



Centrum Dialogu
i Transformacji
Konfliktu

Mediacja transformatywna

Fundamenty i praktyka

(materiał szkoleniowy)

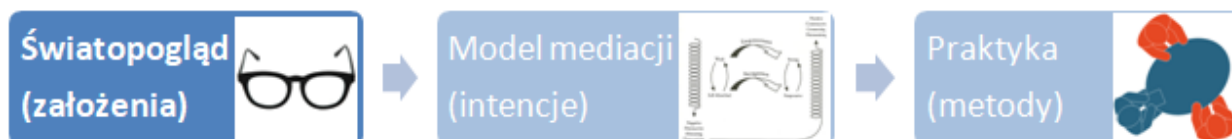
Łukasz Kwiatkowski, 2020-2023

Spis treści

1. MEDIACJA W KONTEKŚCIE RÓŻNYCH WIZJI SPOŁECZEŃSTWA	3
1.1. KOLEKTYWISTYCZNA WIZJA SPOŁECZEŃSTWA	3
1.2. INDYWIDUALISTYCZNA WIZJA SPOŁECZEŃSTWA	3
1.3. RELACYJNA WIZJA SPOŁECZEŃSTWA	4
2. MODEL TRANSFORMATYWNY A MEDIACJA SKUPIONA NA ROZWIĄZANIU	5
2.1. MEDIACJA SKUPIONA NA ROZWIĄZANIU („PROBLEM-SOLVING MEDIATION”)	5
2.2. MEDIACJA TRANSFORMATYWNA	6
2.2.1. <i>Rola mediatora</i>	7
2.2.2. <i>Przebieg procesu</i>	9
2.3. ZAGADNIENIE INTEGRACJI RÓŻNYCH MODELI MEDIACJI	11
3. METODY I UMIEJĘTNOŚCI W PRAKTYCE MEDIACJI TRANSFORMATYWNEJ	13
3.1. SYGNAŁY W PROCESIE WZMACNIANIA I POZNAWANIA: JĘZYK TRANSFORMACJI KONFLIKTU	13
3.1.1. <i>Szanse i pojawiające się wzmocnienie</i>	14
3.1.2. <i>Szanse i pojawiające się poznanie</i>	15
3.1.3. <i>Dynamika konfliktowej interakcji w kontekście szans na wzmocnienie i poznanie</i>	16
3.2. OBSERWOWANIE I ZACHOWYWANIE INTENCJONALNOŚCI INTERWENCJI	17
3.3. RODZAJE I SPOSOBY INTERWENCJI W MEDIACJI TRANSFORMATYWNEJ	19
3.3.1. <i>Odzwierciedlenie</i>	19
3.3.2. <i>Podsumowanie</i>	20
3.3.3. <i>Pytanie „co dalej”</i>	21
3.3.4. <i>Celowe milczenie i moment interwencji</i>	22
3.3.5. <i>Interwencje przeszkadzające w procesie wzmocnienia i poznawania</i>	23
3.3.6. <i>Wyrażanie emocji</i>	23
3.4. PODSUMOWANIE PRAKTYKI	24
BIBLIOGRAFIA:	26

1. Mediacja w kontekście różnych wizji społeczeństwa

Świadoma praktyka wymaga od mediatora refleksji i przemyślanego wyboru modelu mediacji. Modele te opierają się na założeniach co do istoty relacji między ludźmi i znaczenia jakie ma dla nich konflikt. W konsekwencji inaczej definiują cele mediacji, rodzaj wsparcia potrzebnego stronom w sytuacji konfliktowej i w decydujący sposób wpływają na wybory podejmowane przez mediatora. Refleksja taka pomaga zrozumieć głębszy kontekst stosowanych strategii i technik. Stąd wynika znaczenie jakie dla zorientowania praktyki ma odpowiedź na następujące pytanie: Jaka wizja społeczeństwa ma dla mnie sens jako podstawa praktyki?



1.1. Kolektywistyczna wizja społeczeństwa

Jest to światopogląd według którego podstawowym celem jest zachowanie spójności i przetrwanie grupy, definiowanej przez wspólne wartości, normy, tożsamość i oczekiwane wzory zachowań. Sprzyja to traktowaniu innych (spoza grupy) z podejrzliwością, a czasami wrogością jako potencjalnego zagrożenia. Konflikt w grupie jest postrzegany negatywnie, ponieważ zagraża ustalonym normom i hierarchii społecznej, a możliwość zerwania więzi z grupą zagraża jej sile i stabilności. Konflikt może być produktywny jeśli jego przebieg potwierdzi ustalone normy, a więź z grupą zostanie przywrócona. Dlatego podstawowym celem modeli interwencji zakorzenionych w wizji kolektywistycznej jest odbudowa harmonijnych relacji, które wspierają wartości wspólnoty jako całości. Modele te wyróżniają się trzema typami zachowań: unikaniem kwestii konfliktowych, zachowywaniem twarzy oraz wyrażaniem przepras i wybaczenia (Folger 2008). Konsekwencją takiego podejścia jest tłumienie potrzeby indywidualnej autonomii i niezależności, która ma mniejsze znaczenie niż zachowanie związku i współzależności z grupą. Grupy konstruowane są społecznie i psychologicznie, mogą pojawić się kiedy jednostki dzielą wspólną tożsamość jako członkowie np. społeczności sąsiedzkiej, korporacji, narodu, organizacji religijnej czy politycznej. Członkowie mogą stać się zaangażowani emocjonalnie w przetrwanie i rozwój swojego „plemienia” w takim stopniu, że są gotowi, a często normy grupy tego wymagają, poświęcić własną korzyść, w skrajnej formie nawet życie swoje lub bliskich, dla obrony i realizacji celów grupy (Shapiro, 2010).


1.2. Indywidualistyczna wizja społeczeństwa

Zgodnie z tą wizją, społeczeństwo składa się z jednostek, które potrzebują się nawzajem, ale najważniejsze znajduje się wewnątrz „ja”, osobistego świata ograniczonego przez nasze ciało i umysł. Ten świat w znacznym stopniu jest niedostępny i niezrozumiały dla innych, żyjemy w zasadniczo odseparowanych prywatnych przestrzeniach i dominuje poczucie izolacji. Kontakt z innymi ma często charakter instrumentalny, służy głównie realizacji potrzeb i interesów, zwiększających indywidualną satysfakcję przy najniższych kosztach. Konflikt widziany jest jako „zło konieczne”, skutek uboczny wchodzenia w zmienne i nieprzewidywalne interakcje społeczne. Spojrzenie indywidualistyczne powoduje wzrost rywalizacji i skłonność do traktowania innych z podejrzliwością. Konsekwencją takiej wizji jest przekonanie, że ludziom brak jest naturalnej zdolności do odzyskania poczucia sprawczości i spojrzenia poza siebie w konflikcie. Dlatego

konflikty należy poddać kontroli aby nie doszło do eskalacji lub poczucia braku satysfakcji w wyniku impasu bądź słabego porozumienia (Bush i Folger, 2005). Z tego nurtu wyrasta wiele procesów zarządzania i kontroli konfliktów, które często mają charakter transakcyjny oraz skupiają się przede wszystkim na rozwiązaniu zaistniałego problemu i doprowadzeniu do satysfakcjonującego porozumienia.

1.3. Relacyjna wizja społeczeństwa

W tej wizji, ludzie są z natury powiązаныmi istotami, dla których fundamentalne znaczenie ma jakość relacji z innymi. Umysł jednostki przestaje być niezależnym, ograniczonym bytem, a zaczyna być rozumiany jako pochodna procesów relacyjnych. Ślady przeszłych i obecnych relacji tworzą potencjał, który wnosimy w kontakty z innymi. Nasza tożsamość, to jak rozumiemy siebie w świecie, jest współtworzone w relacjach, a nie w oderwaniu od nich. Punktem wyjścia jest obraz tworzony we współdziałaniu, a nie jednostki które są jego częścią (Gergen, 2009). Mamy więc głęboką motywację do interakcji z innymi w sposób, który w pełni wykorzystuje ludzki potencjał tj. do działania zarówno z poczuciem wewnętrznej mocy jak i otwartości, wrażliwości na drugą osobę. Takie spojrzenie pomaga w integracji dwóch fundamentalnych aspektów relacji, autonomii i więzi: „Jest paradoksem ludzkiej egzystencji, że człowiek musi jednocześnie poszukiwać bliskości oraz niezależności; jedności z innymi, a zarazem zachowania wyjątkowości i odrębności” (Fromm, 1999, s. 84). Konflikt to przede wszystkim kryzys w interakcji międzyludzkiej. Ma on destabilizujący wpływ na doświadczanie siebie i drugiego człowieka, powoduje poczucie słabości i pochłonięcia sobą oraz zmniejsza nasze zdolności i ogranicza myślenie. Uświadomienie tego motywuje do odwrócenia negatywnej spirali konfliktu bez względu na jego rodzaj, siłę i stopień degeneracji relacji. Przekonanie o chęci i zdolności ludzi do przekształcenia negatywnej interakcji w pozytywną jest fundamentalnym elementem transformatywnej teorii konfliktu, a wsparcie w wykorzystaniu tego potencjału jest podstawową wartością, którą w swojej pracy mediator może zaoferować uczestnikom (Bush i Folger, 2005). Na gruncie wizji relacyjnej, miarą sukcesu jest transformacja konfliktowej interakcji, z destrukcyjnej i negatywnej na konstruktywną i pozytywną, niezależnie od wypracowania ugody czy osiągnięcia konkretnych rezultatów i rozwiązań.

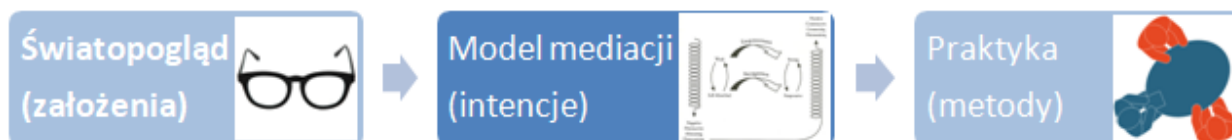


Kolektywistyczny	Indywidualistyczny	Relacyjny
Tożsamość „my”, przeważa przynależność i potrzeba bezpieczeństwa. Dbałość o wspólnotę która chroni w zamian za lojalność	Tożsamość „ja”, przeważa autonomia i chęć realizacji własnych potrzeb i interesów	Tożsamość relacyjna, jednostka jako potencjał wynikający z wielorakich relacji. Sens i rozumienie wyłania się w interakcjach z innymi
Hierarchie motywowane strachem, świat jako walka grup	Hierarchie motywowane zyskiem (nagroda) i stratą (kara), świat jako rywalizacja jednostek	Holarchie motywowane własną odpowiedzialnością i wartościami, świat jako relacja całości i części
Porządek wynika z norm własnej grupy i ról społecznych	Porządek jest rezultatem procesów mających narzuconą strukturę	Porządek wynika z ciągłych interakcji uczestników procesów społecznych
Relacje podtrzymują harmonię i konsensus	Relacje są instrumentem do spełniania własnych potrzeb	Relacje są podstawą dla doświadczania siebie i innych
Konflikt jest zagrożeniem dla „status quo”	Konflikt to „zło konieczne”, musi być poddany kontroli	Konflikt to szansa na rozwój samoświadomości, wewnętrznej siły i otwartości
BEZPIECZEŃSTWO	ZASPOKOJENIE	TRANSFORMACJA

Tabela 1. Kluczowe charakterystyki różnych wizji społeczeństwa

2. Model transformatywny a mediacja skupiona na rozwiązaniu

Światopogląd indywidualistyczny i relacyjny stanowią fundament w którym zakorzenione są właściwe dla nich modele mediacji: mediacja skupiona na rozwiązaniu i mediacja transformatywna. Wybór danego modelu powinien być świadomą decyzją wynikającą z przyjętej wizji społeczeństwa. Dzięki temu praktyka mediacji jest spójna z wewnętrznym systemem wartości i przekonań oraz ułatwia realizację zakładanych celów mediacji.



