

Dziesięć charakterystyk praktyki transformatywnej

Kiedy mediatorzy skutecznie stosują model transformatywny, w ich pracy widać dziesięć wzorców czy skłonności omówionych poniżej. (...) tego rodzaju praktyki stanowią charakterystyki transformatywnego podejścia do mediacji. Każdy z dziesięciu punktów opisuje po części, jak wygląda praca mediatora stosującego model transformatywny oraz jakie postawy i sposób myślenia wnosi do praktyki. Rozważając każdy z tych punktów, mediatorzy zainteresowani podejściem transformatywnym mogą zadać sobie pytanie: Czy jak przyjrzałabym się swojej pracy, to czy widziałabym konsekwentne podążanie za tymi praktykami? Czy zapytany o sposób myślenia i przesłanki, na których opiera się moja praktyka, odpowiedziałabym stwierdzeniami podobnymi do tych, które podsumowują poniższe charakterystyki?

1. Wypowiedź otwierająca mówi o wszystkim

Opisanie roli mediatora i możliwych rezultatów w języku wzmocnienia i poznania

2. Ostatecznie to wybór stron

Pozostawienie odpowiedzialności za wyniki w rękach stron

3. Strony wiedzą najlepiej

Akceptowanie wyborów stron poprzez odrzucenie postawy oceniającej ich opinie i decyzje

4. Strony mają to co potrzeba

Przyjęcie optymistycznego poglądu na kompetencje i motywację stron

5. W uczuciach są fakty

Otwartość na wyrażanie emocji przez strony

6. Jasność wyłania się z zamętu

Dopuszczanie i zgłębianie niepewności stron

7. Akcja odbywa się na miejscu

Skupienie na tu i teraz konfliktowej interakcji

8. Rozmowa o przeszłości ma wartość dla chwili obecnej

Bycie otwartym na wypowiedzi stron o zdarzeniach z przeszłości

9. Konflikt może być sprawą długoterminową

Widzenie interwencji jako punktu w dłuższej sekwencji konfliktowych interakcji

10. Liczy się każdy mały krok

Uznawanie za sukces każdej oznaki wzmocnienia i poznania, nawet gdy jest mała

CHARAKTERYSTYKA 1

“Wypowiedź otwierająca mówi o wszystkim”:

Opisanie roli mediatora i możliwych rezultatów w języku wzmocnienia i poznania

Mediatorzy i inne strony trzecie stosujące model transformatywny rozpoczynają swoje interwencje od jasnego stwierdzenia, że ich celem jest stworzenie kontekstu, który pozwala i pomaga stronom (1) wyjaśnić ich własne cele, zasoby, opcje i preferencje oraz podejmować z przekonaniem samodzielne decyzje dotyczące swojej sytuacji; oraz (2) poznać i lepiej zrozumieć perspektywę drugiej strony, *jeśli* zdecydują, że chcą to zrobić.

*Jeśli strony zasygnalizują, że są zainteresowane**, mediator poświęca dużo czasu i wysiłku na wyjaśnienie swojej roli (...). Mediator podkreśla, że nie jest tu po to, by podejmować decyzje za strony lub wywierać na nie presję, by doszły do porozumienia lub ugody, jeśli nie są na to gotowe. W takiej czy innej formie mediator przekazuje stronom, że celem procesu jest umożliwienie im lepszego zrozumienia sytuacji – i siebie nawzajem – oraz pomoc w podjęciu decyzji, co, jeśli cokolwiek, chcą zrobić ze sprawami czy problemami, z którymi się borykają.

W celu nakreślenia stronom jakie mogą być rezultaty udanej sesji, interweniujący ujmuje formalne porozumienie lub ugodę jako jeden z możliwych wyników procesu. Jednak zamiast przyjąć jednowymiarową koncentrację na ugodzie jako jedynym celu procesu, interweniujący w wypowiedzi otwierającej opisuje inne wyniki, które mogą być równie ważne. Podkreśla, że sesja może być udana, jeśli zostaną dostrzeżone nowe rzeczy, jeśli zwiększy się świadomość możliwych wyborów lub jeśli osiągnięte zostanie nowe zrozumienie poglądów drugiej strony. *Tworzony jest kontekst dla tych potencjalnie pozytywnych rezultatów** jako ważnych osiągnięć procesu, równie istotnych, jak osiągnięcie konkretnych warunków umowy lub planów działania.

