

Agnieszka Dragon

Uniwersytet Wrocławski

Proces mediacji w perspektywie poradowniczej

Abstrakt: W artykule podjęto analizę mediacji w perspektywie poradowniczej, eksponując zarówno podobieństwa, jak i różnice tych form pomocy. Ukazano etapy przebiegu procesu poradniczego i mediacji, wskazując na zakres kompetencji doradcy niezbędny dla wspierania klienta na każdym etapie procesu. Przybliżono też kluczowe kompetencje operacyjne, społeczne i komunikacyjne mediatora. Pokazanie odmiennego, od prezentowanych dotychczas, obrazu mediacji pozwoliło odsłonić możliwości ingerencji mediatora w proces rozwiązywania konfliktu z poradowniczego punktu widzenia. Być może, takie spojrzenie na praktykę prowadzenia mediacji będzie odpowiedzią na prośby doradców praktyków o konkretne wskazówki do działania.

Słowa kluczowe: mediacja, poradownictwo, praktyka poradnicza, zakres kompetencji mediatora-doradcy.

Mediacja jest coraz częściej stosowaną przez sądy procedurą pomocy zwaśnionym stronom. Stała się ona nowym sposobem udzielania wsparcia osobom, które potrzebują go, aby dojść do porozumienia. Na mediację można spojrzeć jak na sytuację, w której udzielane są informacje, wskazówki, psychologiczne wsparcie. Mediator, chociaż nie doradza przyjęcia jakiegoś konkretnego oglądu rzeczy czy wyboru określonego rozwiązania, w relacji z klientem staje się wspomagającym, który udziela pewnych informacji i wskazówek. Staje się on więc doradcą w sensie wskazywanym przez Patryka Kujana, który widzi pracę mediatora jako działalność poradniczą polegającą przede wszystkim na przedstawianiu możliwości wyboru czy potencjalnych dróg postępowania (Kujan, 2014, s. 69).

Precyzując tożsamość praktyki poradniczej, Alicja Kargulowa wskazuje (2007, s. 56–57), iż zasadza się ona na tym, że: poradnictwo jest działalnością racjonalną, podejmowaną celowo dla realizacji związanych z nią zamiarów; jest zorientowane na udoskonalanie cech osobowości i zachowań osób radzących się oraz generowanie przyjaznych wobec siebie i innych ludzi zachowań, ocenianych wyżej niż poprzednie, zachowań, które mają służyć polepszaniu stosunków społecznych sprzyjających integracji i usuwaniu trudności. Poradnictwo przyczynia się do rozwiązywania problemów życiowych, z którymi jednostki nie potrafią sobie poradzić samodzielnie, i realizowane jest w stosunku interakcyjnym, który sprzyja powstaniu

nowych wartości i wytworzeniu się układu społecznego opartego na współdziałaniu uczestników sytuacji poradniczej, przy założeniu przyjaznej i wspomagającej pracy kompetentnych doradców, która jest podejmowana „wobec, dla i przy współudziale” wspomaganych. Udział radzącego się w sytuacji poradniczej ma charakter dobrowolny, wspomagający zaś podejmuje się działań z racji wykonywanego zawodu, życzliwości lub poczucia obowiązku społecznego.

Biorąc pod uwagę wymienione cechy procesu poradniczego, można uznać, że podobne posiada mediacja. Idea mediacji – podobnie jak niektórych rodzajów poradnictwa – zasadza się bowiem na przeświadczeniu o możliwości znalezienia optymalnego rozwiązania problemu przez współpracujące jednostki na drodze interakcji międzyosobowej, przy udziale wspomagającej osoby trzeciej – mediatora lub doradcy. W działaniu mediator koncentruje się także na postawach i emocjach uczestników, technikach komunikacyjnych oraz na problemie, który jest przedmiotem negocjacji i jest ważny dla stron konfliktu. Prowadząc uczestników mediacji przez proces dochodzenia do porozumienia, mediator stara się wspomagać ich w reinterpretacji sytuacji, uświadomieniu emocji, przekonaniach i potrzeb.

Ogólna charakterystyka procesów mediacji i poradnictwa

Między tymi formami pomocy, jakim jest mediacja i poradnictwo, zachodzą jednak pewne różnice. Podstawowa tkwi w tym, że o ile o pomoc doradcy ubiega się pojedyncza osoba, która sama lub pod wpływem otoczenia dochodzi do wniosku, że taka pomoc jest jej niezbędna, o tyle mediacja jest pomocą oferowaną przez prokuraturę lub sąd osobom będącym stronami w konflikcie, na którego tle doszło do sporu rozstrzyganego na drodze prawnej. Jest relacją, w której oprócz mediatora najczęściej biorą udział pokrzywdzony i krzywdzący, ofiara i sprawca. Uczestnicy przystępujący do mediacji liczą na otrzymanie sensownego wsparcia, celem działań mediatora jest zaś udzielanie im pomocy w znalezieniu rozwiązania konfliktu satysfakcjonującego obie strony.

