

## Mediacja jako proces usprawniania komunikacji w sytuacji konfliktu<sup>1</sup>

### Mediation as a process of improving communication in a conflict situation

**Słowa kluczowe:** mediacje, komunikacja interpersonalna w mediacjach, rozwiązywanie konfliktów

**Key words:** mediation, interpersonal communication in mediation, resolving conflicts.

**Abstract.** The article presents the role of interpersonal communication in the work of a mediator. It also describes interpersonal skills that professional mediators need to successfully help the parties in conflict to work out an acceptable settlement of their problem. Additionally, examples of potential communication difficulties during mediation and ways to overcome them are suggested by the author.

**Wprowadzenie.** Analiza kwestii komunikacji interpersonalnej (międzyludzkiej) w kontekście konfliktów i mediacji jest niezwykle istotna. Można przyjąć, że jest to nierozdzielna relacja: dla rozwiązania konfliktu niezbędna jest komunikacja, jednocześnie nieprawidłowa komunikacja wpływa na powstanie konfliktu i jego późniejszy przebieg<sup>2</sup>. Profesjonalny mediator<sup>3</sup> oprócz wiedzy z zakresu psychologii i teorii konfliktu oraz technik rozwiązywania problemów musi wykazać się również wiedzą teoretyczną i praktyczną z zakresu komunikacji werbalnej i niewerbalnej, w tym umiejętnością budowania zaufania i poczucia bezpieczeństwa poprzez okazanie otwartości i efektywny sposób komunikowania się<sup>4</sup>.

W związku z powyższym praca ta dotyczyć będzie roli komunikacji interpersonalnej w mediacjach. Ze względów objętościowych niniejszego artykułu, wskazane

<sup>1</sup> Artykuł zawiera niepublikowane wcześniej fragmenty pracy dyplomowej *Rola komunikacji interpersonalnej w mediacjach* napisanej pod kierunkiem dr hab. Joanny Muchy (Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Studia Podyplomowe Mediacji).

<sup>2</sup> S. M. Horan, T. D. Guinn, i S. Banghart, *Understanding Relationships Among the Dark Triad Personality Profile and Romantic Partners*, *Conflict Communication*, "Communication Quarterly" 2015, t. 63, nr 2, s. 158.

<sup>3</sup> Dla ułatwienia edycyjnego określenie „mediator” używane w pracy odnosi się zarówno do mediatorów płci męskiej, jak i do mediaterek.

<sup>4</sup> M. Bobrowicz, *Mediacja: jestem za*, Warszawa 2008, s. 29.

obszary tematyczne nie wyczerpują – co oczywiste – tematu, przedstawiają jednak syntezę głównych obszarów zagadnień związanych z komunikacją w mediacjach, stanowiąc tym samym przyczynek do dalszych, pogłębionych analiz.

**Umiejętności komunikacyjne mediatora a przebieg mediacji.** Włączenie mediatora jako osoby trzeciej ma – jak pisze E. de Bono – przekształcić dwuwymiarową walkę w trójwymiarowe poszukiwanie i projektowanie rozwiązania<sup>5</sup>. Główną rolą mediatora jest obiektywne i bezstronne wspieranie procesu dialogu i dyskusji (bez narzucania rozwiązań, między innymi poprzez usprawnianie komunikacji), co ma na celu pomóc stronom zrozumieć problem i wspólnie wypracować takie rozwiązanie, które będzie dla nich satysfakcjonujące<sup>6</sup>. Wobec tego niezbędna jest znajomość zasad komunikacji oraz umiejętne ich stosowanie. Co więcej, poprzez odpowiednio stosowane techniki komunikacyjne (takie jak aktywne słuchanie) oraz odpowiednią mowę ciała mediator buduje nie tylko swoją pozycję i profesjonalizm, ale również wpływa na poczucie bezpieczeństwa stron, co z kolei oddziałuje na ich zachowanie w trakcie mediacji oraz budzi chęć efektywnego uczestniczenia w niej<sup>7</sup>.