2.1. Mediacja skupiona na rozwiązaniu („problem-solving mediation”)

Ten model zakłada, że podstawowym celem mediacji jest rozwiązanie konfliktu dzięki wypracowaniu przez strony akceptowalnego i satysfakcjonującego porozumienia w zakresie przedmiotu sporu przy pomocy mediatora. Mediator stawiając i weryfikując hipotezy co do przyczyn konfliktu, stara się określić potrzeby stron i przez zastosowanie różnych technik mediacyjnych, prowadzi strony przez kolejne fazy procesu w kierunku rozwiązania, które ma zakończyć spór.

W celu wsparcia stron w rozwiązaniu problemu mediator może preferować różny sposób działania i poziom interwencji mediatora. W ramach strategii „ewaluatywnej” („*evaluative*”), zwanej też „twardą mediacją”, dopuszczony jest znaczny poziom interwencji w spór. Mediator może otwarcie prezentować własne stanowisko co do przedmiotu sprawy i proponować rozwiązania uwzględniające interesy stron. Charakterystycznym elementem takiej strategii jest ocenianie pozycji stron z punktu widzenia faktyczno-prawnego, często w kontekście postępowania sądowego. Mediator może preferować mediację pośrednią z wykorzystaniem spotkań na osobności i poruszania się pomiędzy stronami („*shuttle mediation*”). Przypomina więc bezstronnego doradcę, który pomaga rozwiązać spór, ale bez zachowania zasady neutralności, dlatego jest mocno dyskusyjne czy taka orientacja powinna być w ogóle kwalifikowana jako mediacja.

Odmienne działania charakteryzują strategię „facylitatywną” („*facilitative*”), zwaną też „miękką mediacją”, która zakłada neutralność mediatora i minimalny poziom interwencji mediatora w przedmiot sporu. Mediator nie prezentuje własnego stanowiska, nie formułuje porad i nie rozważa stanowisk w kontekście możliwego rozstrzygnięcia sądowego. Mediator jest strażnikiem procesu i procedur, a meritum sprawy wraz z rozstrzygnięciem pozostawia stronom, nawet jeśli istnieje prawdopodobieństwo, że jedna z nich uzyskałaby znacznie korzystniejsze rozstrzygnięcie na drodze sądowej. Mediator skupia uwagę stron na ich potrzebach i interesach oraz wspiera je w wypracowaniu porozumienia, które mogą w pełni zaakceptować (Zienkiewicz, 2007).

Bez względu na stosowaną strategię, w modelu skupionym na rozwiązaniu, mediator kontroluje konfliktową interakcję i za pomocą stosowanych technik i interwencji prowadzi strony przez kolejne fazy mediacji w kierunku rozwiązania konfliktu, zgodnie z zakładanymi na początku celami mediacji. Konieczność kontroli wynika z założeń indywidualistycznej wizji społeczeństwa, która w nieprzewidywalności interakcji konfliktowej widzi zagrożenie dla maksymalizacji interesów i potrzeb stron. Końcowe porozumienie jest często postrzegane jako większa wartość niż samostanowienie, poszerzenie samoświadomości, zrozumienie drugiej osoby czy inne korzyści które mogą być osiągnięte na drodze mediacji.

Wielu z praktyków zaczęło kwestionować sens nadmiernej wiary w porozumienie, osiągnięte kosztem innych fundamentalnych wartości. Podchodzili bardziej optymistycznie do możliwości ludzi w konflikcie, a kontrolę interakcji uznawali za przeszkodę do samostanowienia i budowania wewnętrznej mocy stron. Było to przyczyną rozwinięcia modelu mediacji transformatywnej.

2.2. Mediacja transformatywna

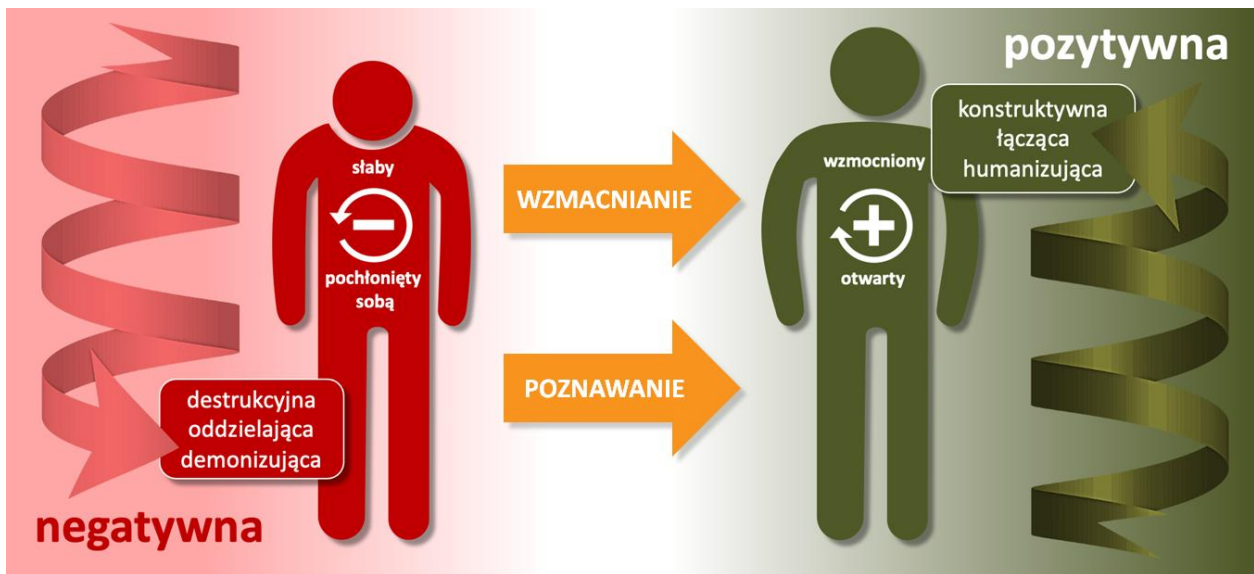
Transformatywna teoria konfliktu zakłada, że najbardziej znaczące w konflikcie nie jest zagrożenie realizacji jakiegoś prawa czy interesu, ale doświadczenie większej słabości i pochłonięcia sobą w stosunku do stanu sprzed konfliktu. Słabość objawia się poczuciem utraty kontroli nad sytuacją i emocjami, niepewnością, poczuciem chaosu i niezdecydowania. Skutkiem utraty wewnętrznej mocy jest większe pochłonięcie sobą. Ludzie tracą szersze rozumienie sytuacji, zamykają się i poddają reakcjom emocjonalnym, które konflikt wywołuje. W odruchu obrony, reagują na drugą stronę z podejrzliwością i złością. Inna osoba staje się „problemem” i „wrogiem”. Wzajemne demonizowanie oddala strony od siebie i wzmacnia odczucie słabości. Powstaje sprzężenie zwrotne prowadzące do degeneracji interakcji, która przybiera destrukcyjny i dehumanizujący charakter. Takie widzenie konfliktu wspierają odkrycia w zakresie komunikacji i psychologii. Przykładowo, uczestnicy jednego z badań, opisywali doświadczenie konfliktu za pomocą metafor. Większość wskazywała na stany bezsilności i wyobcowania (McCorkle i Mills, 1992).

Transformatywna teoria konfliktu zakłada również, że pomimo negatywnego efektu konfliktu ludzie mają zdolność do przewyciężenia kryzysu. Stają się spokojniejsi i pewniejsi, myślą bardziej jasno, przechodzą ze słabości do poczucia mocy. Podobnie stają się bardziej otwarci, ufni i wyrozumiali, przechodząc od pochłonięcia sobą do większej otwartości na innych. Zmiany te definiowane są jako „wzmacnianie” (przywracanie poczucia własnej mocy, wartości i samostanowienia, ang. „*empowerment*”) i „poznawanie” (przywracanie otwartości i wrażliwości na położenie i punkt widzenia innych osób, ang. „*recognition*”). Zmiany te tworzą sprzężenie zwrotne i stopniowo prowadzą do zmiany cyklu z negatywnego na pozytywny. Interakcja podlega regeneracji i przybiera łączący i humanizujący charakter. Wspieranie takich zmian jest podstawowym celem transformatywnego modelu komunikacji.

Wzmacnianie to doświadczenie większej sprawczości, własnej wartości i zdolności do radzenia sobie z trudnościami niezależnie od ograniczeń zewnętrznych		Poznawanie to doświadczenie większej chęci do uznania i bycia wrażliwym na sytuację drugiej osoby i wspólne cechy ludzkie	
Słaby ⇔ Wzmocniony		Pochłonięty sobą ⇔ Otwarty	
Nerwowy, złękniiony Zdezorientowany Bezradny Niewystarczający	Spokojny, ufający sobie Świadomy Zdecydowany Czujący własną wartość	Obronny, defensywny Podejrzliwy Tkwący w schematach Zablokowany	Słuchający, czuły Uznający dobre motywy Widzący inną perspektywę Gotowy na zmianę
Wzmacnianie może dotyczyć: Celów, opcji Umiejętności, zasobów Podejmowania decyzji		Poznawanie może zawierać: Chęć usłyszenia, otwartość na inny punkt widzenia Okazanie zrozumienia w myślach, słowach lub działaniach	

Tabela 2. Potencjał konfliktu: proces wzmacniania i poznawania

W opisywanym modelu dynamikę konfliktu można przedstawić za pomocą poniższego rysunku:



Rysunek 1. Zmiana konfliktowej interakcji (Bush i Folger, 2005, s. 55)

Konstruktywna interakcja zaczyna się wtedy, gdy osoba w konflikcie odpowiada w sposób umacniający siebie i zwiększający otwartość na drugą stronę, pomimo doświadczania fizycznych, intelektualnych i emocjonalnych reakcji na konflikt, które często to utrudniają.