W trakcie zarówno mediacji, jak i relacji poradniczej wspomagani uświadamiają sobie, że podejmują decyzje dotyczące ich życia, biorąc na siebie odpowiedzialność za podjęte zobowiązania, oceniając zdolność ich wypełniania oraz przyszłe rezultaty swoich ustaleń i związanych z nimi działań. Dla gotowości do działań i wprowadzania pozytywnych zmian w życiu ważne wydaje się ich poczucie autorstwa przewidywanych rozwiązań. Poczucie to sprzyja bowiem konsekwentnemu wypełnianiu zobowiązań i realizowaniu postanowień ugody lub innych podjętych kroków zmierzających do zmiany.

W tak rozumianej mediacji wspomagający mediator nie widzi siebie w roli eksperta¹, a do stylu jego działania najbardziej zbliżony jest scenariusz pracy

¹ Z wyłączeniem mediacji ewaluatywnej, w której mediator występuje jako ekspert i sugeruje sposób rozwiązania konfliktu i zakończenia sporu.

doradcy negocjatora (zob.: Czerkawska, Czerkawski, 2005, s. 49–52; Kargulowa, 2007, s. 179–180), który wspiera negocjujące strony, aby same mogły podjąć decyzje dotyczące ewentualnych działań. Staje się on w takim stopniu uczestnikiem życia osób poszukujących pomocy, w jakim jego udział w procesie mediacji jest ich zdaniem satysfakcjonujący i niezbędny, a więc do momentu, w którym okaże się, że nie jest on już potrzebny.

Ponieważ mediacje, z uwagi na elastyczność procedury i brak formalizmu, są stosowane w różnych typach konfliktów, trudno jest stworzyć jeden obowiązujący scenariusz tego procesu i dlatego mediatorzy-refleksyjni praktycy opisując własne doświadczenia wyniesione z praktyki mediacyjnej, tworzą zaledwie pewne zręby scenariuszy swego postępowania. Powołując się na doświadczenia praktyczne, podkreślają oni, że sposób, w jaki przebiega mediacja, jest w dużej mierze uzależniony od tego, co wnoszą do procesu skonfliktowane strony, a jej przebieg oraz ostateczny efekt zależy w dużym stopniu od ich potrzeb i możliwości, a także od wielu innych czynników: zaawansowania sporu oraz czasu, w którym prowadzona jest mediacja; charakteru sporu; możliwości aktywnego uczestniczenia stron w rozwiązywaniu sporu; poziomu równowagi „sił” stron; stylu negocjacji reprezentowanego przez strony; kompleksowego charakteru sporu; oczekiwania stron w stosunku do mediatora; rozumienia przez mediatora swojej roli. Wymienione czynniki mają wpływ na różnorodny charakter działań mediatora i choćby z tych względów trudno nadać sztywne ramy jego działaniom (Gmurzyńska, 2009, s. 129–130). Jednak wszyscy mediatorzy-praktycy zgadzają się, że mediacja jest aktywnością, która posiada pewną strukturę i przechodzi przez kolejne fazy, a działania podejmowane przez mediatora są w każdej fazie odmienne.

Kenneth Kressel (2005, s. 526) stwierdza, iż badania też to potwierdzają, a także dowodzą, że liczba oraz właściwości faz mogą się zmieniać głównie ze względu na uczestniczące w mediacji strony, złożoność konfliktu i umiejętności mediatora. Najpopularniejszymi modelami są: 12-fazowy model rozwiązywania konfliktu Christophera W. Moore’a (1996), stosowany często przez zawodowych mediatorów w celu rozwiązywania trudnych i złożonych konfliktów² oraz prostszy model Mortona Deutscha i Ellen Brickman (1994), przedstawiający zarys mediacji stosowanej przy próbach rozwiązania mniej skomplikowanych konfliktów³. Wymienione modele są często przedstawiane podczas szkoleń z zakresu mediacji, nie będę więc ich szczegółowo opisywać. Zależy mi bowiem na tym, by pokazać, iż w mediacji dadzą się wyodrębnić etapy znane w przebiegu procesu poradniczego. Zamierzam

² W modelu tym uwzględnione zostały następujące fazy: Tworzenie więzi ze stronami sporu; Wybór strategii kierowania mediacją; Zbieranie i analizowanie ważnych informacji; Tworzenie szczegółowego planu mediacji; Budowanie zaufania i współpracy; Rozpoczęcie sesji mediacyjnej; Definiowanie problemów i ustalanie planu działania; Odkrywanie ukrytych interesów zważnionych stron; Zbieranie opinii dotyczących porozumienia; Ocena możliwych rozwiązań; Końcowe negocjacje; Osiągnięcie końcowego porozumienia.

³ Chodzi tu o model, w którym uwzględniono: Wprowadzenie; Słuchanie; Rozwiązanie; Podsumowanie.

przedstawić cele każdego z etapów, kolejne kroki podejmowane w nich przez uczestników mediacji oraz rolę wspomagającego tam mediatora. W związku z tym odniosę się do modelu działania poradniczego zaproponowanego przez Lawrence'a M. Brammera. Nie jest to jedyny model organizacji procesu poradniczego, jednakże uważam, że jest najbliższy propozycjom prowadzenia mediacji⁴. Być może, ukazanie możliwości ingerencji mediatora w proces rozwiązywania konfliktu z poradniczego punktu widzenia stanie się rekomendacją nowego spojrzenia na praktyki prowadzenia mediacji i będzie odpowiedzią na prośby doradców praktyków o konkretne wskazówki do działania.

