

Agnieszka Pietrzyk

Mediacja jako forma interwencji w sporze stron

Palestra 38/5-6(437-438), 43-48

1994

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Mediacja jako forma interwencji w sporze stron

Inspiracją do napisania tego artykułu stał się zamieszczony w jednym z ubiegłorocznych numerów „Palestry” anons Centrum Mediacyjnego przy Fundacji Adwokatury Polskiej i Ośrodka Badawczego Adwokatury. Chciałabym zatem na tych łamach podzielić się pewnymi przemyśleniami wyniesionymi z badań nad zagadnieniami mediacji oraz spostrzeżeniami psychologa-praktyka.

Czas wolności i demokracji paradoksalnie sprzyja powstawaniu skomplikowanych sytuacji społecznych, w tym także konfliktów o znacznym stopniu złożoności. W takiej rzeczywistości człowiek jest zmuszony uczyć się operowania perspektywą inną niż własna przy podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu sporów. Wymaga to koordynowania i uzgadniania stanowisk, a instrumentem umożliwiającym to może być negocjacja. Ponieważ jednak przekonanie o korzyściach płynących z pertraktowania wydaje się nie być szczególnie rozpowszechnione, umiejętności negocjacyjne bywają zaś niezbyt imponujące, nieraz popełniane są błędy tak zaostrzające konflikt, iż niezbędna staje się kompetentna pomoc. Wtedy w spór wkracza nowy uczestnik – neutralny mediator, pośrednik, rozjemca. Jak ma on postępować wobec walczących stron? Co uwzględnić, a co pominąć w ich konflikcie? Co podpowiedzieć, by przeciwnicy osiągnęli satysfakcjonujące ich porozumienie? Oto próba odpowiedzi na zadane pytania.

W literaturze przedmiotu mówi się o mediacji, iż jest to „negocjacja we troje” (Zartman, 1976), w której trzecia neutralna strona uczestniczy jako moderator w procesie wyjaśniania przez przeciwników spornych kwestii. Mediacja jest zatem pośrednictwem w sporze dla ułatwienia jego uczestnikom osiągnięcia konsensu, choćby i przez narzucenie im rozwiązania. Jest też dla stron pomocą w określeniu wagi przyczyn konfliktu i pomocą w zwiększeniu gotowości do wzajemnych ustępstw, czy wreszcie usprawnieniem wspólnych relacji (Carnevale, Keenan, 1992). Przykładowo: mediacja rozwodzącej się pary obejmuje analizę konfliktowego zachowania małżonków wobec siebie (wynikającego albo z ich emocjonalnych potrzeb, albo z dysfunkcjonalnej komunikacji, lub też z obu tych przyczyn jednocześnie), uniemożliwiającego im rozwiązanie sporu na drodze kooperacji (Pietrzyk, 1990).

Trzeba tu zauważyć, że nie dla każdego typu konfliktu mediacja jest dobrym rozwiązaniem. Badania T.A. Ko-

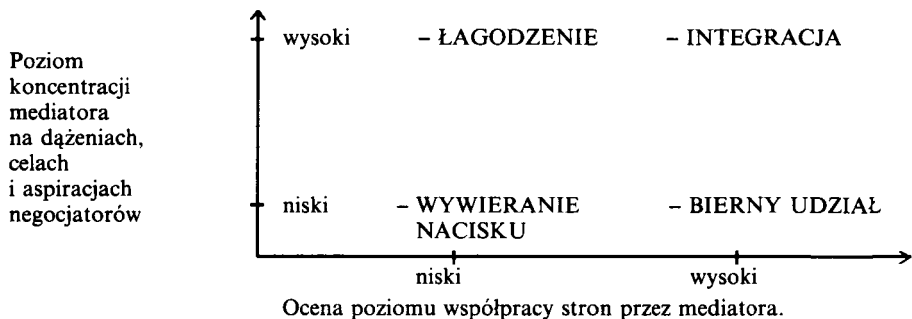
chan i T.A. Jick (1979) wykazały, iż najlepsze rezultaty daje ona wtedy, kiedy zwaśnione strony postawiły już sobie ultimatum (każda z nich postawiła antagonistę „pod ścianą”, doprowadzając do impasu w negocjacji), a najgorsze, gdy obie strony przyjmują nie-realistyczne oczekiwania co do korzyści mających być przedmiotem końcowego uzgodnienia. K. Kressel i D.G. Pruitt (1989) stwierdzają, że w konfliktach zadawnionych, głębokich, dotychczas nie rozwiązywanych, mediacja jest najtrudniejsza, najłatwiejsza zaś, gdy skłócone strony znalazły samodzielnie poprzez negocjację wspólny obszar interesów, a ich stanowiska zbliżają się. Ponadto w konfliktach, gdzie jedna lub wszystkie strony mają swój „wewnętrzny problem” (np. brak lidera zespołu negocjującego), sugestie mediatora mogą na nowo zaognić trudną i bez tego sytuację, wzbudzić wzajemną wrogość i usztywnienie postaw (Lim, Carnevale, 1990), co w konsekwencji może doprowadzić do fiaska mediacji.