CHARAKTERYSTYKA 2

“Ostatecznie to wybór stron”:

Pozostawienie odpowiedzialności za wyniki w rękach stron

Jeśli strony trzecie mają poczucie odpowiedzialności za uzyskanie określonych wyników poprzez swoje interwencje, jest mało prawdopodobne, że będą praktykować w ramach modelu transformatywnego. Ważną cechą tego modelu jest to, że praktykujący świadomie odrzucają poczucie odpowiedzialności za tworzenie porozumień, rozwiązywanie problemów stron, uzdrawianie stron lub doprowadzanie do pojednania między nimi. Zamiast tego strony trzecie stosujące model transformatywny są wyculone i czują odpowiedzialność za tworzenie kontekstu i wspieranie własnych wysiłków stron w rozważaniu, podejmowaniu decyzji, komunikacji i przyjmowaniu różnych punktów widzenia.

Dlatego mediator czuje silne poczucie odpowiedzialności za rozpoznawanie i zwracanie uwagi (*poprzez odzwierciedlenie, podsumowanie czy inne interwencje*)* na szanse wzmocnienia i poznania, które mogą zostać przeoczone przez strony oraz za pomoc stronom w ich wykorzystaniu na ile uznają to za stosowne. W praktyce zwrócenie uwagi na te szanse oznacza zaproszenie stron do (...) *rozważenia własnych i wzajemnych wypowiedzi i perspektyw oraz konsekwencji lub pytań, które mogą wynikać z tego co wyrazili.**



Jednakże, identyfikując i pracując z szansami wzmocnienia i poznania, mediator ma jasność, że wszystkie decyzje dotyczące tego, *jak zareagować* na te szanse, należą do stron, a mediator odrzuca jakiegokolwiek poczucie odpowiedzialności za podjęte w ten sposób decyzje. Kiedy mediatorzy zaczynają czuć, że są odpowiedzialni za zapewnienie określonego rezultatu – czy to osiągnięcie porozumienia między stronami, zmianę poglądów na siebie nawzajem czy też spowodowanie jakiegokolwiek zmiany u stron lub w ich sytuacji – to uczucie będzie najprawdopodobniej prowadziło mediatorów do kroków dyrektywnych i osłabiających, które negocjują transformatywne wymiary procesu.

Kiedy mediatorzy zaczynają dobrze rozumieć model transformacyjny, uznają z mocnym przekonaniem, że *tylko wybory lub zmiany, które strony dobrowolnie dokonują*, w odniesieniu do tego, co zrobić z ich sytuacją lub jak postrzegać się nawzajem, będą miały rzeczywistą czy trwałą wartość. To silne przekonanie pozwala, a nawet skłania interweniującego do odmowy przejęcia od stron odpowiedzialności za podejmowanie istotnych decyzji dotyczących przebiegu ich konfliktowej interakcji i tego, jaki będzie ich wynik. To zobowiązanie do ulokowania i stanowczego utrzymywania odpowiedzialności za konflikt w rękach stron jest cechą charakterystyczną praktyki transformatywnej.

CHARAKTERYSTYKA 3

“Strony wiedzą najlepiej”:

Akceptowanie wyborów stron poprzez odrzucenie postawy oceniającej ich opinie i decyzje

Kolejne zobowiązanie praktyki transformatywnej, związane z charakterystyką 2, ale odrębne od niej, dotyczy odmowy oceniania poglądów i decyzji stron dotyczących ich sytuacji i siebie nawzajem. Wartość przypisywana wzmocnieniu, motywuje trzecie strony, które stosują model transformacyjny, do świadomego unikania oceniania poglądów, opcji i wyborów stron.

Nie oznacza to (i nie może oznaczać), że mediatorzy w jakiś sposób pozbywają się osobistych wartości lub punktów widzenia. Raczej, mediatorzy rozwijają zdolność do zarówno rozpoznawania pojawiających się własnych osądów, jak i wycofywania i zawieszenia oceny zamiast poddania się jej. W ten sposób mediatorzy są w stanie szybko uchwycić, gdy zaczynają uważać, że: „Rozumiem problem stron lepiej niż one” lub „Wiem, co jest najlepszą rzeczą, jaką strony mogłyby tutaj zrobić”. Co więcej, uchwyciwszy te ocenne odczucia, mediatorzy świadomie odchodzą od własnych osądów i odmawiają wpływania na poglądy i wybory stron.