Etapy przebiegu procesu poradniczego i mediacji

Cały proces mediacji można podzielić na kilka etapów, podobnie jak proces poradniczy. Z punktu widzenia osoby pomagającej w procesie poradniczym wyróżnionych zostało osiem stadiów procesu pomagania. Podobne etapy występują w mediacji. Tabela na stronie 141 umożliwia porównanie tych procesów.

Pierwszy etap („rozpoczęcie”, „pierwsza sesja wspólna”) w obu procesach jest nawiązaniem relacji. O ile w poradnictwie indywidualnym jest to relacja między doradcą i radzącym się, który może wykazywać różny stosunek zarówno do doradcy, jak i do procesu poradniczego, o tyle w mediacji jest to nawiązanie relacji między wspomagającym-mediatorom i stronami konfliktu. Brammer podkreśla, że nie jest łatwo przyjmować pomoc i trudno jest poddać się zmianie. Poddanie się wpływowi pomagającego może być odbierane przez radzących się jako zagrożenie dla niezależności i odrębności. Problemy zaś czasami trudno ogarnąć, zwłaszcza gdy wydają się niebagatelne, bardzo istotne, zbyt wielkie, aby się z nimi zmierzyć (Brammer, 1984, s. 70–71). Z powyższych względów dla przebiegu procesu poradniczego są ważne zarówno „warunki fizyczne” spotkania, jak i jego „kontekst sytuacyjny”, związany z urządzeniem wnętrza, wrażeniem, jakie doradca wywrze na radzącym się oraz ze sposobem rozpoczęcia rozmowy.

Jeśli chodzi o mediację, rzecz komplikuje się jeszcze bardziej. Uczestnikami mediacji często stają się osoby, które są ofiarami i/albo krzywdzicielami, które doznały niepowodzeń w relacji z drugim jej uczestnikiem. Te złe doświadczenia stały się powodem podjęcia próby porady sobie z trudną sytuacją, a często też wyrazem dążenia do naprawienia nadszarpniętych czy zerwanych relacji lub więzi. Rozpoczynając rozmowy w ramach mediacji, każda z osób wchodzących w proces prezentuje jakieś nastawienie i po swojemu interpretuje aktualną sytuację. Jej złożoność

⁴ Zainteresowani organizacją procesu poradniczego mogą sięgnąć do pozycji, których autorzy rozważają to zagadnienie i proponują autorskie modele: Egan, 2002, s. 49–72; Savickas, Duarte, Guichard i in., 2009, s. 239–250; Okun, 2002, s. 91–252; Drążkowska-Zielińska, 2005, s. 53–65. Przedstawienie i krytyczna ocena całego spektrum modeli działania poradniczego jest niemożliwe ze względu na objętość tekstu oraz stworzenie zbyt szerokich ram dla próby przedstawienia etapów przebiegu procesu poradniczego w mediacji.

wynika nie tylko z tego, że godzi się otrzymać pomoc od osoby drugiej – mediatora, ale także z racji bycia w konflikcie z kimś, z kim mają być podjęte negocjacje. Osoby wchodząc w przestrzeń celowo zaaranżowanej sytuacji społecznej współtworzonej przez mediatora, muszą więc pokonać poważne bariery natury emocjonalnej, aby być gotowe do spotkania. Stąd przygotowanie stron do udziału w mediacji może wymagać bardziej złożonych działań, niż ma to miejsce przy sugerowaniu korzystania z pomocy doradcy, i najczęściej odbywa się w postaci spotkań z każdą ze stron oddzielnie.

W procesie mediacji etap ten łączy się płynnie ze stadium „strukturywania” (wymienionym przez Brammera jako trzecie), podczas którego dochodzi do stworzenia reguł proceduralnych spotkań. Nakreślenie zasad mających obowiązywać w trakcie spotkań i zgoda na nie następuje więc przed rozpoczęciem „plenarnych” rozmów skonfliktowanych uczestników. Dopiero potem mediator zaprasza na pierwszą sesję plenarną, w której uczestniczą obie strony konfliktu. Na tym etapie, nazwanym przez Christophera W. Moore’a „rozpoczęcie sesji mediacyjnej”, ma miejsce otwierające wystąpienie – „monolog”, podczas którego mediator przedstawia się wspomaganym, objaśnia swoją rolę i przedstawia podstawowe zasady mediacji, gwarantujące uczestnikom: bezpieczeństwo związane z możliwością odstąpienia od niej na każdym etapie jej trwania; możliwość „zachowania twarzy” w związku z poufnością rozmów; równe traktowanie stron konfliktu przez wspomagającego; nienaciskanie przez neutralnego mediatora na porozumienie ani jakiś konkretny jego kształt – odpowiedzialność za rezultat rozmów, która spoczywa na skonfliktowanych stronach; możliwość zmiany mediatora na innego, jeśli któryś z uczestników uzna taką konieczność.

Po wyjaśnieniu ewentualnych wątpliwości mediator odbiera od stron potwierdzenie dobrowolności dalszego uczestnictwa w procesie. Następuje uzgodnienie i zaakceptowanie zasad, które będą obowiązywały podczas spotkań mediacyjnych. Uczestnicy zdradzają swoje oczekiwania w związku z podjęciem rozmów, upewniają się co do treści zasad, które mają być przestrzegane podczas ich trwania, określają ramy czasowe spotkania lub spotkań.