W związku z tym, że mediacja opiera się głównie na rozmowie, umiejętności komunikacyjne mediatora, obok jego kompetencji merytorycznych, odgrywają fundamentalną rolę w kreowaniu prawidłowego przebiegu mediacji. Szczególnie istotne wydają się być w początkowych fazach mediacji, podczas których mediator (w monologu mediatora) przedstawia zasady mediacji, buduje własną wielostronną wiarygodność oraz stoi przed zadaniem zapoczątkowania trójstronnej komunikacji poprzez nawiązanie dobrego kontaktu ze stronami i uzyskanie zaangażowania<sup>8</sup>. Jak zwraca uwagę C.W. Moore: „dobry kontakt odnosi się do poziomu odczuwanej swobody komunikacji, poziomu dobrego samopoczucia stron, poziomu precyzji przekazywanych komunikatów oraz jakości kontaktu międzyludzkiego”<sup>9</sup>.

Podstawową umiejętnością komunikacyjną, która może zaważyć zarówno na zrozumieniu przekazywanych treści, jak i na niwelowaniu oporu przed mediacją, jest umiejętność dostosowania języka do poziomu odbiorców. Mediator powinien również ocenić stopień wiedzy i umiejętności komunikacyjne stron – nie po to, by je oceniać i wartościować (co byłoby kardynalnym błędem mediacji) – ale po to, by do ich poziomu dostosować swoje wypowiedzi. W przypadku osób o niskim zasobie słownictwa używanie słów zbyt skomplikowanych będzie prowadziło do braku zrozumienia, nieporozumień lub uczucia wstydu; jednocześnie zbyt trywialny i infantylny ton i słownictwo

<sup>5</sup> E. De Bono i M. Witkowska, *Myślenie przeciw konfliktom: twórcze metody rozwiązywania sporów*, Gliwice 2010, s. 205.

<sup>6</sup> C. Gorton, *Using Mediation to Resolve Disputes in Health Care*, „The Physician Executive” 2005, nr JULY – AUGUST, s. 34–37.

<sup>7</sup> Zob. S.J. Szmania, *Mediators' communication in victim offender mediation/dialogue involving crimes of severe violence: An analysis of opening statements*, "Conflict Resolution Quarterly" 2006, t. 24, nr 1, s. 111–127.

<sup>8</sup> C.W. Moore, *Mediacje: praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Warszawa 2009, s. 100.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 103.

w przypadku osób o wysokim poziomie wiedzy i języka będzie traktowane jako lekceważenie i może wywołać złość. Wobec tego mediator, na podstawie obserwacji wstępnych wypowiedzi stron, powinien dostosować się w pewnym stopniu do rozmówców (oczywiście zachowując profesjonalizm i kulturę języka), tak by ułatwić komunikację i stworzyć atmosferę akceptacji. Poza tym może zaistnieć sytuacja, kiedy to strony będą silnie zróżnicowane pod względem umiejętności komunikacyjnych, co z zasady utrudnia efektywną komunikację – wobec tego mediator powinien przyjąć rolę „tłumacza”, który zadba o to, by bariery komunikacyjne nie zaważyły na powodzeniu mediacji<sup>10</sup>.

Stwierdzić zatem można, że sprawnie porozumiewający się mediator powinien być elastyczny i posiadać szeroki repertuar różnych wariantów stylów komunikacji (który dzięki zdolnościom przystosowawczym będzie umiejętnie dopasowywał do sytuacji), okazywać zaangażowanie oraz przejawiać empatię i zdolność do wielowymiarowego widzenia problemu<sup>11</sup>. Do cech idealnego rozmówcy (które powinny również charakteryzować mediatora/kę) K. Bargiel-Matusiewicz zalicza m.in.: sprawny intelekt, znajomość norm społecznych, pozytywne nastawienie, sprawność w przekazywaniu treści, jak również zainteresowanie kontaktem, tworzenie pozytywnej atmosfery, podążanie za tokiem wyводу, obiektywizm i brak nadinterpretacji<sup>12</sup>. Z kolei C.W. Moore zwraca uwagę na potrzebę optymalizacji precyzyjnej wymiany informacji w trakcie mediacji, czemu przeszkadzać może przybieranie póż, radykalizacja żądań mająca na celu dominację, nieuporządkowana komunikacja, niedokładne słuchanie, silne wybuchy emocji czy dysfunkcjonalność strony/stron<sup>13</sup>. Aby wspierać strony w komunikowaniu się i minimalizować negatywne skutki psychologiczne mediacji, mediator może stosować techniki takie, jak:

- rozszerzanie (rozbudowywanie wypowiedzi rozmówcy i weryfikacja),
- porządkowanie (tworzenie sekwencji, np. pod kątem chronologii, wagi itd.),
- grupowanie (wyodrębnienie i logiczne pogrupowanie wspólnych pomysłów i problemów),
- organizowanie (wspomaganie w porządkowaniu myśli w spójną wypowiedź),
- oddzielenie lub podział na elementy (podzielenie pomysłu/problemu na mniejsze części składowe),
- generalizacja (ogólne pojawiające się w toku wypowiedzi punkty)<sup>14</sup>,

a także inne techniki aktywnego słuchania, które opisane zostały w kolejnej części artykułu.

---

<sup>10</sup> M.J. Zajączkowska, *Sposoby komunikowania się mediatora ze stronami w przyjętych strategiach mediacyjnych*, [w:] *Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w wymiarze jednostkowym i społecznym*, red. M. Plucińska, Poznań 2014, s. 334.

<sup>11</sup> R.B. Adler et al., *Relacje interpersonalne: proces porozumiewania się*, Poznań 2007, s. 28–31.

<sup>12</sup> K. Bargiel-Matusiewicz, *Negocjacje i mediacje*, Warszawa 2010, s. 14.

<sup>13</sup> C.W. Moore, *Mediacje...*, op. cit., s. 231.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 232.

**Aktywne techniki słuchania oraz prawidłowa komunikacja niewerbalna a poczucie bezpieczeństwa stron.** Prawidłowa komunikacja werbalna i niewerbalna oraz zaangażowanie w słuchanie bez wątpienia odgrywają w pracy mediatora/ki ogromną rolę, wpływając na poczucie bezpieczeństwa stron, ocenę profesjonalizmu mediatora/ki przez strony, a przede wszystkim na efektywność mediacji. Do technik aktywnego słuchania możemy zaliczyć m.in. parafrazę. Parafraza to powtórzenie własnymi słowami tego, co powiedział rozmówca w celu upewnienia się, czy zostało to prawidłowo zrozumiane. Jest to niezwykle przydatna technika, ponieważ pozwala stronom odczuć, że są słuchane a mediatorowi upewnić się, czy dobrze zrozumiał wypowiedzi i zminimalizować ryzyko zniekształceń komunikacyjnych. Najczęściej prawidłowa parafraza składa się z trzech elementów:

- 1) zdania, wprowadzającego, np.:
  - „Jeśli dobrze Panią/Pana zrozumiałam/em, zdarzenie to...?”;
  - Jeśli dobrze Panią/Pana zrozumiałem, uważa Pani/Pan, że...?<sup>15</sup>”;
- 2) przytoczonego własnymi słowami sensu wypowiedzi drugiej osoby (parafraza musi być wolna od ocen, opinii i interpretacji a język powinien być dostosowany do tego używanego przez rozmówcę);
- 3) pytania o weryfikację, czy dobrze odebraliśmy komunikat:
  - „Czy dobrze zrozumiałem?”;
  - „Czy tak?”.

Użycie tego typu pytania pozwala zweryfikować, czy dobrze odebraliśmy komunikat. Jednocześnie minimalizuje ryzyko silnie emocjonalnej reakcji rozmówcy w przypadku błędnego zrozumienia przez nas komunikatu (nie narzucamy swojego odbioru, co wpływa pozytywnie na poczucie kontroli u rozmówcy i jego/jej poczucie bezpieczeństwa oraz potrzebę zrozumienia). Co istotne, parafraza nie jest równoznaczna z przyjęciem poglądów drugiej strony, stanowi natomiast sygnał, że z uwagą słuchamy rozmówcy, nie oceniając go, z rzeczywistym zainteresowaniem i troską o to, by dobrze zrozumieć to, co chce przekazać<sup>16</sup>.