Osoba odczuwająca wzmocnienie, zaczyna być bardziej otwarta na drugą stronę, co wzmacnia tą stronę i zwiększa jej otwartość na uznanie innego punktu widzenia. W efekcie łatwiej jej okazać zrozumienie co dodatkowo wzmacnia przeciwną stronę i powoduje powstanie pozytywnego sprzężenie zwrotnego. Zmiany w procesie wzmocniania i poznawania, bez względu jak mogą się wydawać nieznaczące, są kluczowe, ponieważ ich kumulacja w czasie może wywołać zmianę całej interakcji (Bush i Folger, 2005).

2.2.1. Rola mediatora

W mediacji skupionej na rozwiązaniu, rolę mediatora charakteryzuje poniższy cytat: *...mediacja, jest ogólnie definiowana jako interwencja w negocjacje lub konflikt akceptowalnej trzeciej strony, która ma minimalną możliwość podejmowania decyzji lub w ogóle jest pozbawiona tej możliwości, która towarzyszy zaangażowanym stronom w dobrowolnym zmiernaniu do obustronnie akceptowalnego porozumienia. Dodatkowo, obok rozwiązywania konkretnych problemów, mediacja może ustanawiać lub wzmacniać relacje oparte na wzajemnym zaufaniu i szacunku pomiędzy stronami lub zakańczać relacje w sposób minimalizujący koszty emocjonalne i straty psychiczne* (Moore, 2009, s. 30). Oznacza to, że nadrzędne jest rozwiązywanie konkretnych problemów i zmiernanie do porozumienia. Towarzystwo często oznacza, że mediator prowadzi strony przez kolejne fazy mediacji, kontrolując jej przebieg w sposób, który w jego ocenie sprzyja wypracowaniu rozwiązań i osiągnięciu porozumienia. Jeżeli mediator wyprzedza strony to często ogranicza im możliwości samodzielnego odkrywania znaczenia konfliktu, jego stawki, dostępnych opcji i intencji drugiej strony, do tego co w jego ocenie wspiera realizację zakładanego celu stron. W konsekwencji, samostanowienie uczestników staje się mniej ważne niż porozumienie.

Definicja mediacji transformatywnej zawarta jest w następującym fragmencie: *...proces w którym trzecia strona pracuje ze stronami w konflikcie aby pomóc im zmienić jakość ich konfliktowej interakcji z negatywnej i destrukcyjnej na pozytywną i konstruktywną, w trakcie jak rozpoznają i omawiają sprawy oraz możliwości porozumienia* (Folger i wsp. (red.), 2010, s. 24-25).

Celem mediatora transformatywnego jest pomoc w transformacji konfliktu (konstruktywnej zmiany w jakości interakcji) poprzez wspieranie wysiłku stron w procesie wzmacniania siebie i poznawania wzajemnych perspektyw. Stąd utrzymuje koncentrację na podwójnym celu:

<p>Mediator sprzyja procesowi wzmacniania poprzez wspieranie (nigdy zastępowanie) dobrowolnych wysiłków każdej ze stron</p> <p>w rozważaniu, nabieraniu jasności i podejmowaniu decyzji</p>	<p>Mediator sprzyja procesowi poznawania poprzez wspieranie (nigdy wymuszanie) dobrowolnych wysiłków każdej ze stron</p> <p>w poszerzaniu perspektywy i zrozumieniu drugiej strony</p>
---	--

Mediacja transformatywna nie lekceważy znaczenia rozwiązania konkretnych spraw, ale traktuje je raczej jako jeden z możliwych efektów zmian w interakcji stron. Jeżeli strony są bardziej świadome i pewne siebie, a jednocześnie otwarte na drugą stronę, to mają znacznie większe szanse na osiągnięcie porozumienia lub mogą podążyć naprzód w zupełnie innym stylu, nawet jak konkretne sprawy nie zostały rozwiązane.

Pogląd mediatora transformatywnego na ugodę:

- Celem mediatora nie jest ugoda
- Mediatorzy skupieni na ugodzie mają tendencję do nie dostrzegania lub ignorowania szans na wzmocnienie i poznanie
- Ugoda może być albo może nie być celem stron
- Strony mogą dobrowolnie, i z zadowoleniem, opuścić mediację z nowym wglądem na temat dostępnych wyborów i nowym rozumieniem kwestii interpersonalnych ale bez ugody, lub nawet przenieść konflikt na inne forum takiej jak proces sądowy
- Jeżeli mediatorzy właściwie wykonują swoją pracę, strony mają dużą szansę na pozytywne zmiany w ich wzajemnej interakcji, i w rezultacie, na znalezienie możliwych do zaakceptowania przez nich warunków rozwiązania, kiedy tylko takie warunki autentycznie istnieją
- Ugoda pozostaje wyraźnie widoczną możliwością – jednym z wyborów dostępnych dla stron, zależnym od tego jak ich własne cele i wyobrażenia rozwijają się przez rozmowę mediacyjną – ale nie jest to jedyny rezultat uprzywilejowany przez mediatora lub jedyna miara udanej mediacji

Zasady mediatorów transformatywnych

- Czuj się wygodnie z konfliktem, włączając silne emocje i negatywne wzorce interakcji między stronami
- Szanuj wybory stron, włączając wybory dotyczące uczestniczenia w mediacji, nawet jeżeli mediator osobiście by ich nie dokonał w podobnej sytuacji
- Czuj się wygodnie z ograniczonym rozumieniem konfliktu stron
- Szanuj strony, nawet jeśli ich działania, wygląd, język i postawy wydają się zupełnie odmienne od tych mediatora
- Bądź cierpliwy ze stronami i procesem ich interakcji
- Skup się na interakcji stron z momentu na moment
- Uważaj na szanse na wzmocnienie i poznanie
- Wybieraj interwencje (i brak interwencji) bazując na szansach na wzmocnienie i/lub poznanie
- Porzuć rozwiązywanie problemów i kontrolę procesu

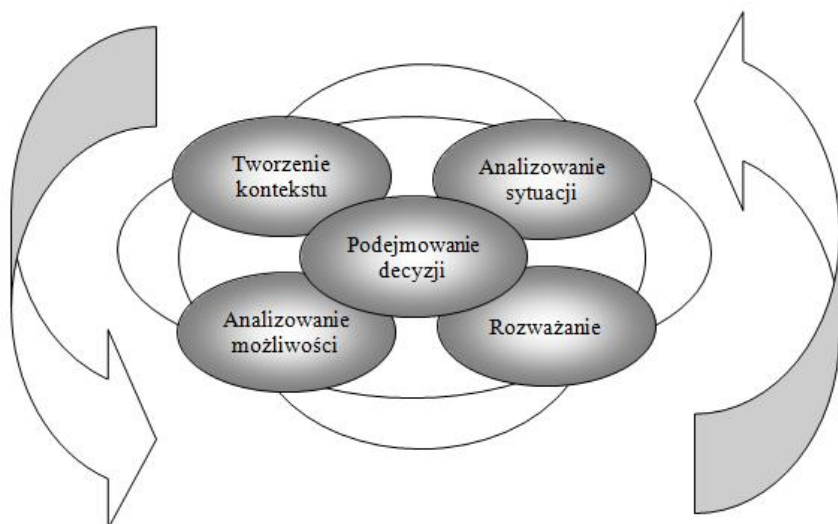
Mediator transformatywny pozwala sobie na nie posiadanie specjalnego planu działania, który mógłby wpływać na to co i jak strony powinny lub nie powinny robić. Jedynym planem który ma mediator, jest pełna obecność i słuchanie bez osądów, wychwytywanie szans na wzmocnienie i

poznanie podczas rozmowy uczestników, powstrzymywanie się od impulsów dyrektywnych oraz interwencje wspierające transformację interakcji (więcej w rozdziale 3).

2.2.2. Przebieg procesu

W procesie mediacji skupionej na rozwiązaniu wykorzystywany jest model fazowy. Występuje on w rozmaitych odmianach, które różnią się ilością etapów, kolejnością i znaczeniem (szerzej Zienkiewicz, 2007). Jednak ich wspólną i charakterystyczną cechą jest struktura liniowa, która zakłada sekwencyjne przechodzenie przez kolejne etapy w kierunku pożądanego celu, jakim jest końcowe porozumienie. Mediator, znając mapę procesu, zarządza jego właściwym postępowaniem i zazwyczaj do niego należy decyzja, kiedy i w jaki sposób przejść do kolejnego etapu. W ten sposób mediator skupia się na skali makro (struktura i rezultaty) i ma skłonność do wyprzedzania stron, aby prowadzić je w odpowiednim kierunku i tempie. Konsekwencją takiego podejścia może być ograniczanie decyzji stron w zakresie poruszanych tematów, jeśli nie odpowiada to etapowi procesu (struktura) lub zagraża osiągnięciu porozumienia (rezultat). Dodatkowo mediator często podejmuje szereg innych decyzji procesowych (np. zasady prowadzenia rozmowy, strona rozpoczynająca, moment spotkania na osobności), które w sposób pośredni wpływają na treść rozmowy, a nie są efektem decyzji stron. Zwiększanie dyrektywności mediatora, zmniejsza więc jego neutralność.

W procesie mediacji transformatywnej, sednem praktyki jest obserwowanie dynamiki rozmowy z momentu na moment w celu wychwycenia szans na wzmocnienie (nabieranie jasności, rozważanie i podejmowanie decyzji) i poznanie (otwieranie na perspektywę drugiej strony, chęć zrozumienia jej sytuacji i motywacji) oraz podkreślanie tych szans poprzez umiejętne interwencje. Mediator zachęca strony do kształtowania zarówno procesu jak i jego treści, a sam skupia się na skali mikro (interakcja „tu i teraz”) i podąża za stronami zakładając, że każda mediacja ma unikalną ścieżkę podejmowania decyzji. Zmiany w interakcji nie zachodzą w sposób gładki i liniowy, ale raczej nieoczekiwany i często po poprawie następuje regres, kiedy interakcja wchodzi na nowy lub głębszy poziom. Mimo, że cykl poprawy i regresu ma zazwyczaj trend pozytywny, proces ten wymaga od mediatora znacznej cierpliwości, aby zapewnić przestrzeń na jego naturalny rozwój. Proces mediacji transformatywnej można przedstawić za pomocą poniższego modelu:



Pierścień zewnętrzny: obszar skupienia mediatora, proces wzmocniania i poznawania

Pierścień wewnętrzny: sfery aktywności naturalnie kształtowane i przekształcane przez rozmowę podczas sesji

Rysunek 2. Model mediacji jako procesu transformatywnego (© Dorothy J. Della Noce 2000)

- a) Tworzenie kontekstu („Jak to chcemy robić?”): tworzenie społecznego kontekstu i wspólnego rozumienia procesu. Dotyczy dyskusji o udziale w mediacji i jej uczestnikach, rozumienia roli mediatora i stron oraz przebiegu procesu, ram czasowych czy możliwych wyników,
- b) Analizowanie sytuacji („O co w tym chodzi?”): zastanawianie się nad sytuacją i jej wzajemnym rozumieniem, powodami przystąpienia do mediacji czy znaczeniem konfliktu dla stron,
- c) Rozważanie („Co to znaczy?”): poddawanie obserwacji własnych zachowań i myślenia, próbowanie zrozumienia innych osób oraz budowanie alternatywnego sposobu widzenia sytuacji konfliktowej. Stwarza to możliwości dla nowych interpretacji i lepszego zrozumienia sytuacji,
- d) Analizowanie możliwości („Co jest możliwe?”): rozpatrywanie, sugerowanie czy omawianie konsekwencji różnych sposobów radzenia sobie z konfliktem. Może to dotyczyć zmiany opinii bądź zachowania, szukania wsparcia innych osób, sposobu kontynuacji bądź eskalacji konfliktu, porozumienia bądź wyboru innej procedury rozwiązywania konfliktu,
- e) Podjęcie decyzji („Co zrobię / zrobimy?”): każde dokonanie wyboru. Sfera ta znajduje się w centrum, z uwagi na kluczowe znaczenie całego spektrum decyzji podejmowanych przez strony - od sposobu odnoszenia się do siebie, chęci i zakresu rozumienia drugiej strony przez sposób prowadzenia procesu do przedmiotu sporu i jego rezultatów.