Głównymi celami tych etapów – „rozpoczęcia” i „strukturywania” u Brammera, a „rozpoczęcia sesji mediacyjnej” u Moore’a – jest zapoznanie uczestników z podstawowymi zasadami i ideą mediacji, wyjaśnienie roli mediatora w procesie, określenie warunków spotkań oraz zbudowanie klimatu wiarygodności (mediator mówi w obecności drugiej strony to, co mówił na indywidualnym spotkaniu wstępnym) i stworzenie atmosfery sprzyjającej otwartości uczestników.

W opublikowanym w *Studiach Poradniczych/Journal of Counsellogy* artykule pt. *Poradnictwo w konstruowaniu życia. Cele, procesy, instrumenty* Maria Eduarda Duarte opisuje proces poradnictwa z perspektywy paradygmatu konstruowania życia (*Life-Designing*) i wskazuje na zakres kompetencji doradcy niezbędnych dla wspierania klienta na każdym etapie procesu poradniczego (Duarte, 2014, s. 41–58 i 214–230). Autorka przybliży także kluczowe kompetencje operacyjne

oraz społeczne i komunikacyjne doradcy, wyróżnione przez Jeana-Pierre'a Dauwaldera i Jeana Guicharda (2011). Posługując się wymienionymi kategoriami, postaram się ukazać przykładowe kompetencje mediatora na każdym z opisywanych etapów mediacji.

Podstawowymi kompetencjami operacyjnymi wspomagającego na etapach „rozpoczęcia” oraz „strukturywania” Brammera i Moore'a „rozpoczęcie sesji mediacyjnej” są:

- ◆ umiejętność ustalenia ram procesu;
- ◆ umiejętność zawarcia kontraktu z uczestnikami;
- ◆ umiejętność ustalenia planu działania.

Równie niezbędne jego kompetencje interpersonalne to:

- ◆ umiejętność budowania relacji;
- ◆ umiejętność budowania atmosfery poufności, ułatwiającej zaufanie i „otwieranie się” przed innymi uczestnikami rozmów.

Kompetencje komunikacyjne mediatora wyrażają się m.in. w umiejętności precyzyjnego i klarownego wypowiedzania się oraz sprawnego posługiwania się takimi formami wypowiedzi, jak:

- ◆ zachęta (werbalna i niewerbalna), żeby ośmielić wspomaganego do mówienia o sobie oraz wyrazić zainteresowanie i pokazać im, że wspomagający oferuje im swój czas i uwagę;
- ◆ umiejętność stosowania parafrazy, która pokazuje wspomaganemu, że mediator uważa i pamięta to, co zostało powiedziane, a w przypadku błędnego zrozumienia stwarza szansę na skorygowanie wypowiedzi;
- ◆ umiejętność rozpoznawania i opisanego w neutralny sposób uczuć, emocji, które mediator zauważył u wspomaganego, by pokazać, że rozumie, co wspomagany odczuwa, i umożliwić mu dokonanie oceny swoich stanów wewnętrznych po usłyszeniu, jak odbiera je mediator;
- ◆ umiejętność syntezy i ponownego przedstawienia najważniejszych odczuć i myśli, które zostały ujawnione przez wspomaganego, co pozwala na dostrzeżenie osiągniętego postępu ugody, powiązanie ze sobą ważnych treści i kwestii negocjacyjnych oraz przejście do dalszych etapów rozmów;
- ◆ umiejętność pokazywania wspomaganemu, że są ważni, poprzez docenianie ich wysiłków i działań;
- ◆ umiejętność dobierania formy pytań w zależności od celu rozmowy, co pozwala na zdobycie większej ilości informacji i wyjaśnienie danych.

Wymienione kompetencje komunikacyjne wspomagającego mediatora są takie same na wszystkich etapach procesu mediacji.

W procesie mediacji etap „klaryfikacji” występuje po „strukturywaniu”. W poradnictwie podczas „klaryfikacji” ma miejsce opisywanie przez radzącego się swoich zachowań i doznań związanych z problemem w celu jego dokładnego

rozpoznania i nazwania. Sprecyzowanie problemu może doprowadzić do zmiany poglądów, uczuć, zachowań i stać się momentem przełomowym w życiu radzącego się. Klaryfikacja może być głównym celem spotkań bądź ich punktem kulminacyjnym. Może być jednym z etapów albo przenikać cały proces poradniczy czy mediacyjny.

W mediacji – zdaniem Moore’a – jest to faza „definiowania problemu i ustalania planu działania”. To w niej przychodzi kolej na otwierające wystąpienia stron. Używając terminologii symbolicznego interakcjonizmu, można powiedzieć, że po wstępnych ustaleniach strony zakładają maskę ofiary lub oprawcy i wczuwają się w rolę. Każdy z „aktorów” ma swój „występ”, w którym przedstawia własną interpretację faktów. Mediator podsumowuje kluczowe dla sprawy zagadnienia. Przedstawienie wersji zdarzeń przez obie strony umożliwia mu ogólne sprecyzowanie problemu. Jeśli „aktorom” udaje się panować nad emocjami i przyjąć punkt widzenia drugiego, moment ten może okazać się przełomowy w życiu uczestniczących w mediacji osób i już na tym etapie może dojść do zmiany poglądów, uczuć, zachowań. Prezentacja poglądów dokonana przez strony może też doprowadzić do kolejnego etapu.