Niezwykle ważne jest, aby komunikacja werbalna była spójna z komunikacją niewerbalną. Warto pamiętać, że interpretacja słów odbywa się na poziomie interpretacji kontekstowej poprzez rodzaj sformułowania, ale także intonację i ruchy ciała<sup>17</sup>. To, w jaki sposób będzie zachowywać się nasze ciało, może zarówno wzmocnić przekaz, jak i spowodować, że odbiór naszych słów będzie diametralnie różny od tego, jakiego oczekiwaliśmy<sup>18</sup>. W mediacjach szczególnie przydatne wydają się być sygnały niewerbalnej uważności, które wskazywać będą na chęć wysłuchania stron i zainteresowanie ich problemem, takie jak: utrzymany naturalny kontakt wzrokowy (w optymalnej sekwencji spojrzeń i przerw, np.: spojrzenie 7–14 sekund, przerwa 3–6 sekund, spojrzenie<sup>19</sup>),

<sup>15</sup> I. Podobas, *Mediacje i negocjacje w pracy socjalnej*, Warszawa 2014, s. 17–20.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 17–20.

<sup>17</sup> F. Schulz von Thun i P. Włodyga, *Sztuka rozmawiania. 1, 1*, Kraków 2005., s. 35–37.

<sup>18</sup> M.L. Knapp et al., *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*, Wrocław 2000, s. 35–37.

<sup>19</sup> K. Bargiel-Matusiewicz, *Negocjacje i mediacje...*, op. cit., s.18.

delikatne pochylenie w kierunku osoby mówiącej, pozycja na wprost, niekrzyżowanie nóg i rąk czy swobodna i jednocześnie kulturalna postawa ciała, a także przyjazny wyraz twarzy<sup>20</sup>. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że w przypadku mediacji, której jednym z głównych założeń jest bezstronność i neutralność, niektóre sygnały niewerbalne – naturalne i pozytywnie odbierane w innych sytuacjach komunikacji – mogą być niebezpieczne: odruchowe potakiwanie w trakcie wypowiedzi strony może zostać błędnie odebrane jako zgoda i potwierdzenie słów (np. zarzutów wobec drugiej strony konfliktu). Co więcej, sygnały niewerbalne są w dużej mierze odruchowe i nie w pełni przez nas uświadamiane i kontrolowane<sup>21</sup>. Przydatne wydaje się być zatem nagranie audiowizualne naszych reakcji podczas scenki mediacyjnej po to, by zaobserwować, jakie pojawiają się wówczas z naszej strony gesty, mimika i ruchy. Analizie powinno zostać poddane to, które z nich sprzyjają mediacji, a które mogą mieć na nią negatywny wpływ, w związku z czym powinniśmy spróbować nad nimi panować lub zmienić na sygnały akceptowalne i sprzyjające (umiejętność samoobserwacji i modyfikacji na jej podstawie swoich zachowań jest zresztą ogromnym atutem mediatora<sup>22</sup>).

Dla potwierdzenia naszej uwagi i zainteresowania przydatne będą również wszelkiego rodzaju krótkie reakcje werbalne, takie jak: aha, mm-hmm itp., które zachęcają do kontynuowania wypowiedzi, ale jednocześnie dynamizują ją<sup>23</sup>. Sprawny mediator potrafi również w odpowiedni sposób pozyskiwać informacje i na nie reagować, stosując m.in. pytania pogłębiające (prośba o rozwinięcie tego, co powiedział już rozmówca), pytania wyjaśniające (uściślenie niejednoznacznych informacji), konkludujące pytania klasyfikacyjne (wyjaśnienia, nawiązujące do poprzedniej wypowiedzi) czy pytania podsumowujące (weryfikacja wcześniejszych informacji w formie podsumowania tego co, zostało powiedziane)<sup>24</sup>.

**Zagrożenia komunikacyjne w pracy mediatora i sposoby ich przewyższenia.** Jak zauważa M. Bobrowicz, mediator pracuje w szczególnie niesprzyjających, przepełnionych negatywnymi emocjami (również agresją) warunkach<sup>25</sup>. Warto również zwrócić uwagę na to, że w sytuacji konfliktowej strony przejawiają skłonność do komunikowania perswazyjnego – które ma na celu narzucenie swojej wizji i przekonanie do swoich racji drugiej strony (i niejednokrotnie mediatora) – tymczasem dla rzeczywistego powodzenia mediacji (której celem nie jest wygrana jednej ze stron, ale wspólne szukanie obiektywnych rozwiązań) właściwsze jest komunikowanie informacyjne<sup>26</sup> zogniskowane na obiektywnym i neutralnym dzieleniu się informacjami, pomysłami

<sup>20</sup> H. Knapp i M. Trzcińska, *Komunikacja w terapii*, Warszawa 2009, s. 78–80.