Model zakłada, że strony swobodnie przechodzą przez różne obszary aktywności w dowolnym porządku, bez konieczności trzymania się sekwencyjnych etapów procesu. Nie ma „niewłaściwego” kierunku przechodzenia przez te obszary, ponieważ każda mediacja tworzy swój unikalny porządek. Strony mogą poruszać się w obszarze kilku sfer jednocześnie, a także każda z nich może znajdować się w danym momencie w innej sferze.

Podsumowując można stwierdzić, że model transformatywny przyjmuje, że konflikt jest bardzo dynamicznym zjawiskiem, które w sposób nieoczekiwany zmienia swoje oblicza, ma liczne zwroty i podąża czasami w niespodziewanych kierunkach. W przeciwieństwie do mediacji skupionej na rozwiązaniu, nie kontroluje konfliktu, a raczej pobudza potencjał człowieka, tak by radził sobie z nim w sposób najbardziej dla niego odpowiedni. W mediacji skupionej na rozwiązaniu, mediator stara się wyprzedzać strony, tak by prowadzić je w tempie i kierunku, który uzna za właściwy dla danej sytuacji. Mediator transformatywny stwarza przestrzeń dla naturalnego rozwijania się konfliktu, skupiając się na wspieraniu pozytywnych zmian w jakości interakcji i podąża za stronami, gdziekolwiek specyfika i dynamika sytuacji je zaprowadzi.

Powody wysokiej satysfakcji stron z mediacji

- zwiększenie poziomu uczestnictwa w podejmowaniu decyzji
- umożliwienie radzenia sobie z kwestiami, które oni sami uznali za ważne
- umożliwienie pełnego wyrażenia siebie i poczucie bycia wysłuchanym
- wsparcie we wzajemnym zrozumieniu
- budowanie atmosfery zaufania

Powody te nawiązują do tego jak działał proces, nie do rezultatu który przyniósł. Strony informują o wysokiej satysfakcji z mediacji, z powyższych powodów, nawet w sprawach w których nie osiągnięto ugody. Badania programów mediacyjnych pokazują, że kiedy rodzaj oferowanej mediacji nie ma wspomnianych cech, poziom satysfakcji jest niski.

2.3. Zagadnienie integracji różnych modeli mediacji

Poza głównymi modelami mediacji, występuje dodatkowo szereg odmian (np. mediacje narracyjne, terapeutyczne), które posługują się różnymi ideami i technikami. Dlatego warto zastanowić się czy łączenie poszczególnych modeli mediacji jest celowe bądź w ogóle możliwe. Niektórzy postulują podejście integralne (Nordhelle, 2010), które zakłada, że znajomość różnych modeli i strategii służy jako inspiracja dla indywidualnego procesu mediacyjnego dopasowanego do konkretnej sytuacji i konkretnych ludzi. Integracja następuje wtedy kiedy mediator nie wie z jakiego źródła czerpie i nie jest związany z żadną określoną teorią, a jego doświadczenie służy mu do odnalezienia właściwego sposobu postępowania w konkretnym postępowaniu mediacyjnym. Zasadność i możliwość łączenia różnych paradygmatów mediacji postuluje również A. Zienkiewicz (Zienkiewicz, 2007), z tą różnicą, że traktuje modele bardziej instrumentalnie, czyli zakłada świadome korzystanie z określonego narzędzia w przypadku stwierdzenia takiej konieczności. Proponuje on za J. Linden przyjęcie paradygmatu różnorodnego („*the toolkit approach*”), który ma łączyć różne cele mediacji ewaluatywnej, facylitatywnej, transformatywnej i narracyjnej. Podejście takie ma zapewnić realizację możliwie szerokiego katalogu celów mediacji, wynikających z potrzeb konkretnej sprawy. Zakłada się, że istnieje możliwość, a często celowość zmiany modelu nawet w trakcie mediacji, w ślad za pojawiającymi się nowymi okolicznościami konkretnej sprawy. Postulat poruszania się w obrębie jednego z modeli jest uznawany za niepraktyczny, ograniczający dostępne możliwości osiągnięcia zakładanych celów, a nawet egoistyczny, ponieważ skupia się na poglądzie mediatora na istotę mediacji, zamiast na potrzebach stron, których realizacja może wymagać różnorodnego podejścia.

Inny punkt widzenia prezentują twórcy mediacji transformatywnej (Bush i Folger, 2005). W ich ocenie z uwagi na fundamentalną różnicę w wizjach społeczeństwa i pojmowaniu istoty konfliktu, nie można łączyć modelu skupionego na rozwiązaniu z modelem transformatywnym. Jakikolwiek podejście, którego istotą jest kontrola konfliktu, żeby osiągnąć określone rezultaty, stoi w sprzeczności z celami mediacji transformatywnej. Trudno jednocześnie wspierać autonomię stron i decydować zamiast nich o przebiegu procesu, skupiać ich uwagę na obszarach wspólnych lub przyszłości czy przeformułowywać rozmowę, aby nie zagrażała osiągnięciu porozumienia. Próba praktyki z tak niespójnymi celami wprowadza w proces wewnętrzną sprzeczność i napięcie. Wydaje się, że postulowanie możliwości łączenia modeli, wynika z niewystarczającej refleksji nad znaczeniem fundamentalnych założeń na których są one oparte i nadmiernym koncentrowaniu się na samych strategiach czy technikach. Należy raczej tworzyć warunki do pogłębiania rozumienia różnych modeli, zachęcać praktyków do wymiany doświadczenia oraz odpowiednio różnicować szkolenia i proces certyfikacji.

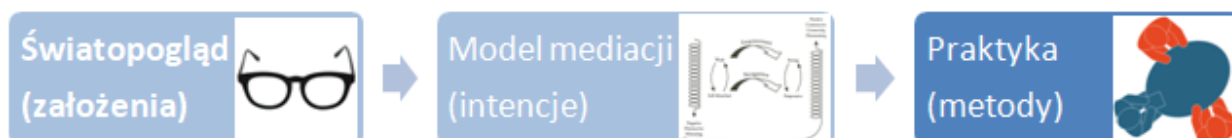
	Model transformatywny	Model skupiony na rozwiązaniu
Rozumienie konfliktu	Kryzys w interakcji międzyludzkiej	Problem w zaspokajaniu potrzeb
Cel procesu	Przekształcenie negatywnej spirali konfliktowej interakcji w pozytywną poprzez wspieranie procesu wzmacniania i poznawania	Porozumienie/ugoda, które rozwiązuje problem na sprawiedliwych i realistycznych warunkach, rozwiązania „win-win”
Zarządzanie procesem	Proces nieliniowy, kształtowany przez rozmowę i decyzje stron	Proces liniowy kontrolowany przez mediatora
Orientacja w czasie	Strony decydują czy istotna jest przeszłość, teraźniejszość lub przyszłość	Teraźniejszość i przyszłość

Komunikacja	Strony decydują o standardach, w tym czy są potrzebne	Standardy ustalone i kontrolowane przez mediatora
Cechy praktyki	Skupienie na interakcji (skala mikro), identyfikacja szans na wzmocnienie stron i poznawanie wzajemnych perspektyw, zrozumienie sytuacji i motywacji stron oraz wspieranie rozważania i podejmowania decyzji	Skupienie na określeniu i ogólnej ocenie „problemu” (skala makro), wsparcie w kształtowaniu warunków porozumienia, ograniczanie kwestii przeszkadzających w dochodzeniu do rozwiązania

Tabela 3. Główne cechy podstawowych modeli mediacji

3. Metody i umiejętności w praktyce mediacji transformatywnej

Metody pracy i poszczególne interwencje służą realizacji zakładanych celów mediacji, które odzwierciedlają pogląd mediatora na znaczenie konfliktu w interakcjach międzyludzkich i rodzaj wsparcia potrzebnego stronom. Oznacza to, że świadoma praktyka ma ściśle połączenie z założeniami teoretycznymi, stanowiącymi jej fundament. W takim ujęciu, proces mediacji staje się czymś więcej niż samym wykorzystywaniem umiejętności. Rodzaj interwencji może być wspólny dla różnych modeli, natomiast jej wpływ na proces mediacji wynika z wewnętrznej intencji, która odzwierciedla pogląd na istotę relacji międzyludzkich i konfliktu. Inaczej mówiąc, praktyka jest ukierunkowywana przez fundamentalne założenia i cele danego modelu mediacji.



Celem mediatora transformatywnego jest pomoc w transformacji konfliktu i dla jego realizacji angażuje się w trzy podstawowe praktyki, ciągle ponawiane podczas sesji mediacyjnej:

- dostrzeganie szans na wzmocnienie i poznanie (punkt 3.1),
- unikanie podejścia dyrektywnego i utrzymywanie intencji wyłącznie wspierających (punkt 3.2),
- odpowiadanie na pojawiające się szanse w sposób transformacyjny (punkt 3.3).

3.1. Sygnały w procesie wzmocnienia i poznawania: język transformacji konfliktu

Fundamentalną umiejętnością mediatora jest pełna obecność i uważne słuchanie bez oceniania. Mediator słucha rozmowy stron z mikroskupieniem, w celu rozpoznawania sygnałów w procesie wzmocnienia i poznawania. Sygnały to werbalne i niewerbalne komunikaty, których sens i znaczenie zależy od kontekstu sytuacji, kultury, tożsamości i indywidualnych doświadczeń zaangażowanych osób. Wymaga to:

- skupienia na **tu i teraz** konfliktowej interakcji,
- uwagi na **dynamikę** rozmowy stron,
- zdolności do **rozpoznawania sygnałów** podczas rozwijającej się interakcji.

