie stronom, jakie warunki mogą być dla nich do przyjęcia i jaka jest realność ich spełnienia;
- pomagać w takim sformułowaniu ugody, która jest do przyjęcia dla obu stron;
- uzgadniać ze stronami wszystkie części składowe ugody, żeby uniknąć nieporozumień i wyjaśnić wątpliwości;
- uświadomić stronom, jak powinny postępować w przyszłości, aby konflikt nie powracał lub nie eskalował;
- ułatwiać komunikację;
- pomagać w uświadamianiu praw każdej ze stron konfliktu²⁷

W komunikacji mediacyjnej nadrzędnym zadaniem mediatora jest „ocalenie twarzy” obu stron. Niezależnie od modelu mediacji najważniejszą umiejętnością mediatora jest nawiązanie kontaktu ze stronami. Mediator nie osiągnie żadnych wyników w pracy, jeżeli nie da stronom odczuć, że zostały wysłuchane i jeśli nie zdoła zbudować osobistych relacji z każdą z nich.²⁸

Jako pośrednik między stronami, mediator może zastąpić ostre słowa krytyki łagodniejszymi sformułowaniami, zmniejszającymi wzbudzenie emocji, podkreślać słowa pozytywnych uczuć oraz wyrażane przez strony punkty zgodności i słowa wybaczenia. Mediator nie może zmieniać

²⁶S. Chęłpa, T. Witkowski, op. cit., s.218

²⁷ *Skarb mediatora. Wybór tekstów*, Warszawa 2006, s.27

²⁸ibidem, s. 29-38

wypowiedzi dyskutantów pod względem merytorycznym, lecz może parafrazować wypowiedzi stron, przeciwdziałając eskalacji konfliktu.

W asortymencie umiejętności i technik pracy mediatora warte uwagi są przede wszystkim te, które wskazują na znakomite opanowanie sztuki komunikowania się w konflikcie. W zakresie nawiązywania kontaktu ze stronami należy do nich dostrajanie, polegające na wyborze właściwego języka, określającego ich stan przeżyć. Dostrajanie werbalne, czyli wybór właściwego języka, polega na użyciu technik aktywnego słuchania i odzwierciedlania uczuć:

„Zdaję sobie sprawę z Pańskich oczekiwań, zastanawiam się tylko, czy...”

„Szanuję Pani uczucia i jednocześnie jestem ciekaw, czy...”

„Rozumiem, jak mocno przeżywa Pan tę sprawę. Czy jest prawdą, że...”

Dodatkowe sposoby stwarzające możliwość budowania dobrego kontaktu to rozmowa towarzyska, odpowiedni dobór kluczowych zwrotów i słów, dobór skutecznych metod ilustracji problemu.

W zakresie technik służących zbliżaniu stanowisk stron warto wymienić: ustalanie ze stronami wspólnej definicji problemu: w trakcie pierwszego spotkania; uwspólnianie; n. p. Ojciec: *„Dziecko potrzebuje ojca”* Matka: *„Jeszcze bardziej potrzebuje matki”* Mediator: *„Myślę, że potrzebuje was obojga”*; koncentrowanie się na przyszłości: *„Interesuje mnie to, co masz zamiar z tym faktem zrobić w przyszłości”*.

Parafraza, inaczej: streszczenie – poza kierowaniem uwagi stron na informacje istotne oraz wskazywaniem tych informacji z punktu widzenia ich celów spełnia jeszcze inne funkcje: testuje stwierdzenia i stanowiska stron oraz pomaga ustalić, co jest rzeczywiście istotne, a co nie dla procesu mediacji. Ważne przy tym jest, czy strony nie zgłaszają zastrzeżeń co do sformułowań, pozbawionych zbędnych informacji, *„Chodzi ci o to, że...”* W przypadku reagowanie na uporczywe milczenie jednej ze stron: *„Mam wrażenie, że wszyscy jesteśmy trochę zagubieni”*, *„Podjęcie takiej decyzji bywa czasem bardzo trudne”*...