<sup>21</sup> R.B. Adler et al., *Relacje interpersonalne...*, op. cit., s. 143–148.

<sup>22</sup> Ibidem, s. 30–31.

<sup>23</sup> H. Knapp i M. Trzcińska, *Komunikacja w terapii...*, op. cit., s. 80–81.

<sup>24</sup> C.W. Moore, *Mediacje...*, op. cit., s. 140.

<sup>25</sup> M. Bobrowicz, *Mediacja...*, op. cit., s. 29.

<sup>26</sup> O typach komunikatów perswazyjnych i informacyjnych, powołując się na teorie i typologie wielu uczonych, pisze m.in.: Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Kraków 1996, s. 58–99.

i wyjaśnieniami<sup>27</sup>. Rolą mediatora jest zatem również wspieranie stron w przechodzeniu z komunikacji perswazyjnej i udowadniania za wszelką cenę, kto ma rację, w kierunku komunikacji informacyjnej, podczas której strony skupią się na rzeczowych argumentach i możliwych rozwiązaniach<sup>28</sup>.

Nie jest to jednak łatwe, ponieważ pod wpływem konfliktu strony w swoich wypowiedziach najczęściej dystansują się od siebie, podkreślają swoją odrębność i różnice, prowokują się wzajemnie, co powoduje usztywnienie stanowisk, zniekształca percepcję i utrudnia znalezienie pola do rozmów<sup>29</sup>. Proces komunikacji w trakcie mediacji (zwłaszcza między stronami) odbiega zasadniczo od typowej konstruktywnej rozmowy ze względu na istnienie konfliktu oraz jego emocjonalne podłoże – co jest szczególnie zauważalne w mediacjach rodzinnych<sup>30</sup>. Jak opisuje J. Gottman, nierzadko w wypowiedziach stron może pojawić się pogarda (wypowiedzi nacechowane wyższością, obelgi: „Jesteś idiotą...”), krytyka („Zawsze mówisz tylko o sobie. Jesteś taki samolubny.”), zablokowanie (wycofanie się z interakcji) i defensywność (samoobrona typu „To nie moja wina, to ty...”)<sup>31</sup>. Dodatkowo pojawić się mogą niewerbalne i werbalne sygnały dominacji (np. rozkazujący ton, surowy wyraz twarzy, przerywanie innym), czy objawy irytacji, a nawet sygnały grożenia (bojowa postawa ciała, agresywne okrzyki, groźny wyraz twarzy)<sup>32</sup>, co powinno być przez mediatora dostrzeżone i zneutralizowane.

Użycie tego typu komunikatów związane jest z dużym nacechowaniem emocjonalnym interakcji i stanowi próbę obrony własnych racji, jest to jednak nieefektywne i niebezpieczne, ponieważ może być powodem zerwania komunikacji. W przypadku pojawienia się takich zachowań mediator powinien w umiejętny sposób (czyli taki, który nie będzie odebrany przez wypowiadającą się stronę jako stronniczość, brak zrozumienia bądź atak)<sup>33</sup> zwrócić uwagę na potrzebę wzajemnego szacunku i przekierować strony z płaszczyzny emocji na płaszczyznę zadaniową, skupiając ich uwagę na tym, co przybliży ich do rozwiązania. Dobrym rozwiązaniem wydaje się być również spostrzeżenie, że stosowanie tego typu sformułowań było nieefektywne w przeszłości (skoro konflikt się pogłębiał) i warto spróbować formuły rozmowy z powstrzymaniem się od osobistych ataków. Z drugiej strony, w niektórych przypadkach – gdy emocje są szczególnie duże, a wypowiedzane komunikaty wskazują na głębokie urazy, które będą znacząco blokować komunikację – niezbędne może okazać się zasugerowanie podjęcia terapii (u innego specjalisty, nawet w przypadku, gdy mediator sam jest terapeutą). W skrajnych przypadkach, gdzie mamy do czynienia z jawną lub ukrytą agresją słowną<sup>34</sup>, mediacja nie

<sup>27</sup> C. Sikorski, *Język konfliktu: kultura komunikacji społecznej w organizacji*, Warszawa 2005, s. 105.