Pełne słuchanie oznacza głębokie słuchanie bez oceny, planu czy celu. Staramy się uważać nie tylko na to co wyraża druga osoba (w słowach, tonie, gestach, spojrzeniu, wyrazie twarzy czy inaczej), ale także być świadomi tego co dzieje się w nas podczas słuchania. Pełne słuchanie to czysta ciekawość bez założeń, angażuje nie tylko uszy, ale także oczy, całą twarz, ciało i serce.

„Podejrzewam, że najbardziej podstawowym i silnym sposobem łączenia się z drugą osobą jest aby słuchać. Po prostu słuchać. Prawdopodobnie najbardziej podstawową rzeczą jaką kiedykolwiek dajemy sobie wzajemnie jest nasza uwaga. A szczególnie jeśli jest dana od serca. Kiedy ludzie mówią, nie ma potrzeby aby robić cokolwiek poza przyjmowaniem ich. Po prostu ich przyjmuj. Słuchaj co mówią. Bądź zainteresowany. Przeważnie zainteresowanie jest nawet ważniejsze niż rozumienie tego... Łączymy się poprzez słuchanie. Kiedy przerywamy gdy ktoś mówi, żeby wiedzieli że rozumiemy, kierujemy uwagę na nas... Nauczyłam się nawet po prostu słuchać w reakcji na czyjeś łzy. Dawniej sięgałam po chusteczki, dopóki nie zdałam sobie sprawy, że podanie komuś chusteczki może być innym sposobem aby już skończyli, aby wyrwać ich z doświadczenia smutku i żalu. Teraz po prostu słucham. Kiedy wypłakali tyle ile potrzebowali, jestem tam razem z nimi.”

Rachel Remen, Kitchen Table Wisdom (1996)

Słuchanie w taki sposób wspiera proces wzmacniania i poznawania poprzez:

- wniesienie do rozmowy poczucia spokoju i celowości
- zrobienie „przestrzeni” dla strony do pełnego wyrażenia siebie i zwiększenia świadomości
- potwierdzenie, że cokolwiek strona próbuje wyrazić jest ważne
- sugerowanie, że to co strona wyraża zasługuje nie tylko na opowiedzenie, ale także wysłuchanie

3.1.1. Szanse i pojawiające się wzmocnienie

Pojawiające się podczas rozmowy sygnały w zakresie wzmocnienia można podzielić na trzy kategorie, a ich właściwe przyporządkowanie możliwe jest dzięki uważnemu słuchaniu oraz ocenie treści i kontekstu wypowiedzi. Wyrażanie niezdecydowania, dezorientacji czy frustracji są wskazówkami braku wzmocnienia. Niepewność często dotyczy własnego stanowiska i potrzeb, rozumienia sytuacji i motywów drugiej strony czy sposobu postępowania w sytuacji konfliktowej. Z kolei wszelkie pytania lub prośby mające na celu zrozumienie sytuacji, wyjaśnienie wątpliwości lub znalezienie rozwiązania kwalifikują się do grupy próśb o wzmocnienie. Oznacza to, że dana osoba poczuła się nieco pewniej i szuka sposobów na wewnętrzne umocnienie. Brak i prośby o wzmocnienie stanowią szanse w procesie transformacji. Natomiast wypowiedzi świadczące o rosnącej świadomości sytuacji, pewności i zdolności do samodzielnego podejmowania decyzji oznaczają pojawiające się wzmocnienie. Przykładowo, kwestie pierwotnie formułowane w sposób ogólny, nieprecyzyjny i kierowane do mediatora, mogą być formułowane bardziej dokładnie i kierowane bezpośrednio do drugiej strony.

Brak wzmocnienia = „CZUJĘ SIĘ SŁABY”, „CZUJĘ SIĘ ŹŁE”	
Typ reakcji	Przykładowa wypowiedź
Niepewność, lęk Zagubienie, brak rozumienia sytuacji	„Niczego nie jestem pewna...”; „Boję się...” „Jestem rozdarty...”; „Nic z tego nie rozumiem...”
Niezdolność do działania Bezradność	„Nic nie mogę zrobić...” „Nie umiem... nie wiem jak...”
Złość i frustracja Bezsilność	„#!@^&! ” „Mam tego wszystkiego dosyć.”
Ciągle powtarzanie się	„Jak mówiłam wcześniej...”; „I powtórzę...”

Prośby o wzmocnienie = „CHCĘ BYĆ MOCNIEJSZY”	
Typ reakcji	Przykładowa wypowiedź
Pytania zdradzające irytację	„Czego ode mnie znowu chcesz?” „Dlaczego niby mam to zrobić?”
Poszukiwanie rady / sugestii	„Co Ty myślisz?” „Czy możesz coś powiedzieć?”
Oczekiwanie zmiany od drugiej strony Dopuszczanie warunkowej zmiany	„Jeśli tylko on/a...” „Może moglibyśmy to zrobić, jeśli...”

Pojawiające się wzmocnienie = „CZUJĘ SIĘ MOCNIEJSZY”	
Typ reakcji	Przykładowa wypowiedź
Zmiana zaimków z trzeciej na drugą osobę (zamiast „o kimś” mówienie „do kogoś”)	„Ten/to”, „on/a” na „Panie.../Ty”
Zmiana na bardziej dokładny język	„Powiem Ci dokładnie co mam na myśli...”
Większa pewność w mówieniu	„Jestem przekonany, że...”
Zmiana na język „mogę” / „będę”	„Myślę, że możemy...”; „Zrobię to...”

Tabela 4. Szanse i pojawiające się wzmocnienie, na podstawie: Folger i Bush (red.), 2001, s. 114.

3.1.2. Szanse i pojawiające się poznanie

Sygnaly w zakresie poznania również można podzielić na trzy kategorie. Pierwszą kategorię stanowi brak poznania, łatwo ją rozpoznać poprzez stosowanie silnie negatywnego języka, oskarżenia, sarkazm czy wyzwiska. Podejrzewanie negatywnych motywów, bagatelizowanie lub trywializowanie odmiennego punktu widzenia, jest także znakiem braku poznania drugiej osoby. Mniej oczywiste jest werbalne uznanie innego punktu widzenia, a następnie użycie słowa „ale” i wyrażenie własnego, odmiennego punktu widzenia. Trudno uznać to za autentyczne zrozumienie. Drugą kategorię stanowią prośby o poznanie, które są różnymi sposobami powiedzenia „Zobacz mnie”. Obok stwierdzeń, że ktoś czuje się niezrozumiany, osoba może starać się zachować twarz, przedstawiając wyjaśnienia przeszłych zachowań. Może też wyliczać wysiłki i trudności, które nie zostały zauważone. Prośba o poznanie wyraża to jak chcielibyśmy być postrzegani przez drugą stronę. Brak i prośby o poznanie stanowią szanse na poszerzenie perspektywy w procesie transformacji. Do ostatniej kategorii, pojawiającego się poznania, należą zachowania w których osoba przyznaje, że coś usłyszała lub rozumiała po raz pierwszy, jest bardziej otwarta na odmienny punkt widzenia lub zaczyna przypisywać drugiej stronie lepsze intencje.

Brak poznania = „JESTEŚ ZŁY”	
Typ reakcji	Przykładowa wypowiedź
Ignorowanie	„Co mówiłeś...?”; „Piękny dzień dzisiaj...”; „Fajna apaszka”
Negowanie	„To kompletny nonsens”; „Kłamiesz...”
Bagatelizowanie, lekceważenie Wyolbrzymianie	„O, to nic nie znaczy...”; „Nie histeryzuj tak...” „Ten raport robiłeś tygodniami”
Ośmieszanie, sarkazm	„Och, czy to nie zabawne?”; „O, to oryginalne!”
Oskarżanie, obwinianie, wyzwiska	„Ty zawsze...”; „Widzicie, znowu to robi...”; „#!@^&!”
Zakładanie najgorszych motywów Wyrażanie nieufności	„Po prostu chcesz mnie zniszczyć“; „Nigdy wcześniej tego nie zrobiłeś i mam teraz uwierzyć w to co mówisz?”
Gołosłowne poparcie, „Tak, ale...”	„Tak, ale ja...”; „Zrobiłeś, ale musiałam prosić dziesiątki razy”

Prośby o poznanie = „ZOBACZ MNIE”	
Typ reakcji	Przykładowa wypowiedź
Usprawiedliwianie, wyjaśnianie dawnych zachowań	„Powodem dlaczego tak zrobiłem...” „Nie miałam wyjścia...”
Wypowiedź o byciu niezrozumianym, niedocenianym	„Nie rozumiesz przez co przeszłam?”; „Dla Ciebie jestem nikim.“; „Wiele razy przeproszałam, ale dla Ciebie to nie znaczy.”
Nacisk, przesada	„Nigdy nie bierzesz mnie pod uwagę.” „Zawsze zapominasz o swoich obietnicach.”
Wypowiedź jak ktoś chciałby być widziany	„Gdyby tylko zrozumiała, że ja...” „Nie jestem taka osobą...”

Pojawiające się poznanie = „WIDZĘ CIEBIE”	
Typ reakcji	Przykładowa wypowiedź
Uznanie nowej informacji	„To dla mnie nowa informacja”; „Nigdy nie zdawałem sobie sprawy, że...”
Przypisywanie lepszych intencji	„Teraz rozumiem, że miałaś na myśli coś innego...”
Bycie bardziej otwartym na drugą stronę	„Faktycznie, możemy zrobić to w ten sposób...”

Świadomość punktu widzenia drugiej osoby	„Naprawdę słyszę co mówisz...” „Zaczynam rozumieć, dlaczego tak to widziałeś.”
--	---

Tabela 5. Szanse i pojawiające się poznanie, na podstawie: Folger i Bush (red.), 2001, s. 119.

Słownictwo wzmocnienia / poznania: język transformacji konfliktu

„W rezultacie, mediator uczy się słuchać wymiany zdań pomiędzy stronami w całkowicie nowy sposób, na nowym poziomie i w nowym języku - języku transformacji konfliktu... W tym nowym języku, każde wyrażenie niosące komunikat „Czuję się słaby”, w jakiegokolwiek formie, jest szansą na budowanie wewnętrznej mocy („wzmocnienie”). Każde wyrażenie niosące komunikat „Jestem uwięziony w mojej własnej perspektywie i odcięty od perspektywy drugiej strony” w jakiegokolwiek formie, jest szansą na zwiększanie otwartości na drugą osobą („poznanie”).