Świadomość, kontrola i zawieszenie osądu stanowi zatem wyraźny znak rozpoznawczy praktyki transformatywnej. Mediatorowi pomaga w takim nastawieniu zrozumienie jeszcze jednej rzeczy, która również wypływa z modelu transformacyjnego. Mianowicie, mediatorzy stale mają świadomość, że bez względu na to, jak wiele informacji zostanie ujawnionych, tak naprawdę niewiele wiedzą na pewno o stronach, ich sytuacji i całym życiu – i niepoliczalnie mniej niż same strony. Ta świadomość względnej „ignorancji” stwarza poczucie pokory, co ułatwia powstrzymanie się od wydawania osądów, a zwłaszcza od podważania osądów stron.

Jednym z ważnych testów przekonania mediatora do tej charakterystyki praktyki jest sposób, w jaki reaguje, gdy wydaje się, że po jednej stronie istnieje wyraźna przewaga „siły”. W takiej sytuacji łatwo osobie trzeciej odczuć potrzebę obrony i pomocy pozornie słabszej stronie. Jednak takie odczucie wiąże się z osądami i założeniami na kilku poziomach: że układ sił jest w rzeczywistości taki, na jaki wygląda, mimo że relacje zależności są często złożone i wielowarstwowe; że „silna” strona działa strategicznie lub



jest przebiegła, chociaż w rzeczywistości może być niepewna jak postępować i polegać na wzorcach dominacji, które wolałaby zmienić; lub że „słabsza” strona chce zmiany układu sił, choć może preferować obecną sytuację z przyczyn nieznanymi interweniującemu. Każdy z takich osądów oraz uzasadniane przez nie strategie równoważenia siły, prowadzą trzecie strony do działań, które szybko niweczą wzmocnienie w sensie transformatywnym.**

Przekonanie do praktyki transformatywnej prowadzi mediatorów do innego rodzaju reakcji na widoczną nierównowagę sił. Mediatorzy rozumieją, że w modelu transformatywnym zmiany w układzie sił mogą oczywiście zachodzić, ale nie zakładają, że takie zmiany będą wywoływać. Mediatorzy, zamiast dokonywać niezależnej oceny układu sił, kierują się ocenami stron.

Mediator (...) *zauważa** sygnały od rozmówcy, że jest zaniepokojony brakiem równowagi lub nie jest w stanie realnie utrzymać stanowiska bez pewnej zmiany w równowadze sił. Jeśli i kiedy takie niezadowolenie jest wyrażane, mediator (...) *wspiera tę stronę w wyjaśnieniu czego potrzebuje i wyrażeniu tego drugiej stronie**. Jeśli jednak strona wyglądająca na słabszą nie daje żadnych sygnałów takiej potrzeby, gdy wydaje się, że jest zdominowana przez silniejszą stronę sporu, mediator, który wywiera presję w kwestii nierównowagi, zastępuje ocenę strony własną i wchodzi w wysoce dyrektywną rolę, która jest niezgodna z podejściem transformatywnym.

Oznaką praktyki transformatywnej jest to, że działania strony trzeciej odpowiadają na to co robi strona sporu. Zmiana w układzie dominacji nie jest wynikiem wywołanym lub uzasadnionym oceną strony trzeciej. Jest to raczej jeden z możliwych rezultatów serii działań, które inicjują same strony, w oparciu o własne oceny.

CHARAKTERYSTYKA 4

“Strony mają to co potrzeba”:

Przyjęcie optymistycznego poglądu na kompetencje i motywacje stron

Poprzednia charakterystyka wiąże się z nie ocenianiem poglądów stron i decyzji dotyczących ich sytuacji i siebie nawzajem. Charakterystyka 4 dotyczy nie oceniania samych stron i ich charakteru. Sposób, w jaki strona trzecia myśli o uczestnikach sporu – w szczególności, czy mediator jest zasadniczo optymistyczny czy pesymistyczny co do zdolności i motywów stron – jest istotną wskazówką tego, na ile mediator wdraża model transformatywny do rzeczywistej praktyki. Strony trzecie, które z powodzeniem wdrażają podejście transformatywne, są konsekwentne w pozytywnym postrzeganiu zasadniczych kompetencji uczestników sporu, ich zdolności do radzenia sobie z sytuacją na własnych warunkach. Podobnie, strony trzecie pozytywnie patrzą na motywację stron sporu, dobrą wiarę i przyzwoitość, które leżą u podstaw ich zachowania w danej sytuacji, bez względu na pozory. Krótko mówiąc, optymistyczne spojrzenie na kompetencje i motywacje stron jest cechą praktyki transformatywnej.