<sup>28</sup> S. Chełpa i T. Witkowski, *Psychologia konfliktów: praktyka radzenia sobie ze sporami*, Taszów 2007, s. 182.

<sup>29</sup> C. Sikorski, *Język konfliktu...*, op. cit., s. 98–99.

<sup>30</sup> Zob. E. De Bono i M. Witkowska, *Myślenie przeciw konfliktom...*, op. cit., s. 43.

<sup>31</sup> Za: S.M. Horan, T.D. Guinn, i S. Banghart, *Understanding Relationships Among the Dark Triad Personality Profile and Romantic Partners' Conflict Communication...*, op. cit., s. 159.

<sup>32</sup> Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka...*, op. cit., s. 223–224, 231–234.

<sup>33</sup> M. Bobrowicz, *Mediacja...*, op. cit., s. 90.

<sup>34</sup> Więcej o tym w: P. Evans i A. Wolnicka, *Toksyczne słowa: słowna agresja w związkach*, Warszawa 2009.

powinna być kontynuowana, gdyż wskazuje to na brak gotowości stron i może spowodować wtórną wiktyimizację osoby, wobec której agresja ta jest stosowana.

Inną sytuacją trudną, która ściśle związana jest z aspektem komunikacyjnym, jest podnoszenie głosu przez stronę w sytuacji silnego wzburzenia. Wobec ataków werbalnych niezbędne jest zachowanie spokoju i wytlumaczenie (spokojnym, opanowanym, ale jednocześnie pewnym siebie głosem), że chcemy, by osoba ta zwracała się z szacunkiem i spokojnym tonem oraz przypomnienie o roli mediatora i zasadach mediacji (zwłaszcza o zasadzie dobrowolności). Oczywiście wydaje się, że mediator jako specjalista nie może wdawać się w potyczki słowne, a tym bardziej reagować na agresję słowną agresją lub uległością, należy jednak pamiętać, że w sytuacjach krytycznych (a do nich można zaliczyć również atak werbalny) reagujemy stereotypowo. Mediator musi być zatem świadomy, jaki on sam przejawia styl reagowania na konflikt i agresję, dużą rolę odgrywa również przygotowanie się na ewentualne sytuacje tego typu, np. poprzez odgrywanie scenek ćwiczeniowych, podczas których mediator może odkryć, jakie reakcje przejawia i czy są one konstruktywne oraz nad czym należy popracować.

Kolejną kategorię zagrożenia komunikacyjnego stanowi impas komunikacyjny, który nie jest jednoznacznie tożsamy z impasem mediacji w jej istocie poszukiwania rozwiązania, ale odnosi się do nieumiejętnego kierowania mediacją prowadzącego do blokady wymiany komunikatów. Poza tym cisza i brak interakcji z jedną ze stron może być sygnałem, że osoba ta ma poczucie bezbronności i odczuwa brak sensu zaangażowania, co wynika np. z wcześniejszego blokowania swobodnej nieprzerwanej wypowiedzi i z ataków drugiej strony<sup>35</sup>. Minimalizacji ryzyka ciszy wynikającej z blokady komunikacyjnej sprzyja odpowiedni monolog mediatora, który będzie zwiększał poczucie bezpieczeństwa oraz używanie technik aktywnego słuchania – a także uważność i reagowanie na dominację jednej ze stron kosztem drugiej (a więc umożliwianie równego dostępu do wypowiedzi).

Należy jednak pamiętać o tym, że nie zawsze cisza jest symptomem negatywnym, który wskazuje na trudności w wyrażaniu komunikatu. Podczas mediacji poruszane są często trudne tematy, pojawiają się różne myśli, intensywne emocje; niektóre osoby potrzebują więcej czasu na podjęcie rozmowy – w takich sytuacjach mediator powinien dać czas i swobodę zebrania myśli i spokojnego sformułowania wypowiedzi<sup>36</sup>. Niemniej w naszej kulturze przedłużająca się cisza jest zjawiskiem krępującym<sup>37</sup>, czemu ulec może również mediator. Okazanie cierpliwości może być zatem trudne, jest jednak niezbędne, jeśli nie chcemy, by strony odniosły wrażenie zniecierpliwienia z naszej strony. W każdej sytuacji to mediator powinien ocenić, czy cisza jest sytuacją naturalną i wynika z chęci ustrukturyzowania wypowiedzi, czy jednak spowodowana jest lękiem, brakiem poczucia bezpieczeństwa, czy niechęcią do podjęcia rozmowy.