Baruch Bush & Sally Pope, Changing the Quality of Conflict Interaction (2002)

Mówiąc bardziej bezpośrednio: w języku transformacji konfliktu, mediatorzy nastawiają się na słuchanie wypowiedzi stron zawierających jeden z dwóch komunikatów:

- „Czuję się źle!”
- „Jesteś zły!”

Strony znajdują wiele sposobów na powiedzenie tych dwóch rzeczy, ale kiedykolwiek słyszymy jedną lub drugą, wiemy, że jest to szansa na wzmocnienie lub poznanie.

3.1.3. Dynamika konfliktowej interakcji w kontekście szans na wzmocnienie i poznanie

Dla mediatora transformatywnego, sesja mediacyjna jest rozmową między stronami, która zawiera szanse na transformację poprzez proces wzmocniania i poznawania. Stąd przydatna jest wiedza jak takie szanse mogą się pojawiać i jakie występują między nimi zależności.

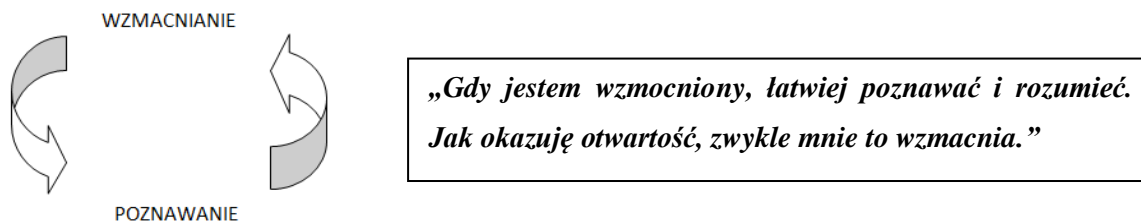
a) W pojedynczej wypowiedzi może znajdować się wiele szans

- nawet w krótkiej wypowiedzi stron mogą występować szanse na wzmocnienie i poznanie,
- szanse na wzmocnienie i poznanie mogą pojawiać się w szybkim następstwie,
- wykorzystanie jednej szansy może czasowo uniemożliwić wykorzystanie innej,
- niewykorzystane szanse zazwyczaj pojawiają się ponownie, ponieważ brak wzmocnienia i poznania są fundamentalnymi doświadczeniami w konflikcie,

O procesie mediacji można myśleć jak o ciągu pojawiających się szans, z których mediator wskazuje wybrane, a uczestnicy decydują czy w jaki sposób będą one wykorzystane.

b) Wzmocnianie i poznawanie działa w powiązaniu

- Na poziomie interpersonalnym, odczucie wzmocnienia powoduje, że łatwiej okazać zrozumienie, a przynajmniej przyznać, że nie wiemy wszystkiego o sytuacji. Jeżeli druga osoba przyjmie tak okazane zrozumienie, to często sama czuje się wzmocniona i gotowa aby okazać zrozumienie dla pierwszej osoby. W ten sposób tworzy się pozytywne sprzężenie zwrotne, które z czasem może fundamentalnie zmienić jakość całej interakcji. Właśnie to powiązanie czyni konflikt takim wyzwaniem, a jednocześnie sprawia, że mediacja działa,
- Na poziomie indywidualnym, kiedy zaczynamy rozumieć inny punkt widzenia (okazujemy zainteresowanie i chęć zrozumienia), stajemy się jednocześnie silniejsi (odczuwamy wzmocnienie) z uwagi na jasność, którą to nowe zrozumienie przynosi. Uświadamiamy sobie nowe możliwe rozwiązania i uzyskujemy poczucie większego wpływu na rozwój sytuacji.



Rysunek 3. Wzajemne oddziaływanie procesu wzmacniania i poznawania

c) Brak wzmocnienia czasami łatwo przeoczyć

- Słabość często maskuje się pod pozorem siły. Okazywanie złości, frustracji, sprzeciwu czy ciągle powtarzanie podobnych stwierdzeń może stwarzać wrażenie siły i stanowczości, ale pod powierzchnią takich zachowań najczęściej kryje się poczucie braku zdolności do rozwiązania problemu lub spowodowania zmiany sytuacji. Ten brak siły sprawczej powoduje odruchy obronne, które są podatnym gruntem na agresywne, a nawet wrogie zachowania,
- Formalną lub nieformalną władzę nad kimś można pomylić ze stanem wewnętrznej mocy, zakładając, że zdobycie lub odzyskanie względnej władzy jest tym samym co proces wzmacniania. Dlatego niezależnie od pozycji społecznej osób w konflikcie, zamiast ulegać pokusie przywracania „równowagi sił”, należy skupić się na procesie wzmacniania wszystkich uczestników. W przeciwnym razie możemy przeoczyć szanse na takie zmiany, a nawet osiągnąć efekt przeciwny, ponieważ manipulacja równowagą sił odbiera zaangażowanym osobom możliwość własnych prób i decyzji w tym zakresie.

d) Okazywanie otwartości i zrozumienia można źle zinterpretować

- To co wydaje się zrozumieniem, może nie być autentyczne, a być jedynie rozumieniem instrumentalnym („empatia instrumentalna”). Przykładowo jedna strona może wyrazić przeprosiny, po których przystąpi do omawiania istotnych dla niej kwestii. Czasami takie przeprosiny stosowane są, aby zakończyć rozmowę o przeszłym, niewygodnym wydarzeniu, a nawet aby uzyskać ustępstwo. W obu przypadkach okazanie zrozumienia jest traktowane instrumentalnie dla osiągnięcia własnych korzyści,
- Podobnie okazywanie zrozumienia na wczesnym etapie mediacji może nie być wiarygodne, ponieważ strony nie zdążyły umocnić się w wystarczającym stopniu,
- Z kolei autentyczne zrozumienie może przybierać subtelne formy, ludzie mogą zastanawiać się nad uzyskanymi informacjami wewnętrznie lub pomiędzy sesjami mediacyjnymi. Z perspektywy psychologicznej, trudne jest przyznanie się do błędnego postrzegania sytuacji w przeszłości. Dlatego zamiast bezpośredniego wyrażenia zrozumienia innego punktu widzenia, osoba może zacząć uwzględniać sugestie drugiej strony lub starać się wyjaśnić jej przeszłe zachowania.

e) Przyjmowanie zrozumienia zależy od postrzegania adresata

- Szczere zrozumienie nie zawsze jest przyjęte, z uwagi na brak wystarczającego wzmocnienia strony przyjmującej. Dopiero na skutek wzmocnienia może usłyszeć okazane zrozumienie,
- Zrozumienie może nie być przyjęte w relacji przepełnionej brakiem zaufania i podejrzliwością. Może być interpretowane jako próba manipulacji. Dopiero działanie, spójne z werbalnymi wyrazami zrozumienia, mogą utwierdzić daną osobę co do szczerości intencji.

3.2. Obserwowanie i zachowywanie intencjonalności interwencji

Po identyfikacji szansy na wzmocnienie lub poznanie, mediator powinien być świadomy motywacji z jaką chce dokonać interwencji, w celu utrzymywania intencji wyłącznie wspierających.

Wszyscy mediatorzy mają jakiś rodzaj wpływu na rozwijającą się interakcję stron. Wpływ mediatora transformatywnego wspiera proces wzmacniania i poznawania, a nie promowanie własnego porządku. Intencje te wynikają z przekonania o zdolności ludzi do samostanowienia i świadomości unikalności indywidualnego doświadczenia. Wierząc, że „strony mają co trzeba” i rozumiejąc swoją ograniczoną wiedzę na temat ich życia, nastawienie mediatora uosabia:

- poczucie wiary w zdolności i motywacje stron,
- nieosądzającą otwartość na każdą ze stron,
- szacunek dla stron i ich interakcji.

Powszechne impulsy dyrektywne

Rozpoznawanie impulsów dyrektywnych, które pojawią się w umyśle, pozwala mediatorowi zachować dyscyplinę i utrzymywać intencje wspierające transformację. Podczas mediacji nie jest niczym rzadkim aby myśleć:



Rysunek 4. Przykłady impulsów dyrektywnych

Impulsy dyrektywne są dużym wyzwaniem, a uleganie im powoduje, że mediator próbuje strony prowadzić w kierunku, który uznaje za słuszny. Pociąga to za sobą:

- zastępowanie ocen stron własnymi ocenami,
- przeformułowywanie wypowiedzi stron w „rozwiązywalne” problemy,
- prowadzenie do albo odwodzenie stron od konkretnego merytorycznego rezultatu,
- kontrolowanie procesu rozmowy,
- zabieranie stronom decyzji, jawnie lub skrycie,
- określanie zasad prowadzenia rozmowy,

Intencja a „neutralność” mediatora

Neutralność nie może oznaczać braku jakiegokolwiek wpływu mediatora na mediację. Mediator działa umyślnie i ma nieuchronnie jakiś rodzaj wpływu na toczący się konflikt. W modelu transformatywnym, neutralność jest zobowiązaniem mediatora, do wykorzystywania swojego wpływu tylko w celu upewnienia się, że strony utrzymują kontrolę nad decyzjami.

W komunikacji, sposób omawiania spraw wpływa na to, jakie rezultaty są możliwe, dlatego mediatorzy świadomie wspierają decyzje stron zarówno w zakresie procesu jak i jego wyników.

3.3. Rodzaje i sposoby interwencji w mediacji transformatywnej

Każda interwencja jak odzwierciedlenie, podsumowanie czy pytania, są tylko środkami komunikacji, bez wbudowanego celu czy określonego wpływu. Środki te mogą służyć różnym celom, takim jak osiągnięcie ugody albo procesowi wzmacniania i poznawania, w zależności jak są używane. Mediator transformatywny używa środków komunikacji w taki sposób, by konsekwentnie wspierały proces samostanowienia, zwiększanie świadomości i poszerzania perspektywy.

3.3.1. Odzwierciedlenie

Odzwierciedlenie to komunikat zwrotny do osoby mówiącej, odzwierciedlający istotę tego co wyraziła, w języku zbliżonym do jej własnego, ale bez papugowania.