P.J. Carnevale i P.A. Keenan (1992, s. 235) zaproponowali tzw. strategiczny model mediacji zakładający, że mediator wyznacza sobie cele, które zamierza osiągnąć w wyniku swego oddziaływania na skonfliktowane strony. Podsta-

wowymi strategiami są: integracja, wywieranie nacisku (presji), łagodzenie (kompensowanie) oraz (sic!) – bierny udział. Wszystkie one mają ten sam przedmiot: osiągnięcie porozumienia w negocjacji. Różnica dotyczy sposobu, w jaki mediator poszukuje owego uzgodnienia stanowisk stron.

Celem **integracji** jest znalezienie twórczego rozwiązania, mogącego zaspokoić podstawowe aspiracje stron, z kolei przez **wywieranie nacisku** osiąga się ograniczenie dążeń jednej lub obu stron. Strategia **łagodzenia** ma na celu uwzględnienie dodatkowego zysku (nagrody) w zamian za pójsie na kompromis lub wprowadzenie narzuconych zmian w końcowym porozumieniu. Natomiast celem strategii **biernego udziału** jest pozostawienie negocjatorom samodzielnego kierowania konfliktem po to, aby w przyszłych sporach strony nie musiały korzystać z usług mediatora.

Według P.J. Carnevale i P.A. Keenan (1992) przy wyborze określonej strategii mediator kieruje się dwoma czynnikami: własną koncentracją na dążeniach, celach i aspiracjach negocjatorów oraz przekonaniem co do możliwości znalezienia przez strony płaszczyzny porozumienia (tzw. *common ground*) w drodze współpracy.



Rys.: Strategiczny model mediacji (źródło: Carnevale, Keenan, 1992).

Decyzja mediatora co do zastosowania określonej strategii działania opiera się na analizie kosztów (tj. zysków i strat), mogących z tego wyboru wynikać. Integrowanie wybierze wtedy, gdy aspiracje, dążenia, cele obu stron będzie postrzegał jako bardzo ważne, a zdolność współpracowania oceni bardzo wysoko. Kiedy jednak dążenia negocjatorów nie wydają się mediatorowi istotne oraz gdy nie dostrzega on możliwości nawiązania między nimi współpracy, zdecyduje się zastosować strategię presji. W razie stwierdzenia niewielkich możliwości współpracowania stron przy jednoczesnym silnym respektowaniu ich aspiracji, dążeń i celów, mediator w pierwszej kolejności użyje strategii łagodzenia. Z kolei, gdy wysoko oceni zdolność negocjatorów do samodzielnego osiągnięcia porozumienia i nie przywiąże wielkiej wagi do ich aspiracji, dążeń i celów, to wówczas przyjmie strategię biernego udziału.

Rezultaty badań eksperymentalnych (Carnevale, Colon, 1988), w których posłużono się strategicznym modelem mediacji wykazują, iż rozjemcy będący pod presją czasu, mający nieprzekraczalny termin zakończenia mediacji opytują za stosowaniem strategii nacisku i strategii kompensowania. Ich wybór wiąże się przede wszystkim z niską oceną prawdopodobieństwa współpracy negocjatorów i zawarcia obustronnie satysfakcjonującego porozumienia.

Badaniom eksperymentalnym poddano także zagadnienie wpływu negocjatorów na wybór strategii przez mediatora (Carnevale, Keenan, 1992). Wyniki pokazały, że kiedy strony zważają stosowanie przez mediatora strategii łagodzenia i jego koncentrację