Ujmując sprawę inaczej, mediator nie opiera swojego poglądu na uczestników sporu na bazie tego co jest bezpośrednio widoczne. Mediator patrzy na strony, nawet w ich najgorszych momentach, jako na tylko *tyczasowo niezdolnych, osłabionych, defensywnych czy pochłoniętych sobą*. Mediator jest przekonany, że chociaż konflikt może powodować oddalenie stron od ich samych i wzajemną alienację, nie niszczy ich fundamentalnej zdolności do zmiany – ze wsparciem, ale z własnej woli – od słabości do mocy czy też od pochłonięcia sobą do otwartości na innych. W kategoriach psychologii społecznej strony trzecie, które stosują model transformatywny, unikają „podstawowego błędu atrybucji” (Jones i Davis,



1965; Kelley, 1971): nie przypisują stronom trudności w odnalezieniu drogi przez konflikt ich „złemu charakterowi” jako z natury słabym, nienawistnym czy obojętnym ludziom. Raczej, przypisują nieudolne zachowanie stron okolicznościom, które są wywołane przez doświadczenie konfliktu.

To przekonanie o zasadniczej kompetencji i przyzwoitości uczestnika sporu jest bardzo istotne dla modelu transformatywnego, ponieważ bezpośrednio wpływa na kroki, które mediator podejmie lub których nie podejmie w praktyce. Jeżeli mediator uważa, że strony są niezdolne do podjęcia dobrych decyzji dotyczących sposobu postępowania w ich sytuacji, przejmie odpowiedzialność i będzie działał w sposób dyrektywny, zamiast wspierać strony w podejmowaniu samodzielnych decyzji. Podobnie, jeśli mediator uważa, że strony kierują się czysto egoistycznymi motywami, nie ma powodu, aby tworzyć warunki do rozważenia wzajemnych perspektyw (...). Założenie o kompetencji motywuje mediatorów do odrzucenia nastawienia, że uczestnicy sporu są od nich zasadniczo zależni i zamiast tego pozwala im decydować o ich własnych rezultatach. Założenie o przyzwoitości motywuje mediatorów do pokazywania uczestnikom sporu szans na poznanie, co w innym przypadku mediatorzy uznaliby za pozbawione sensu.

Utrzymywanie optymistycznego spojrzenia na możliwości stron nie oznacza, że mediatorzy transformatywni są nieświadomi zachowań, które można by nazwać destrukcyjnymi lub czynionymi w złej wierze. Jednak kluczowym pytaniem jest: Co *robi* mediator, gdy osoba prowadząca spór angażuje się w zachowanie, które mediator uważa za mające złe intencje i destrukcyjne? Podobnie jak odpowiedź nakreślona wcześniej, w opisie tego jak mediatorzy mogą reagować na postrzeganą nierównowagę sił, praktycy transformatywni kierują się reakcjami samych stron. Kiedy jedna ze stron stwierdza lub daje do zrozumienia, że druga może działać w złej wierze lub podkopywać proces, mediator *wspiera** zaniepokojoną stronę w bezpiecznym zajęciu się tą sprawą w sposób, który ją zadowoli. Jeśli i kiedy ta strona jest zadowolona, proces może być kontynuowany lub jeśli ten niepokój nie może być rozwiany, strona może zdecydować o wycofaniu się z mediacji. Jednakże mediator nie uprzedza stron własną oceną złej wiary czy decyzją o zakończeniu sprawy jeśli nie wynika to z jakiejś formy wyrażenia zaniepokojenia ze strony uczestnika sporu. Ocenianie i podejmowanie decyzji na temat motywów czy skutków działań stron bez komunikatów od nich, jest wyraźnym odejściem od niedyrektywnej i wzmacniającej roli, jaką pełnią mediatorzy transformatywni.