Celem etapu określonego jako „klaryfikacja” lub „definiowanie problemu i ustalanie planu działania” jest umożliwienie wspomaganym wypowiedzenia się, zostania wysłuchanym przez drugą stronę oraz zebrania podstawowych informacji.

Przykładowymi kompetencjami operacyjnymi wspomagającego na etapie „klaryfikacji” w procesie mediacji są:

- ♦ umiejętność identyfikacji obszarów ważnych (mediator słucha, zapisuje, ustala okoliczności);
- ♦ zdolność kierowania uwagi wspomaganym na eksplorację istotnych obszarów;
- ♦ uważność w przestrzeganiu procedury i obowiązujących zasad.

Niektóre z niezbędnych kompetencji interpersonalnych to:

- ♦ umiejętność prowadzenia rozmowy i kierowania nią;
- ♦ umiejętność wspierania uczestników i ułatwiania im wypowiedzania się w sytuacji konfrontacyjnej.

Etap „klaryfikacji” przechodzi na ogół płynnie w fazę pogłębionej „relacji”. W poradnictwie celem etapu wymienionego przez Brammera jako czwarty („relacja”) jest wzmocnienie dotychczasowych „rezultatów” relacji. Teraz zauważalne staje się intensywniejsze zaangażowanie radzącego się w proces, przejawiające się w większej otwartości w mówieniu o sobie, odsłanianiu swoich emocji, poszukiwaniu i drażnieniu dotychczas pomijanych tematów. Na etapie tym następuje wymiana pozawerbalnych komunikatów nadawanych zarówno w wymiarze jawnym, jak i ukrytym. Następuje wzajemne dopasowanie się doradcy i radzącego się oraz dojście do najbardziej odpowiedniej metody współpracy.

Na tym etapie mediacji, nazwanym przez Moore'a „odkrywanie ukrytych interesów zwaśnionych stron”, prezentacja faktów i wydarzeń dokonana przez strony konfliktu powoduje niejednokrotnie dojście do głosu ostrych emocji. Dzięki temu mediator dopiero teraz ma możliwość dotarcia do prawdziwych interesów stron. Dlatego też głównie koncentruje się na odkryciu i drażnieniu tematów „newralgicznych”, czasem pomijanych wcześniej. Przysłuchując się wypowiedziom wspomaganych, poszukuje pierwotnych przyczyn istniejących problemów. Celem tego etapu jest otwarte przedstawienie uczuć: żalu, frustracji i gniewu oraz osiągnięcie satysfakcji z bycia wysłuchanym przez drugą stronę i wspomagającego-mediatora. Niedokonanie się „wentylacji” (określenie Lincolna) może zablokować przejście do konstruktywnych rozmów i utrudnić dalszy postęp w dochodzeniu do porozumienia.

Przykładowymi kompetencjami operacyjnymi wspomagającego na etapie „relacji” w procesie mediacji są:

- ◆ umiejętność czuwania, by proces „wentylacji” nie wymknął się spod kontroli i nie spowodował załamania komunikowania się wspomaganych;
- ◆ umiejętność poszukiwania pierwotnych przyczyn istniejących problemów;
- ◆ umiejętność zamknięcia tego etapu i przejścia do następnego.

Niektóre z niezbędnych jego kompetencji interpersonalnych to:

- ◆ umiejętność obniżania ujawnianych emocji;
- ◆ umiejętność wspierania uczestników poprzez pomoc w szerszym wypowiedzeniu się, sprecyzowaniu wypowiedzi, skierowania uwagi wspomaganych na istotne problemy.

Na tym etapie dochodzą do głosu ważne uczucia. Przejście etapu „relacji” umożliwia obniżenie emocji i podjęcie konstruktywnych rozmów przez strony konfliktu.

Piąty etap modelu działania poradniczego Brammera („eksploracja”) zakłada alternatywne rozwiązanie problemu dzięki „wspólnemu otwieraniu drzwi” przez uczestników procesu poradniczego i wzmożoną aktywność doradcy, który dobiera przydatne, odpowiednie do konkretnego procesu metody pracy. Brammer zwraca uwagę na stojące przed doradcą w tym stadium wyzwania, związane z utrzymaniem i pogłębianiem związku, radzeniem sobie z pojawiającymi się uczuciami, ośmieleniem radzącego się do autentycznego i głębokiego eksplorowania pojawiających się uczuć w celu poszerzenia samoświadomości wspomaganego. Doradca zachęca też do zbierania informacji potrzebnych do rozwiązania problemu, wyjaśnienia i dalszego precyzowania celów. Na tym etapie rozważa się również, czy kontynuować relację, czy podjąć decyzję o jej zakończeniu. Innymi celami stawianymi sobie przez doradcę są: uczenie się przez wspomaganego umiejętności użytecznych do osiągnięcia celów (demonstrowanie, modelowanie, trenowanie); inicjowanie „zadań domowych” przybliżających radzącego się do osiągnięcia wytyczonych celów (eksperymentowanie, ewaluacja, śledzenie postępu) (Brammer, 1984, s. 78–79).