na ich aspiracjach, zaczyna zmniejszać się ich gotowość do ustępstw. Kiedy jednak mediator nie respektuje ich dążeń i wywiera nacisk, wówczas negocjatorzy wykazują dużą skłonność do ustępstw, właśnie by uniknąć presji. Wniosek płynący z przytoczonych eksperymentów, a dotyczący efektywności mediacji jako metody interwencji w konflikcie, brzmi następująco: nadmiar liczenia się z dobrem negocjatorów, stosowanie wobec nich strategii łagodzenia (kompensowania) jest przez zainteresowane strony oceniane jako nieefektywne i obnażające słabość mediatora. Natomiast łatwość, z jaką tenże sięga po presję i wywiera ją na stronach, w ocenie negocjatorów zwiększa jego skuteczność, szczególnie gdy ocenie tej towarzyszy przekonanie o nikłym zainteresowaniu mediatora ich celami, dążeniami, aspiracjami, dobrem. Prawdopodobną przyczyną takiego postępowania negocjatorów jest chęć uniknięcia „karzących” zachowań mediatora (np. groźby ujawnienia w mass mediach nadmiernych żądań stron, ujawnienia strony odpowiedzialnej za wywołanie impasu w negocjacji czy upublicznienie wrogości między negocjatorami itp.). Mediator, elastycznie stosujący wszystkie strategie, jest oceniany jako bardzo efektywny. Z kolei ten, który jest napięty, niespokojny, niepewny siebie, nawet wtedy gdy stosuje strategię integrowania czy kompensowania (łagodzenia) zostaje oceniony przez strony jako słaby, niesprawny, mało skuteczny.

Klucz do skutecznej mediacji leży we właściwym rozpoznaniu typowych dla zwaśnionych stron sposobów dyskusowania rozwiązań konfliktu. Mediator

jest z jednej strony obserwatorem zachowań negocjatorów, z drugiej – osobą czynnie kierującą ich wzajemnym oddziaływaniem. Dzięki tej aktywnej postawie może zapobiegać zachowaniom rywalizacyjnym i zachęcać do współpracy, co wydaje się szczególnie ważne w sprawach rodzinnych i opiekuńczych.

Mediacja wymaga przygotowania. Planując strategię działania, mediator musi poznać przedmiot negocjacji, jej dotychczasowy przebieg, obszary dokonanych już uzgodnień, jak również kwestie sporne, musi ocenić gotowość negocjatorów do kooperacji. Powinien też wiedzieć, ile czasu może przeznaczyć na swoje działania, czy będzie to jedno–dwa spotkania, czy też dłuższy cykl. Ponadto winien narzucić sobie kontrolę własnych emocji wzbudzanych przez strony, nie wchodzić w koalicję emocjonalną z którąkolwiek z nich, uświadomić sobie własne postawy, wartości i cele. Świadomość samego siebie pozwoli zachować względnie neutralną postawę wobec negocjatorów. Praktyka pokazuje, że im bardziej mediator jest świadom swego subiektywizmu, tym łatwiej spostrzegać mu subiektywność sądów stron konfliktu i wykorzystywać to w kierowaniu ich sporem (Pietrzyk, 1991).

Aby osiągnąć porozumienie satysfakcjonujące strony, mediator jest zobligowany do porządkowania „krok po kroku” zachowania stron. Służą temu taktyki mediacyjne, na które składają się:

- techniki redukowania konfliktu,
- ulepszanie komunikacji werbalnej stron,
- uzgadnianie obszarów porozumienia zawieranego przez negocjatorów.

Wśród technik redukowania konfliktu szczególne znaczenie na początku mediacji wydaje się mieć podtrzymywanie własnej wartości stron, ale nie kosztem samopoczucia partnera negocjacji. Mediator musi eliminować z zachowań stron sarkazm, oskarżanie, ponizanie, groźby, przez co pośrednio wpływa na postawy ujawniane wobec strony przeciwnej. Motywuje strony raczej do omawiania przyszłych planów, niż do roztrząsania minionych krzywd, co pozwala im łatwiej ustalić strategiczne cele i tym samym modeluje aktualne zachowania. Prócz tego mediator proponuje stronom przyjęcie nieagresywnego sposobu zadawania pytań stronie przeciwnej, tak aby nie pomniejszać poczucia wartości i nie wzbudzać chęci odwetu. Celem owych działań jest stopniowe rozwijanie zaufania między zwaśnionymi i przygotowywanie gruntu pod podział pola konfliktu na drobniejsze części (Pietrzyk, 1993).

Jeśli sugestie dotyczące twórczego porozumienia nie przynoszą spodziewanego rezultatu, mediator sięga po tzw. twarde taktyki: mówi negocjatorom wprost o ich nierealistycznych oczekiwaniach i żądaniach, proponuje rozwiązanie, dzięki któremu strony mogą uratować twarz, wywiera na nie presję, by odrzuciły swe dotychczasowe stanowiska i przyjęły nowe, proponowane przez mediatora (Kressel, Pruitt, 1988). Doświadczenie uczy, iż w głębokich i zadawnionych konfliktach taktyki te należą do najskuteczniejszych i przez to najczęściej stosowanych.