CHARAKTERYSTYKA 5

“W uczuciach są fakty”:

(...) Otwartość na wyrażanie emocji przez strony

W praktyce transformatywnej osoby trzecie postrzegają wyrażanie emocji – gniewu, zranienia, frustracji itd. – jako integralną część procesu konfliktu. Interweniujący oczekują zatem i *wspierają strony w wyrażaniu emocji** i są przygotowani do pracy z takimi wyrazami emocji w miarę rozwoju konfliktu.

Ta praktyka wyrasta nie z próby służenia celom terapeutycznym, ale z próby osiągnięcia celów transformatywnych – ponieważ wyrażanie emocji często wskazuje na istotne szanse wzmocnienia i poznania. Na przykład frustracja jest często emocjonalnym wyrazem kłopotliwej niepewności dotyczącej tego, co, jeśli cokolwiek, jest realnym kierunkiem działania lub jakie wybory ma dana strona. Innymi słowy, frustracja często sygnalizuje możliwość wzmocnienia. Gniew często wynika z braku zrozumienia osobistego doświadczenia drugiej strony, ograniczonych zasobów czy uwarunkowań kulturowych drugiej strony. W takich przypadkach wyrażanie gniewu może sygnalizować szansę na większe uznanie punktu



widzenia drugiej osoby. Ignorowanie, unikanie lub tłumienie przejawów emocji oznacza zatem marnowanie szans na wzmocnienie i poznanie, jakie te wyrażenia oferują oraz zaprzeczanie celom transformatywnego podejścia do praktyki.

Zaskakujące jest, jak wiele tekstów i materiałów szkoleniowych wprost zaleca mediatorom, aby odwozili strony od wyrażania emocji, a gdy się pojawiają, ściśle je kontrolowali. Jediną wartością, jaką przypisuje się ekspresji emocjonalnej, jest efekt „wentylowania”, czyli pozbycia się emocjonalnych „zakłóceń” w celu radzenia sobie z „prawdziwymi problemami” z większą jasnością. Praktyk transformatywny *wspiera** strony w wyrażaniu swoich uczuć, nie w pozbywaniu się ich, przekierowaniu lub zagłębianiu się w ich źródła, ale raczej w odkrywaniu co kryje się za nimi, co może przyczynić się do wzmocnienia lub poznania – jak pokrótce omówiono powyżej. Dlatego, gdy strony wyrażają emocje, mediator nie czeka po prostu aż to się skończy, by następnie kontynuować dyskusję o konkretnych sprawach. Zamiast tego mediator *stara się odzwierciedlić wyrażane emocje, emocjonalny ton i merytoryczną treść wyrażaną przez stronę**. Opisy „faktów kryjących się za uczuciami”, *dokonywane przez same strony**, bardzo często ujawniają konkretne sprawy, z którymi strony zmagają się, zarówno w celu uzyskania kontroli nad sytuacją, jak i zrozumienia i bycia zrozumianym przez drugą stronę. Kiedy te sprawy zostaną ujawnione, mediator może pomóc stronom uporać się z nimi w otwarty i czytelny sposób, zgodnie z tym co zdecydują.

Tym samym, zamiast traktować emocje jako „zakłócenia”, które należy wyładować i usunąć, mediator transformatywny traktuje emocje jako bogatą formę ekspresji, która (...) może ujawnić wiele informacji na temat poglądów stron na sytuację i siebie nawzajem – informacji, które można następnie wykorzystać do wspierania zarówno wzmocnienia jak i poznania.

CHARAKTERYSTYKA 6

“Jasność wyłania się z zamętu”:

Dopuszczanie i zgłębianie niepewności stron

Interweniujący, którzy rozumieją model transformatywny oczekują, że uczestnicy sporu często nie będą mieli jasności i pewności, co jest problemem, czego chcą od siebie nawzajem lub jakie wybory byłyby dla nich „właściwe”. Co więcej, interweniujący rozumie, że taki brak jasności stwarza istotne szanse na wzmocnienie. Dlatego kolejną charakterystyką praktyki transformatywnej jest *wspieranie** stron w odkrywaniu źródeł ich zagubienia i niepewności.