Jeśli wymaga tego sytuacja radzący się może zapoznać się z uczuciami, które budzi w doradcy.

W tej fazie procesu mediacji nazwanej przez Moore'a „zbieranie opinii dotyczących porozumienia” następuje ustalenie programu końcowych rozmów. Celem „eksploracji” jest stworzenie listy tych kwestii do przedyskutowania, które uczestnicy uważają za kluczowe, oraz rozpoczęcie pracy nad wypracowaniem rozwiązań satysfakcjonujących obie strony.

Najważniejszymi kompetencjami operacyjnymi mediatora na etapie „eksploracji” są:

- ♦ umiejętność skoncentrowania uwagi wspomaganych na przyszłości i poszukiwaniu rozwiązań;
- ♦ umiejętność konkretyzowania oczekiwań uczestników co do rezultatu porozumienia;
- ♦ umiejętność wyłonienia najistotniejszych kwestii do omówienia i ustalenia porządku dyskusji nad nimi;
- ♦ umiejętność udzielenia pomocy w dyskutowaniu nowych opcji i precyzowaniu argumentacji.

Niektóre z niezbędnych kompetencji interpersonalnych to:

- ♦ zdolność dostarczenia pomocy wspomaganym w zrozumieniu punktu widzenia drugiej strony;
- ♦ umiejętność pokazania uczestnikom interesów rozbieżnych i wspólnych.

Na etapie wymienionym przez Brammera jako szósty („konsolidacji”) wzmoczoną aktywnością wykazują się wspomagani, którzy działają samodzielnie, podejmując decyzje i układając plany. Etap ten odpowiada fazie mediacji nazwanej przez Moore'a „ocena możliwych rozwiązań”. W niej następuje bardzo intensywny rozwój akcji i finalne rozwiązywanie problemów. Poprzez wspólnie przeżyty „wątek dramatyczny” i przejście przez etap „wentylacji” tworzy się nowa rzeczywistość interpersonalna. Celem tego etapu jest zdefiniowanie i ocenienie wagi poszczególnych problemów oraz poszukiwanie jednoznacznych rozwiązań.

Przykładowymi kompetencjami operacyjnymi mediatora na etapie „konsolidacji” są:

- ♦ umiejętność wyjaśniania niejasności, przeformułowywania ocen, koncentrowania uwagi wspomaganych na rezultacie negocjacji;
- ♦ zdolność konkretyzowania kwestii merytorycznych i emocjonalnych;
- ♦ umiejętność zebrania wstępnych deklaracji, przedstawienia ich listy wspomaganym i jej porządkowania;
- ♦ umiejętność znalezienia rozwiązań satysfakcjonujących obie strony.

Niektóre z niezbędnych kompetencji interpersonalnych wspomagającego to:

- ♦ umiejętność pozostawienia uczestnikom przestrzeni rozmowy i mobilizowania wspomaganych do kreowania swoich rozwiązań dotyczącego ich problemu.

- ♦ umiejętność zajęcia stanowiska w sprawie zgody obu stron na proponowane rozwiązanie.

Po przepracowaniu tematów dotyczących emocji i dalszych działań następuje siódmy etap modelu działania poradniczego Brammera, czyli „planowanie”, co pozwala podjąć decyzję o kontynuowaniu spotkań bądź ich zaprzestaniu. Faza ta, nazwana przez Moore’a „końcowymi negocjacjami”, polega na układaniu konkretnych planów i sprawdzaniu realności propozycji. Na tym etapie partnerzy poszukują odpowiedzi na pytania postawione w fazie poprzedniej. Doprecyzowywanie wysuniętych propozycji sprawia, że przyjmują one postać realistycznych projektów i ofert ugodowych. Celem etapu „planowania” jest ustalenie realistycznych propozycji porozumienia, zaspokajających potrzeby i oczekiwania wspomaganych.

Kompetencjami operacyjnymi wspomagającego na etapie „planowania” w procesie mediacji są:

- ♦ umiejętność usunięcia niejasności co do realizacji kolejnych punktów ugody;
- ♦ umiejętność podsumowania deklaracji rozwiązań;
- ♦ zdolność ustalania porządku i szczegółów realizacji wszystkich uzgodnień.

Niektóre z niezbędnych kompetencji interpersonalnych wspomagającego to:

- ♦ zdolność uzyskania potwierdzenia zgody obu stron co do wykonalności proponowanych rozwiązań;
- ♦ zdolność osiągnięcia rzetelnej oceny wspomaganych na temat sprawiedliwości i uczciwości rozwiązań oraz wyrażenia zgody na nie.