Wydaje się, że najistotniejszą częścią pracy mediatora z negocjującymi stronami jest wspomniana już ingerencja

w ich zaburzone porozumiewanie się. Ulepszanie komunikacji werbalnej polega na eliminowaniu tzw. stoperów komunikacyjnych (Barsky, 1983), tj. osądzenia, krytykowania, wyzywania, rozkazywania, oskarżania, grożenia, odwracania uwagi, wycofywania się. Znając owe komunikacyjne przeszkody mediator może przewidzieć negatywne skutki rozmów, w których one występują. Kiedy jedna ze stron użyje któregoś ze stoperów, komunikując się z przeciwnikiem, rozjemca wyjaśnia znaczenie tego zachowania. Proponuje stronom ponowne, spokojne przedstawienie problemu z wyeliminowaniem niepożądanego balastu, co sprawi, że partner rokowań nie będzie obrażany i uzyska pełniejsze informacje o tym, jak postrzega i ocenia problem jego adwersarz. Z czasem sposób porozumiewania się stron (początkowo kierowany przez mediatora, potem modyfikowany już przez nie same) pozwoli na takie negocjowanie spornych kwestii, iż żadna ze stron nie będzie czuła się poniżona, odsunięta, nie wysłuchana. Dzięki ulepszaniu komunikacji werbalnej można uzyskać zwiększenie gotowości negocjatorów do ustępstw, uważnego słuchania, zadawania pytań partnerowi w celu poznania jego ocen, opinii i preferencji dotyczących przedmiotu sporu. Poprzez nowe umiejętności wyrażania siebie, strony wzajemnie wy-

wierają wpływ na ponowną analizę konfliktu i ewentualne uzgadnianie obszarów porozumienia.

Jeżeli jednak techniki ulepszania komunikacji nie prowadzą do pozytywnych rozstrzygnięć spornych kwestii, mediator sam dokonuje **podziału pola konfliktu** na mniejsze obszary, sugeruje specyficzne rozwiązania, określa kolejność ich przyjmowania przez strony, niekiedy z uwzględnieniem priorytetów uznawanych przez te strony (Kressel, Pruit, 1989). Następnie łączy cząstkowe rozwiązania w ogólne porozumienie, co umożliwi przeciwnikom wyjście ze sporu bez uszczerbku na honorze. Ilustracją takich działań może być mediacja dokonywana pomiędzy rozwodzącymi się małżonkami, w której kolejno uzgadnia się: sposób sprawowania opieki nad wspólnymi dziećmi, kwestie finansowe związane z utrzymaniem domu, kształceniem, życiem towarzyskim, wakacjami, aż po sposób użytkowania wspólnego mieszkania czy ewentualne wyprowadzenie się jednego z małżonków (Pietrzyk, 1991).

Mam nadzieję, że niniejsze przedstawienie roli „lekarza konfliktu”, jakim jest mediator oraz opis stosowanych przezeń strategii i taktyk, staną się przewodnikiem przydatnym także w sporach prawnych i ułatwią skuteczne interwencje, umożliwiające stronom dochodzenie do porozumienia.

Literatura:

¹ Barsky M.: *Emotional Needs and Dysfunctional Communication as Blocks to Mediation*, „Mediation Quarterly”, 1983 nr 2.

² Carnevale P.J., Colon D.: *Time Pressure and Strategic Choice in Mediation*, „Organizational Behaviour and Human Decision Processes”, 1988 nr 42, s. 111–133.

³ Carnevale P.J., Keenan P.A.: *The Resolution of Conflict: Negotiation and Third Party Intervention*, (w:) J.F. Hartley, G.M. Stephenson (ed.), *Employment Relation*, Blackwell Publishers, Oxford-Cambridge, 1992.

⁴ Kochan T.A., Jick T.A.: *The Public Sector Mediation Process*, „Journal of Conflict Resolution”, 1979 nr 22, s. 209–241.

⁵ Kressel K., Pruitt D.G.: *Mediation Research: The Process And Effectiveness of Third Party Intervention*, Jossey-Bass, San Francisco 1989.

⁶ Lim R., Carnevale P.J.: *Contingencies in the Mediation of Disputes*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1990 nr 58, s. 259–272.

⁷ Pietrzyk A.: *Psychologiczne problemy występujące w mediacji w sprawach rozwodowych*, „Problemy Rodziny” 1990 nr 2.

⁸ Pietrzyk A.: *Strategie i taktyki mediacyjne w sprawach rozwodowych*, „Nowiny Psychologiczne” 1991 nr 3–4.

⁹ Pietrzyk A.: *Mediacja jako forma pomocy psychologicznej w konfliktach małżeńskich*, (w:) *Psychologiczna problematyka wsparcia społecznego i pomocy*, Ratajczyk Z. (red.), Wyd. U. Śl., Katowice 1993.

¹⁰ Zartman J.W.: *The Analysis of Negotiation*, (w:) J.W. Zartman (ed.), *50% Solution*, Anchor Books, New York 1976.