Odzwierciedlenie wspiera wzmocnienie

<u>Pomaga mówiącemu:</u> <ul style="list-style-type: none">• Jej/jego głos jest obecny i słyszany• Nabiera jasności przez „słuchanie siebie” i decyduje czy potwierdzić, rozwinąć lub skorygować wypowiedź• Dostaje punkt oparcia, aby nie zapadać się pod wpływem silnych emocji	<u>Pomaga słuchającemu:</u> <ul style="list-style-type: none">• usłyszeć nowe informacje bez nacisku• zastanowić się jak zareagować
---	--

Odzwierciedlenie wspiera poznanie

<u>Pomaga mówiącemu:</u> <ul style="list-style-type: none">• usłyszeć kiedy przesadził i ponownie rozważyć lub wycofać negatywne wypowiedzi	<u>Pomaga słuchającemu:</u> <ul style="list-style-type: none">• usłyszeć słowa mówiącego „po raz pierwszy” lub „w inny sposób”, wypowiedziane innym głosem (odzwierciedlającego)
---	--

Ma największy skutek jeśli jest praktykowane zgodnie z następującymi wytycznymi:

- angażuj się całkowicie z osobą odzwierciedlaną (nie poruszamy się tam i z powrotem między stronami), mów bezpośrednio do niej: „Pan/i uważa...”, „dla Ciebie”,
- odzwierciedlaj mówiącego, nie staramy się przekazać „komunikatu” do drugiej strony,
- odzwierciedlaj dokładnie istotę tego co zostało wyrażone uwzględniając stan emocjonalny i energię wypowiedzi; ma to być lustro w którym widać obraz bez zniekształceń, zmiękczenia, edytowania czy filtrowania
- bądź blisko języka osoby mówiącej, szczególnie kluczowych komunikatów
- odzwierciedlać można każdą formę „informacji”, nawet ciszę czy niechęć do wypowiedzi,

Odzwierciedlenie zazwyczaj niesie ze sobą oznaki skuteczności:

- skuteczna interwencja wywołuje natychmiastowe potwierdzenie osoby mówiącej, np. „Tak, dokładnie”, „Tak jest, a także...”
- nawet jeśli nie jest trafne, zazwyczaj powoduje wypowiedź korygującą, np. „Nie bardzo, powiedziałam...”, „No cóż, raczej chodziło mi o ...”
- odzwierciedlenie jest auto-potwierdzające lub auto-korygujące, bez względu czy następuje potwierdzenie czy korekta, osoba mówiąca staje się bardziej świadoma i silniejsza

Jeżeli odzwierciedlenie jest praktykowane właściwie, działa jak „wzmocniacz” rozmowy, czyni to co zostało powiedziane bardziej słyszalnym i zrozumiałym. To bardzo wspiera komunikację i podejmowanie decyzji przez uczestników mediacji.

3.3.2. Podsumowanie

Podsumowanie to tematyczne odtworzenie zasadniczych elementów rozmowy z uwzględnieniem punktu widzenia uczestników.

Podsumowanie wspiera wzmocnienie

Pomaga uczestnikom:

- „rozwiąć mgłę” szczegółów i ujrzeć sytuację z szerszej perspektywy
- usłyszeć ponownie fragmenty rozmowy dodać, odjąć lub skorygować wybrane elementy
- ocenić całą rozmowę i zdecydować którymi obszarami należy się zająć
- jasno zobaczyć najpoważniejsze różnice i zdecydować czy / jak zająć się nimi

Podsumowanie wspiera poznanie

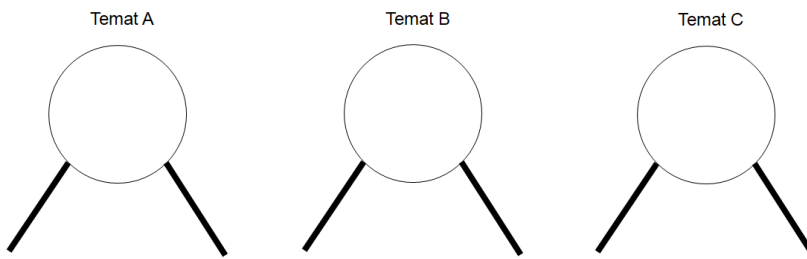
Pomaga uczestnikom:

- uświadomić „odmienną rzeczywistość” drugiej osoby i zrozumieć różnice w sposobie patrzenia na sytuację
- dostrzec co jest wartościowe dla drugiej osoby, na czym się skupia i dlaczego

Ma największy skutek jeśli jest praktykowane zgodnie z następującymi wytycznymi:

- podsumowanie, inaczej niż odzwierciedlenie, angażuje obie strony, to znaczy, że włącza i odnosi się do tego, co zostało przez obie strony powiedziane podczas fragmentu rozmowy
- podsumowanie nie jest dosłownym czy chronologicznym „odtworzeniem” wszystkiego co zostało powiedziane, ale raczej powtórzeniem zasadniczych „tematów rozmowy”:
 - nazwij neutralnie i precyzyjnie temat podnoszony przez uczestników (nie pomijaj, zmieniaj lub priorytetyzuj tematów),
 - opisz wiernie obszary zgody oraz szczególnie różnice zdań (nie zmiękczej lub rozgadniaj różnic) wraz z uzasadnieniem każdej perspektywy jeśli zostało wypowiedziane,
 - bądź blisko języka stron, włączając emocjonalny ton wypowiedzi
- mów bezpośrednio do osoby, której stanowisko prezentujesz: „wg Pani to..., a wg Pana tamto...”
- po interwencji oddaj kontrolę stronom:
 - zazwyczaj wystarczy pauza na koniec podsumowania,

- jeżeli żadna ze stron nie podejmuje rozmowy, mediator może zachęcić strony zadając pytanie „co dalej” np. „*To są niektóre z różnic o których mówiliście. Na czym chcielibyście skupić teraz rozmowę?*”



Rysunek 5. Struktura podsumowania: tematy („głowa”) i stanowiska uczestników („nogi”)

Podsumowanie ma własne potwierdzenie skutecznej praktyki:

- w odpowiedzi na podsumowanie, uczestnicy często kierują rozmowę w stronę lub wybierają kolejny krok, którego mediator nie mógł przewidzieć
- ta nieoczekiwana zmiana jest znakiem skutecznej interwencji, wspierającej decyzje stron, bez wpływu oceny czy planu mediatora

Podobnie jak odzwierciedlenie, poprawnie praktykowane podsumowanie, ma efekt wzmacniający i rozjaśniający, jednak bardziej na poziomie rozmowy, a nie indywidualnej wypowiedzi. To powoduje, że całość rozmowy, włączając ujawnione różnice i wybory, staje się bardziej „widoczna” dla stron, które mogą dokonywać bardziej świadomych wyborów co należy zrobić.

3.3.3. Pytanie „co dalej”

Pytanie „co dalej” (ang. *check-in question*) pozwala uczestnikom podjąć decyzje dotyczące przebiegu procesu mediacji (np. kto mówi kiedy, czy mieć spotkanie na osobności, jak wykorzystać pozostały czas), czyni moment decyzyjny bardziej widocznym i przedstawia ich kontekst. Oferuje wybór i nie stanowi oczekiwania, dając szansę stronom na przejęcie kontroli.

Pytanie co dalej wspiera wzmocnienie

- daje uczestnikom poczucie podmiotowości i kontroli nad procesem
- podkreśla momenty decyzji, tak by uczestnicy mieli szansę na dokonywanie samodzielnych wyborów (o czym i jak chcą rozmawiać, czy chcą podjąć decyzję itd.)
- uświadamia dostępne możliwości

Pytanie co dalej wspiera poznanie

- uświadamia wzajemne wybory i priorytety, ponieważ uczestnicy mierzą się z sytuacją i podejmują decyzje w różny sposób

Ma największy skutek jeśli jest praktykowane zgodnie z następującymi wytycznymi:

- przedstaw kontekst pytania i pokaż jasno punkty decyzyjne
- kierowane jest zazwyczaj do wszystkich uczestników (trudno uniknąć dyrektywności lub pewnej presji w pytaniach do pojedynczej osoby)

- pytanie nie powinno zawierać ukrytego przekazu na temat tego, co mediator sądzi, że strony powinny zrobić lub o czym powinny mówić
- nie poszukuj czy wymagaj odpowiedzi
- przedstawiaj dostępne opcje wstępnie i niezobowiązująco, opisz wiele alternatyw

Zasadniczo mediator transformatywny unika zadawania pytań poza pytaniami co dalej, aby wspierać samostanowienie uczestników, a nie prowadzić ich w kierunku uznanym przez mediatora za „właściwy”. W przypadku wątpliwości czy dane pytanie jest wspierające czy dyrektywne, przydatne jest uświadomienie sobie intencji z jakim je zadajemy. Przykładowe zastosowania:

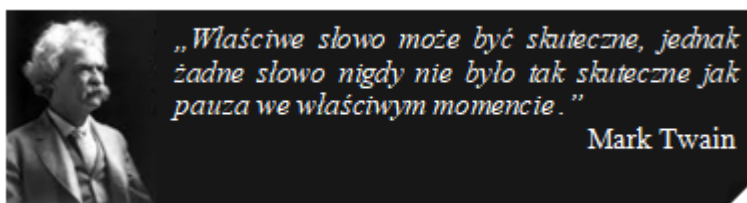
- *„Wiele razy podejmowaliście temat jak podzielić tydzień szkolny i wydaje się, że utknęliście. Czy pomocna byłaby przerwa lub skonsultowanie tego tematu, a może chcecie zastanowić się nad tym co robią inni rodzice lub innymi możliwościami, które przychodzą Wam do głowy?”*
- *„Czy byłoby dla Was pomocne omówienie sposobu w jaki chcielibyście prowadzić rozmowę?”*
- *„Możecie nie zdawać sobie sprawy, że pozostało około pół godziny do zakończenia spotkania. Czy chcielibyście zapisać niektóre uzgodnienia czy wolicie pozostawić je w formie ustnej, a może chcecie się zająć jeszcze czymś innym w czasie, który pozostał?”*
- *„Wydaje się, że ostatni fragment rozmowy był dla Państwa trudny. Czy są Państwo gotowi do kontynuowania rozmowy, a może wolicie zrobić przerwę lub spotkać się na osobności?”*
- *„Minęło pierwsze pół godziny mediacji. Zastanawiam się czy to o czym rozmawiacie i sposób w jaki to robicie jest dla Was odpowiedni?”*

Pytania co dalej są konkretnym przejawem przekonania mediatora transformatywnego do utrzymywania decyzyjności w rękach stron.

3.3.4. Celowe milczenie i moment interwencji

Dynamika konfliktowej rozmowy i pojawiające się szanse na wzmocnienie i poznanie, powodują konieczność wyboru kiedy mediator zachowuje milczenie (umożliwiając rozmowę bez przerywania lub chwile ciszy), a kiedy dokuje interwencji. Stąd pomocne mogą być następujące wskazówki:

- Strony mogą wykorzystywać szanse na transformację interakcji samodzielnie, tak jak robią to w codziennych rozmowach czy kłótniach. Jeżeli rozmowa jest konstruktywna i zachodzą zmiany pozytywne, nie musimy interweniować. Jednak gdy strony uwięzione są w destrukcyjnym cyklu, to właściwy czas na interwencję i wsparcie ich w procesie wzmocnienia i poznawania
- Strony mogą w różnej formie prosić o wsparcie (skierowanie wzroku na mediatora, przejście z „mówienia do” na „mówienie o”...)
- Rozmowa ma swój rytm, okresy intensywne oraz spokojniejsze i wolniejsze. Te spokojniejsze fragmenty mogą być dobrym czasem interwencji, bez zakłócania płynności rozmowy, zwłaszcza jeśli wynikają z przejściowego obniżenia „energii” konfliktu
- Z kolei jeżeli zostało powiedziane coś istotnego lub pojawiło się ważne zrozumienie, często zapada cisza pozwalająca stronom na refleksję. Świadome milczenie mediatora może pomóc w pełnym odczuciu tego co zostało powiedziane i zachodzących zmian w interakcji



3.3.5. Interwencje przeszkadzające w procesie wzmacniania i poznawania

Mediator powinien unikać interwencji w których zastępuje decyzje czy wypiera punkt widzenia stron, ponieważ osłabia to ich samostanowienie oraz odbiera im poczucie mocy i sprawczości, bez względu czy decyzje dotyczą treści czy procesu mediacji. Przejmować kontrolę i wpływać na kierunek rozmowy można na różny sposób, ale najczęściej kosztem takiej postawy jest zabieranie uczestnikom szans na autentyczne wzmocnienie i poznanie oraz poprawę jakości interakcji.