Ostatni, ósmy etap u Brammera – „zakończenie” – pokrywa się z ostatnią fazą procesu mediacyjnego wymienioną przez Moore’a: „osiąganie końcowego porozumienia”. Pozytywne przejście tego stadium doprowadza do zamknięcia wszystkich kwestii spornych oraz zakończenia procesu mediacji. W przypadku pozytywnego rozwiązania konfliktu powstaje szkic porozumienia zawierający wszystko, na co zgodziły się strony. Są tam spisane warunki porozumienia, a czasem także zasady współżycia na przyszłość – jeśli sprawa dotyczy wspomaganych, których związek trwa nadal po zakończeniu mediacji z powodu wspólnego zamieszkiwania, miejsca pracy czy miejsca wypoczynku itd. Celem etapu „zakończenie”, w przypadku porozumienia się wspomaganych, jest uzyskanie zgody na przyjęte ustalenia i spisane porozumienia.

Jeśli mediacja nie kończy się porozumieniem, wspomagający-mediator kończy proces mediacji, podkreślając to, co udało się stronom w jego trakcie osiągnąć mimo niemożności polubownego rozwiązania konfliktu.

Kompetencjami operacyjnymi, jakimi powinien wykazać się wspomagający na etapie „zakończenie” w procesie mediacji, są:

- ♦ osiągnięcie pewności co do ostatecznej zgody wspomaganych na przyjęte ustalenia;

- ♦ umiejętność spisania porozumienia (wykonanie szkicu; wyszczególnienie tego, na co wspomagani się zgodzili; odnoszenie się do szczegółów; pilnowanie, by porozumienie było konkretne, realistyczne i zawierało wszystkie istotne informacje).

Niektóre z niezbędnych kompetencji interpersonalnych wspomagającego to:

- ♦ umiejętność empatycznego upewnienia się co do pełnej satysfakcji wspomaganych;
- ♦ umiejętność wydobycia i podkreślenia rezultatów pracy partnerów oraz podziękowania za udział w mediacji i podjęty wysiłek.

Tabela 1. *Etapy procesów pomagania – porównanie*

Etapy procesu poradniczego wg Lawrence'a M. Brammera	Etapy mediacji wg Billa Lincolna	Fazy procesu mediacyjnego wg Christophera W. Moore'a
		Przygotowanie do mediacji (fazy 1–5)
Rozpoczęcie (etap 1) i strukturowanie (3)	Wystąpienie otwierające mediatora i stworzenie reguł proceduralnych (1)	Rozpoczęcie sesji mediacyjnej(6)
Klaryfikacja (2)	Prezentacja dokonana przez strony (2)	Definiowanie problemów i ustalanie planu działania(7)
Relacja (4)	Wentylacja (3)	Odkrywanie ukrytych interesów zwaśnionych stron (8)
Eksploracja (5)	Wyjaśnienie zagadnień i danych (4) Rozmowy na osobności (5)	Zbieranie opinii dotyczących porozumienia (9)
Konsolidacja (6)	Podsumowywanie (6)	Ocena możliwych rozwiązań (10)
Planowanie (7)	Sprawdzanie realności propozycji (7)	Końcowe negocjacje (11)
Zakończenie (8)	Doprowadzanie do uzgodnionych ustaleń stron i zamykanie poszczególnych kwestii(8)	Osiąganie końcowego porozumienia (12)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: C.W. Moore, *The Mediation Process* (2. wyd.). San Francisco: Jossey Bass, 1966, s. 66–67, za: Kressel 2005, s. 528–529; Czwartosz, 2001 (maszynopis); Brammer, 1984, s. 68–84. Dla uzyskania przejrzystości niektóre sformułowania nie są cytowane dosłownie. Liczby w nawiasach oznaczają numery faz nadawane przez autorów.

Oprócz kompetencji wskazanych na konkretnych etapach, podczas całego procesu mediator nie może zapominać o deontologii zawodowej i takich kompetencjach osobistych, jak: utrzymanie osobistej równowagi, ewaluacja własnego

postępowania, umiejętność ustalania priorytetów i zarządzania czasem, elastyczność działania oraz koncentracja i uważność skupiona na wspomaganych i ich problemie.

Podsumowanie

W ogólnym założeniu udział w procesie mediacji – podobnie jak w niektórych rodzajach relacji poradniczej – skutkuje zmianą interpretacji sytuacji, będącej przyczyną zakłócenia codzienności: konfliktu lub poczucia psychologicznego dyskomfortu. Dokonuje się ona poprzez: poszerzanie zasobu informacji uczestników, wzmocnienie ich motywacji, przeobrażanie emocji, burzenie stereotypów myślenia oraz rozwój ich refleksyjności i krytycyzmu (por. Czerkawska, 2009, s. 138; Duarte, 2014, s. 41–58 i 214–230).