W praktyce oznacza to, że interweniujący jest gotowy do podążania za stronami, podczas gdy rozmawiają i sami odkrywają co jest na szali, jak postrzegają sytuację, co według nich zamierza druga strona i jakie opcje są realne. Mediator nie ma nic przeciwko temu, by strony poświęciły dużo czasu na zrozumienie o co chodzi w konflikcie i może zaakceptować brak domknięcia, jeśli uczestnicy sporu nie mogą osiągnąć jasnego zrozumienia co stało się w przeszłości lub jaka powinna być przyszłość.

CHARAKTERYSTYKA 7

“Akcja odbywa się ‘na miejscu’”:

Skupienie na tu i teraz konfliktowej interakcji



W transformatywnym podejściu do praktyki, osoby trzecie są bardzo skupione na tu i teraz, na ciągu poszczególnych komentarzy i działań, które strony wykonują podczas sesji. Oznacza to, że interweniujący zwraca uwagę na samą dyskusję, która toczy się „na miejscu” - na każdy komunikat stron i na to, co się między nimi dzieje - zamiast „cofania się” do szerszej perspektywy, która skupia się na identyfikacji i rozwiązaniu problemu, z którym zmagają się strony. Strona trzecia unika patrzenia na rozwijającą się konfliktową interakcję poprzez szablon problemu / rozwiązania, ponieważ utrudniałoby to dostrzeżenie i uchwycenie szans na wzmocnienie i poznanie.

Zamiast tego mediator skupia się na konkretnych komunikatach stron podczas sesji (werbalnych lub niewerbalnych) o tym jak chcą być postrzegani, co jest dla nich ważne, dlaczego te kwestie mają znaczenie, jakich wyborów chcą dokonać itd. Mediator wykorzystuje taką skupioną uwagę, aby precyzyjnie dostrzec punkty w których strony nie mają jasności, gdzie istnieją możliwości wyboru, gdzie strony czują się niezrozumiane, gdzie mogły źle zrozumieć drugą stronę - czyli punkty, w których istnieje potencjał wzmocnienia lub poznania. Kiedy strona trzecia zauważa takie punkty, wykorzystuje mikro-skupienie, aby spowolnić dyskusję i poświęcić czas na pracę ze stronami, razem lub osobno, nad wyjaśnianiem, podejmowaniem decyzji, komunikacją i przyjmowaniem perspektywy - tj. procesami wzmocniania i poznawania.

Ten wzorzec skupiania się na konfliktowej interakcji uczestników sporu, podczas tu i teraz interwencji, jest wyraźną cechą praktyki transformatywnej. Pokazuje, że mediator przyjmuje rolę odpowiadającą na proces stron, a nie dyrektywną. Pokazuje również, że mediator koncentruje się na celach wzmocnienia i poznania, pozwalając, aby definicja problemu i rozwiązania wyłoniły się z własnych spostrzeżeń i decyzji stron. Innymi słowy, praktyk transformatywny zdaje sobie sprawę, że podczas gdy *strony* pracują nad zdefiniowaniem i rozwiązaniem problemu, który jest „poza pokojem mediacyjnym”, interweniujący powinien zajmować się poprawą jakości procesu pracy stron - podejmowania przez nich decyzji i przyjmowania perspektywy – „w pokoju mediacyjnym”.

CHARAKTERYSTYKA 8

“Rozmowa o przeszłości ma wartość dla chwili obecnej”:

Bycie otwartym na wypowiedzi stron o zdarzeniach z przeszłości

Strony trzecie, kiedy stosują transformatywne podejście do praktyki (...) *wspierają uczestników sporu w rozmowie o przeszłych wydarzeniach - historii konfliktu - jeśli oni się na to zdecydują, ponieważ robienie tego często prowadzi strony do wzmocnienia i poznania.**

Podczas rozwijania się konfliktowej interakcji, komunikaty stron na temat przeszłości mogą być bardzo istotne dla terażniejszości. Mówiąc o tym co się stało, uczestnicy sporu ujawniają ważne kwestie dotyczące tego, jak widzą i chcą być widziani przez drugą stronę. Oznacza to, że wypowiedzi o tym „kto komu co zrobił”, nie są bezużytecznym przerabianiem historii, a raczej odzwierciedlają to jak strony obecnie charakteryzują siebie i drugą osobę. W tych wypowiedziach strony mówią kim są i kim według nich jest druga strona - obecnie.