- Oceny, sugestie czy ujawnianie punktu widzenia mediatora prowadzi rozmowę w kierunku, który uznaje on za pożądany, ale dzieje się to kosztem pozbawienia stron wyborów im przynależnych. Czasami mediator przeformułowuje wypowiedzi stron, które uznaje za zbyt zapalne, tak by nadać im brzmienie bardziej pozytywne czy neutralne. Jednak „poprawianie wyglądu” wypowiedzi często pozbawia strony możliwości porozmawiania o rzeczywistych problemach z którymi przyszły na mediację i działa na nie osłabiająco.
- Wymuszanie lub naleganie na zrozumienie drugiej strony zabiera szanse na autentyczne poznanie i zrozumienie istoty konfliktu i wzajemnych perspektyw. Niektóre pytania wywierają pewną presję, aby osoba odpowiedziała twierdząco lub przynajmniej zabrała głos i mogą być zagrażające, przykładowo: „Czy usłyszał Pan coś nowego w tym co zostało powiedziane?”, „Czy chciałby Pan odpowiedzieć?”. Znacznie bezpieczniej jest odzwierciedlić to co zostało wyrażone, a następnie wycofać się, tak by druga strona miała szansę rozważyć to bez presji.
- Uwspólnianie jest poszukiwaniem wspólnego gruntu, ale często odbywa się z pominięciem istotnych dla stron różnic, które są często głównym powodem mediacji. Może to być próbą kierowania percepcją stron, co utrudnia im poznanie natury tych różnic i zmierzenie się z nimi.
- Normalizowanie polega na dodawaniu do opisu doświadczenia sytuacji przez stronę oceny, że takie doświadczenie jest „normalne, powszechne czy spodziewane”. Powoływanie się na większość, która z pewnością doceniłaby odczucia danej strony, poparte dodatkowo oceną samego mediatora, oznacza pośrednie powiedzenie drugiej stronie jak powinna oceniać sposób myślenia strony przeciwnej.
- Pokrzepianie także zawiera ocenę doświadczeń strony przez mediatora i może stanowić presję na drugą stronę, że podobnie jak mediator, także powinna okazać zrozumienie.

3.3.6. Wyrażanie emocji

Emocje są istotną częścią komunikacji między ludźmi, dlatego model transformatywny kładzie duży nacisk na uwzględnianie emocjonalnego tonu czy sygnałów niewerbalnych w interwencjach. Wyrażanie emocji często sygnalizuje szansę na wzmocnienie lub poznanie, jest informacją o znaczeniu tematu, o tym jak strony doświadczają konfliktu lub reagują na różne komunikaty. Mediator jest uważny na takie sygnały i wykorzystując umiejętności komunikacyjne, daje uczestnikom szansę na refleksję, rozważanie, odniesienie się, poszerzenie perspektywy lub podejmowania decyzji, cokolwiek będzie dla stron właściwe.

Ignorowanie warstwy emocjonalnej, krytykowanie czy kontrola emocji (np. przez wprowadzanie zasad lub naleganie na skupienie na przyszłości) pozbawiają uczestników takich szans. Często emocje postrzegane są jako przeszkoda w „racjonalnym” procesie podejmowania decyzji. Jednak taka postawa może nie tylko być odbierana przez strony jako brak szacunku, ale także stoi w sprzeczności z wynikami badań dotyczących znaczenia emocji w procesie podejmowania decyzji (Damasio 2022).

3.4. Podsumowanie praktyki

Obszar	Sposób podejścia
Rola mediatora	<ul style="list-style-type: none"> wspierająca i niedyrektywna
Cele interwencji	<ul style="list-style-type: none"> wspieranie procesu wzmacniania i poznawania wspieranie rozważania i podejmowania świadomych decyzji przez strony wspieranie dobrowolnych prób poznania i zrozumienia odmiennego punktu widzenia wzmacnianie decyzyjności i komunikacji stron
Wyobrażona „mapa” procesu	<ul style="list-style-type: none"> dynamiczna, płynna, elastyczna z pojawiającymi się szansami na wzmocnienie i poznanie
Otwarcie mediacji (wypowiedź / rozmowa wstępna)	<ul style="list-style-type: none"> podkreślanie samostanowienia uczestników i wspierającej roli mediatora przedstawianie możliwych efektów w języku wzmocnienia i poznania, np. lepsze zrozumienie siebie, sytuacji i drugiej osoby, nowe informacje i możliwości, świadome wybory przedstawienie ugody jako jednej z wielu możliwych decyzji i rezultatów
Zasady rozmowy	<ul style="list-style-type: none"> można pominąć jeśli strony nie zgłaszają takiej potrzeb jeśli strony chcą, wspieramy je w uzgodnieniu zasad i co potrzebują, żeby być obecnym, słuchać, mówić czy podejmować decyzję zamiast narzucania zasad przez mediatora jest to kolejny obszar wspierający samostanowienie uczestników
Strategie komunikacyjne	<ul style="list-style-type: none"> słuchanie z mikroskupieniem na szanse na wzmocnienie i poznanie interwencje podkreślają wybory stron, szanse na podejmowanie decyzji, poszerzanie perspektywy i wzajemne zrozumienie tylko pytania co dalej, będące kolejną szansą na decyzje stron o procesie
Sugestie mediatora	<ul style="list-style-type: none"> przedstawiane tylko po próbach uzyskania własnych sugestii stron oparte są wyłącznie na sygnałach dawanych przez strony przedstawiane wstępnie, niezobowiązująco, jako wiele alternatyw jasny przekaz, że sugestie mogą być odrzucone (odrzucone widziane jako wyraz samostanowienia stron i kolejny sygnał kierunku ich rozmowy)
Postęp w procesie	<ul style="list-style-type: none"> strony kierują, mediator podąża za ich wyborami skupiając się na szansach na wzmocnienie i poznanie, a nie prowadzi we „właściwym” kierunku transparentny, strony podejmują decyzje w zakresie celu, zawartości i tempa procesu
Spotkania na osobności	<ul style="list-style-type: none"> są wyborem stron, zapewniającym czas i przestrzeń na spokojniejsze rozważanie spraw bez presji bezpośredniej rozmowy pozwalają zaistnieć myślom i emocjom nie wyrażanym swobodnie w obecności drugiej strony
Przygotowanie dokumentów	<ul style="list-style-type: none"> strony decydują czy, co, kiedy i przez kogo jest dokumentowane w zakresie ich uzgodnień lub braku uzgodnień dla mediatora są to kolejne szanse na podejmowanie decyzji przez strony

Fundamenty praktyki (opis graficzny)

Założenia modelu

Konflikt jest relacyjny i stanowi wyzwanie dla jakości interakcji	Konflikt powoduje słabość i pochłonięcie sobą, zmniejszając zdolność ludzi do mierzenia się z problemami	Ludzie mają głęboką potrzebę samostanowienia i więzi z innymi
Ludzie w konflikcie zachowują chęć i motywację do podejmowania decyzji i spojrzenia poza siebie	Proces wzmacniania i poznawania przywraca ludziom zdolność do radzenia sobie z problemami	Świat każdego człowieka jest unikalny i opiera się na jego doświadczeniach życiowych

Postawa mediatora

Bądź skupiony na bieżącej chwili i słuchaj bez osądu	Bądź uważny na szanse wzmocnienia i poznania	Porzuć kontrolę, własną agendę i rozwiązywanie problemów	Wybieraj interwencje wspierające proces wzmacniania i poznawania
Czuj się wygodnie w obliczu konfliktu	Czuj się wygodnie z ograniczonym rozumieniem konfliktu	Bądź cierpliwy ze stronami i procesem ich interakcji	Szanuj strony i ich wybory

Podstawowe interwencje mediatora

Odzwierciedlenie	Podsumowanie	Pytanie "co dalej"	Celowe milczenie
------------------	--------------	--------------------	------------------

Bibliografia:

- Bush, R. A. B. i Folger, J. P. (2005). *The promise of mediation: the transformative approach to conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bush, R. A. B. i Pope, S. G. (2002). *Changing the Quality of Conflict Interaction: The Principles and Practice of Transformative Mediation*. 3 Pepp. Disp. Resol. L.J. 67.
- Damasio, A. (2022). *Błąd Kartezjusza: Emocje, rozum i ludzki mózg*. Kraków: Copernicus Center Press.
- Folger, J. P. (2008), *Harmony and transformative mediation practice: sustaining ideological differences in purpose and practice*. North Dakota Law Review.
- Folger, J. P. i Bush, R. A. B. (red.). (2001). *Designing mediation: approaches to training and practice within transformative framework*. New York: Institute for the Study of Conflict Transformation.
- Folger, J. P. i wsp. (red.). (2010). *Transformative mediation: a sourcebook. Resources for conflict intervention practitioners and programs*. Hempstead, Reston: Institute for the Study of Conflict Transformation, Association for Conflict Resolution.
- Fromm, E. (1999). *Niech stanie się człowiek. Z psychologii etyki*. Warszawa-Wrocław: PWN.
- Gergen, K. J. (2009). *Relational Being: Beyond Self and Community*. Oxford University Press, Inc.
- Institute for the Study of Conflict Transformation (2015). *Mediation: principles & practice. The transformative framework*.
- McCorkle, S. i Mills, J. L. (1992). *Rowboat in a hurricane: Metaphors of interpersonal conflict management*. Western States Communication Association, Communication Reports, 5(2), 57-66.
- Moore, C.W. (2009). *Mediacje: Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Nordhelle, G. (2010). *Mediacja: Sztuka rozwiązywania konfliktów*. Gdańsk: FISO.
- Remen, R. N., (1996). *Kitchen Table Wisdom*. New York: Penguin Group.
- Shapiro, D. L. (2010). *Relational Identity Theory: A Systematic Approach for Transforming the Emotional Dimension of Conflict*. American Psychologist, vol. 65, No. 7, 634-645.
- Zienkiewicz, A. (2007). *Studium mediacji: Od teorii ku praktyce*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.