Nie wszystkie procesy poradnicze i mediacyjne przebiegają identycznie. Dotyczy to zarówno liczby etapów, w których zamyka się proces, czasu ich trwania, jak i kolejności ich występowania. Na trudność w precyzyjnym zidentyfikowaniu etapów procesu mediacji zwraca uwagę Moore, który podkreśla, że działania podejmowane przez mediatora i negocjujące ze sobą strony wydają się „stapiać w jednolitą ciągłość interakcji” i bardzo trudno je wyróżnić (Moore, 2009, s. 79). Pomimo precyzyjnie określonej procedury, jedna mediacja może się więc diametralnie różnić od drugiej. Różne także mogą być jej efekty. Osoby, które uczestniczą w mediacji po raz pierwszy, często spodziewają się tego, że wspomagający-mediator będzie nimi kierował i arbitralnie narzuci sposób rozwiązania problemu. Kiedy doświadczą podmiotowego uczestniczenia w procesie i zauważą, iż mogą mieć wpływ na jego przebieg i wyłaniające się pomysły wyjścia z trudnej sytuacji, czasem odkrywają swoją kreatywność. Działania uczestników budują wówczas całą sytuację, w której udzielane są informacje, wskazówki, pojawia się psychologiczne wsparcie. Nie ulega jednak wątpliwości, że mediator bierze odpowiedzialność za jakość tego procesu i od jego kompetencji w dużej mierze zależy jego przebieg i efekt. Podobnego zdania jest Anna Cybulko, która podkreśla, że „osoba pełniąca funkcję mediatora staje przed wielkim wyzwaniem. Przebieg mediacji zależy w dużej mierze od niej – od tego, jakie podejmie działania i w jaki sposób będzie realizować swoje role” (Cybulko, Siedlecka-Andrychowicz, 2009, s. 177). Po raz kolejny potwierdza to pogląd, że nie łatwo jest nieść profesjonalną pomoc, a każdy mediator, podobnie jak doradca, terapeuta lub trener personalny, powinien posiadać odpowiednie kwalifikacje i być właściwie przygotowany do pełnienia swojej zawodowej roli.

Bibliografia

- Brammer, L.M. (1973). *The Helping Relationship: Processes and Skills*. Engelwood Cliffs: Prentice-Hall. (Polish edition: *Kontakty służące pomaganiu. Procesy i umiejętności*, tłum. J. Mieścicki, M. Żardecka, Polskie Towarzystwo Psychologiczne).
- Cybulko, A., Siedlecka-Andrychowicz, A. (2009). Mediator: role, umiejętności, osobowość (The Mediator: Roles, Skills, Personality). W: E. Gmurzyńska, R. Morek, (red.), *Mediacje. Teoria i praktyka* [Mediations: Theory and Practice] (s. 167–178). Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o.
- Czerkawska, A. (2009). Poradnictwo w perspektywie egzystencjalizmu (Counselling: An Existentialist Perspective). W: A. Kargulowa (red.), *Poradownictwo – kontynuacja dyskursu* [Counselling Studies: The Discourse Continues] (s. 125–145). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czerkawska, A., Czerkawski, A. (2005). *Etyczny wymiar poradnictwa zawodowego* [The Ethical Dimension of Vocational Counselling]. Warszawa: Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej.
- Drażkowska-Zielińska, E. (2005). Pierwsza próba (The First Attempt). W: K. Drat-Ruszczak, E. Drażkowska-Zielińska (red.), *Podręcznik pomagania. Podstawy pomocy psychologicznej. Szkoły i kierunki psychoterapii* [The Handbook of Helping: Basics of Psychological Help. Psychotherapy: Schools and Approaches] (s. 53–67). Warszawa: Wydawnictwo SWPS „Academica”.
- Duarte, M.E. (2014). Poradnictwo w konstruowaniu życia. Cele, procesy, instrumenty/Life-designing: Objectives, processes, instruments. *Studia Poradownicze/Journal of Counselling*, 2014, 41–58/214–230.
- Egan, G. (2002). *Kompetentne pomaganie. Model pomocy oparty na procesie rozwiązywania problemów* [The Skilled Helper: A Problem-Management and Opportunity Development Approach to Helping], tłum. J. Gilewicz, E. Lipska. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Gmurzyńska, E. (2009). Etapy mediacji (Stages of Mediation). W: E. Gmurzyńska, R. Morek (red.), *Mediacje. Teoria i praktyka (Mediations: Theory and Practice)* (s. 129–147). Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o.
- Kargulowa, A. (2007). *O teorii i praktyce poradnictwa. Odmiany poradniczego dyskursu. Podręcznik akademicki* [On Counselling Theory and Practice: Varieties of Counselling Discourse – A Textbook for Students]. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kargulowa, A., Ferenz, K. (1991). *Społeczny kontekst poradnictwa* [The Social Context of Counselling]. Warszawa: Centralny Ośrodek Metodyki Upowszechniania Kultury.
- Kressel, K. (2006). Mediation Revisited. W: M. Deutsch, P.T. Coleman, E.C. Marcus (red.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco: John Wiley Sons. 726–757. Polish edition: *Mediacje*. W: M. Deutsch, P.T. Coleman (red.), *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka* (s. 519–543). Wydawnictwo UJ.
- Kujan, P. (2014). Różne wymiary działalności naprawczej, czyli o (nie)mierzalnej skuteczności postępowania mediacyjnego [Dimensions of Repair Action: Or, on the (Non) Measurable Efficacy of Mediation]. W: E. Zierkiewicz, A. Ładyżyński (red.), *Centrum*

i peryferie współczesnego poradnictwa (s. 65–82). Wrocław: Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego and Wydawnictwo CHRONICON.

Moore, Ch.W. (1996). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass. (Polish edition: *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania problemów*. Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o.).

Okun, B.F. (2002). *Skuteczna pomoc psychologiczna* [Effective Psychological Help], tłum. J. Suchecki. Warszawa: Instytut Psychologii Zdrowia PTP.

Savickas, M., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J-P, Duarte, M.E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., Van Vianen, A.E.M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 239-250.