Tego rodzaju wypowiedzi kładą fundamenty pod wszelkie uznanie i zrozumienie, jakie strony mogą sobie nawzajem okazać - na przykład poprzez ponowne rozważenie i zrewidowanie swoich poglądów na temat motywów, postępowania lub charakteru drugiej strony. Bez fundamentu, jaki



stworzyła dyskusja o przeszłości, wzajemne gesty uznania i zrozumienia w teraźniejszości są mało prawdopodobne, jeśli nie niemożliwe.

Podobnie, gdy strony analizują przeszłość, często uzmysławiają sobie (i sobie nawzajem) wybory, jakie miały w różnych momentach. Zdają sobie sprawę z kluczowych punktów zwrotnych, a także z dostępnych dla nich opcji, które pozostały niezauważone. Kiedy tak się dzieje, uczestnicy sporu często na nowo przyglądają się zasobom, wyborom, umiejętnościom, którymi obecnie dysponują - krok w kierunku wzmocnienia.

Podobnie jak odradzają zachęcanie do wyrażania emocji (patrz punkt 5 powyżej), wiele podręczników „jak to zrobić” radzi stronom trzecim, aby „koncentrowały się na przyszłości, a nie na przeszłości” i zachęcały strony do ograniczenia dyskusji na temat przeszłych wydarzeń do minimum. Jednakże, jeśli strony trzecie postrzegają historię konfliktu jako zło konieczne – jako coś, nad czym podczas sesji trzeba szybko przejść do porządku - wtedy istotne szanse wzmocnienia i poznania prawie na pewno zostaną pominięte. Ważną charakterystyką praktyki transformatywnej jest gotowość zgłębiania przeszłości z uwagi na jej wartości dla teraźniejszości - w szczególności na szanse jakie daje stronom do wyjaśnienia swoich wyborów i ponownego przemyślenia poglądów na siebie nawzajem.

CHARAKTERYSTYKA 9

“Konflikt może być sprawą długoterminową”:

Widzenie interwencji jako punktu w dłuższej sekwencji konfliktowych interakcji

Interwenujący, którzy rozumieją model transformatywny, są świadomi, że wkraczają w strumień interakcji, który rozpoczął się przed interwencją i w większości przypadków będzie kontynuowany w jakiejś formie po jej zakończeniu. W praktyce oznacza to, że interwenujący postrzega interwencję jako jeden punkt w dłuższym przedziale czasowym. Nie postrzega interwencji jako rozwiązania całego konfliktu. Ta „długoterminowa” wizja konfliktu - oraz wynikająca z niego postawa akceptacji i spokoju wobec granic i zmiennych kolei interwencji - jest kolejną charakterystyką praktyki transformatywnej.

W związku z tym, strony trzecie stosujące podejście transformatywne są bardziej skłonne do uznania, że żadna pojedyncza interwencja nie będzie w stanie w całości objąć wszystkich wymiarów konfliktu. Zdają sobie sprawę, że w wielu przypadkach nie cała praca, którą strony powinny wykonać, może być wykonana podczas interwencji. Zdają sobie sprawę, że nawet zgoda na warunki ugody to nie to samo, co ich realizacja. Zamiast tego przyjmują postawę, że wartościowym osiągnięciem interwencji (i bardziej realistycznym) jest to, gdy strony tworzą mocniejszy fundament dla siebie, w oparciu o poczucie większej mocy i otwartości (...). Czasami ten fundament przybiera formę konkretnych warunków ugody, a czasami może przybrać inne, mniej namacalne formy. Taki pogląd jest kluczowy aby interwenujący uniknęły przyjęcia postawy dyrektywnej, której celem jest tylko jedna miara sukcesu - ugoda.

Postrzeganie interwencji jako jednego punktu w strumieniu konfliktowych interakcji daje również stronom trzecim świadomość *cykli*, przez które prawdopodobnie przejdzie interakcja konfliktowa. Strony trzecie stosujące podejście transformatywne spodziewają się, że uczestnicy sporu będą zbliżać się i oddalać od siebie (i możliwego porozumienia) w miarę rozwoju konfliktu - i interwencji. Oznacza to, że mediatorzy nie obawiają się porażki, gdy „postęp” w kierunku osiągnięcia porozumienia zatrzymuje się lub cofa. Nie wpadają w panikę, gdy strony zbliżają się do zawarcia porozumienia, a potem wycofują się szybko czy niespodziewanie, nawet „pod koniec” interwencji. Interwenujący oczekują raczej cykli



zbliżania się i odchodzenia od uzgodnień, podczas zmagania stron między chęcią zobowiązania się a poczuciem wątpliwości i niezdecydowania. Praktycy transformatywni pozwalają na zaistnienie tych cykli (...) jako kolejnych momentów rozważań i wzmacniania stron. Krótko mówiąc, postrzegają takie cykle jako część naturalnego rytmu pracy interwencyjnej.