Pytania, które stawia mediator, są podstawą jego sztuki. Po zapoznaniu się z informacjami dotyczącymi sprawy i zdefiniowaniu problemu przez strony, mediator stawia hipotezę – będącą poniekąd jego własną definicją problemu – z której wynika lista istotnych pytań: wstępnych, informacyjnych: *„Co możesz jeszcze dodać?”* wyjaśniających, *„Kiedy zadał ci to pytanie?”*, partycypacyjnych: *„A co ty o tym sądzisz, Janie?”*, naprowadzających: *„Chyba odeszliśmy od naszego głównego tematu?”*: czy końcowych, n. p. *„Czy mam rację, sądząc, że oboje zgadzacie się na to rozwiązanie?”*.

W technice wentylowania emocji mediator zachęca do mówienia o swoich przeżyciach, lecz nie dopuszcza do wzajemnych ataków personalnych stron, zachęca do wyrażania swoich potrzeb, ale nie pozwala obwiniać kogoś za coś, uczy wyrażania uczuć w nie destruktywny sposób. Ustalając ze stronami zasady komunikacji, tworzy sztywne reguły określające co wolno, a czego nie wolno, a także stosuje w przypadku niemożności prowadzenia dialogu przez strony - komunikację przez mediatora.

Biorąc pod uwagę szczególną rolę komunikacyjną mediatora w relacji konfliktowej dwóch osób i jego skomplikowany warsztat pracy, mediację można określić jako misję polegającą na pośredniczeniu osobom trzecim w określonych sytuacjach, gdy strony nie mogą osiągnąć wzajemnie akceptowanego porozumienia, a mediator pełni rolę ambasadora każdej ze stron po drugiej stronie

Sposób ten daje możliwość przywrócenia dialogu między skłóconymi stronami dzięki umiejętnościom komunikacyjnym mediatora, tworzącego komunikację trialogową.

Literatura cytowana:

1. K. Balawajder, *Konflikty interpersonalne: analiza psychologiczna*, Wyd. Uniwersytet Śląski, Katowice 1992
2. S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997
3. Chełpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów*, Oficyna Wydawnicza UNUS, 1999
4. Folta M., *Negocjowanie i mediacja w życiu*, Wydawca FOLTA, Wrocław 2003
5. W. Głodowski, *Komunikowanie interpersonalne*, Biuro Prasy i Informacji MON, Warszawa 1994
6. M. Jankowska, *Co to są konflikty interpersonalne[w:] Wybrane problemy psychologii społecznej*, pod red. E. Stanisławiak, Wyd. WSP TWP, Warszawa 2004
7. U. Kałużna-Drewińska, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2006
8. M. Mądry-Kupiec, *Komunikacja międzyludzka – przeszkody i nieporozumienia*, „Auxilium Sociale” nr 1, 2000

9. *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Praca zbiorowa pod redakcją J. Stewarta, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
10. Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo PROFESJONALNA SZKOŁA BIZNESU, Kraków 1996
11. Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, PROFESJONALNA SZKOŁA BIZNESU, Kraków 1991
12. M. Ryś, *Konflikty rodzinne. Niszczą czy budują?*, Wyd. Centrum Metodyczne Pomocy Psychologiczno – Pedagogicznej MEN, Warszawa 1998
13. *Skarb mediatora. Wybór tekstów*, Fundacja „Partners” Polska, Warszawa 2006
14. *Słownik łacińsko-polski*, opracował K. Kumaniecki, PWN, Warszawa 1970
15. W. L.Ury, *Dochodząc do. zgody*, Biblioteka Moderadora, Taszów 2006
16. J. Waszkiewicz *Jak Polak z Polakiem. Szkice o kulturze negocjowania*, Wydawnictwo Naukowe PAN, Warszawa-Wrocław 1997