Innym dobrym „testem” operacyjnego zaangażowania mediatora w praktykę transformatywną jest to jak czuje się i reaguje na ograniczenia i cykle zwykle napotykanego podczas interwencji w konflikcie.

CHARAKTERYSTYKA 10

„Liczy się każdy mały krok”:

Uznawanie za sukces każdej oznaki wzmocnienia i poznania, nawet gdy jest mała

Jak wie każdy doświadczony interweniujący w konflikcie, praca trzeciej strony jest zawsze wyzwaniem, a często jest trudna. Poczucie sukcesu jest ważne w podtrzymywaniu energii i motywacji niezbędnej do praktyki. Charakterystyką praktyki transformatywnej jest to, co daje interweniującemu poczucie sukcesu.

Praktycy transformatywni czerpią poczucie zawodowej satysfakcji, gdy podczas sesji ujawniają się szanse na wzmocnienie i poznanie, a także gdy pomagają się stronom odpowiedzieć na te szanse - jeśli zdecydują się to zrobić - w sposób, który zwiększa osobistą moc oraz zrozumienie czy współczucie między ludźmi. Strony trzecie zaangażowane w takie podejście (...) zdają sobie sprawę, że bez dostrzegalnych kroków na drodze wzmocnienia i poznania, wartość jakiegokolwiek ugody może być iluzoryczna - ponieważ prawdopodobnie zbudowana jest na chwiejnych podstawach dyrektywności trzeciej strony. Jednocześnie są przekonani, że na mikro-poziomie wzmocnienia i poznania liczy się każdy mały krok; zauważają i przywiązują wagę do każdego kroku, jaki strony poczyniły w tych dwóch wymiarach. Wreszcie, gdy nie dochodzi do porozumienia, interweniujący zdaje sobie sprawę, że strony mogą podjąć działania nawet po interwencji - i często podejmują - jeśli w trakcie procesu zostały podjęte rzeczywiste kroki w kierunku wzmocnienia i poznania.

Krótko mówiąc, tym, co identyfikuje interweniującego, który jest autentycznie zaangażowany w praktykę transformatywną, jest to co mówi - i czuje - gdy jest po sprawie pytany: „Jak poszło?”. Podobnie jak w przypadku pierwszej omówionej przez nas charakterystyki, to właśnie pogląd na „sukces” wyróżnia transformatywne podejście do praktyki.

Fragmety z: Folger, J. P. i Bush, R. A. B. (1996). "Transformative Mediation and Third-Party Intervention: Ten Hallmarks of a Transformative Approach to Practice". Mediation Quarterly, vol. 13, no. 4.

** W tym tekście znajduje się kilka wstawionych fraz, które nie pochodzą z oryginalnego artykułu; te uzupełnienia / wyjaśnienia zostały zaproponowane przez Carol Bloom w celu aktualizacji fragmentów tekstu oryginalnego artykułu, zgodnie ze zmianami w opisie modelu i charakterystykach praktyki transformatywnej.*

*** Charakterystyka 3 ostrzega nas, abyśmy uważali na nierównowagę sił między stronami i nie myśleli, że naszym zadaniem jako mediatorów jest próba zrównoważenia układu sił. Ważne jest, aby przyznać, że różnice we władzy, które są oczywiste lub manifestują się w mediacji, mogą być częścią systemowej / historycznej rzeczywistości, niezależnie od nierównowagi sił specyficznej dla stron. Strony mogą być lub mogą nie być w stanie lub chcieć podważać różnic sił związanych z nierównowagą systemową – i musimy w tym podążać za stronami, podobnie jak w innych aspektach podejmowania przez nie decyzji. Niemniej jednak ważne jest, aby mediatorzy byli świadomi różnic systemowych i wyłapywali zarówno subtelne, jak i wyraźne komunikaty stron, że chcą zająć się / podważyć te braki równowagi i szukają w tym celu wsparcia mediatora.*