<sup>35</sup> S.G. Chapman, A. Kowalska, *Pięć kluczy do uważnego porozumiewania się*, Warszawa 2016, s. 84–85.

<sup>36</sup> H. Knapp i M. Trzcńska, *Komunikacja w terapii...*, op. cit., s. 58–60.

<sup>37</sup> O kulturowym podłożu komunikacji interpersonalnej, w tym reakcji na ciszę pisał m.in. G. Hostede: G. Hofstede, *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2000, s. 54.

**Zakończenie.** Aspekt komunikacji międzyludzkiej stanowi ważny i jednocześnie niezwykle szeroki obszar wiedzy, który ma swoje implikacje również w praktycznych działaniach mediacyjnych. Praca ta – co oczywiste z uwagi na jej zakres – nie wyczerpuje tematu, niemniej potwierdza związek pomiędzy jakością komunikacji a przebiegiem mediacji oraz zarysowuje obszar wiedzy i umiejętności komunikacyjnych, które powinny podlegać uwadze mediatora. Przedstawione w pracy zagadnienia stanowią zarys tematów oraz technik komunikacyjnych, które mogą być przydatne – a często wręcz niezbędne – w prowadzeniu mediacji. Ciekawym obszarem dalszych analiz byłyby badania dotyczące umiejętności i zachowań komunikacyjnych mediatorów z uwzględnieniem różnych strategii prowadzenia mediacji, a także poziomu efektywności reakcji na zagrożenia komunikacyjne i częstotliwości przejawiania poszczególnych stylów komunikacji, do czego praca ta stanowić może podstawę teoretyczną.

## Bibliografia

1. Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor R.F., Towne N., Skoczylas G., *Relacje interpersonalne: proces porozumiewania się*, Rebis, Poznań 2007.
2. Bargiel-Matusiewicz K., *Negocjacje i mediacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
3. Bobrowicz M., *Mediacja: jestem za*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2008.
4. Chapman S.G., Kowalska A., *Pięć kluczy do uważnego porozumiewania się*, Wydawnictwo Amber, Warszawa 2016.
5. Chelpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów: praktyka radzenia sobie ze sporami*, Moderator, Taszów 2007.
6. De Bono E., Witkowska M., *Myślenie przeciw konfliktom: twórcze metody rozwiązywania sporów*, Helion, Gliwice 2010.
7. Evans P., Wolnicka A., *Toksyczne słowa: słowna agresja w związkach*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2009.
8. Gorton C., *Using Mediation to Resolve Disputes in Health Care*, „THE PHYSICIAN EXECUTIVE” 2005, nr JULY•AUGUST, s. 34–37.
9. Hofstede G., Durska M., *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
10. Horan S.M., Guinn T.D., Banghart S., *Understanding Relationships Among the Dark Triad Personality Profile and Romantic Partners' Conflict Communication*, „Communication Quarterly” 2015, t.63, nr 2, s. 156–170.
11. Knapp H., i Trzczińska M., *Komunikacja w terapii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
12. Knapp M.L., Hall J.A., Śliwa A., Śliwa L., *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*, Astrum, Wrocław 2000.
13. Moore C.W., *Mediacje: praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.
14. Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
15. Podobas I., *Mediacje i negocjacje w pracy socjalnej*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2014.



16. Schulz von Thun F., Włodyga P., *Sztuka rozmawiania. 1, 1*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2005.
17. Sikorski C., *Język konfliktu: kultura komunikacji społecznej w organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
18. Szmania S.J., *Mediators' communication in victim offender mediation/dialogue involving crimes of severe violence: An analysis of opening statements*, „Conflict Resolution Quarterly” 2006, t. 24, nr 1, s. 111–127.
19. Zajączkowska M.J., *Sposoby komunikowania się mediatora ze stronami w przyjętych strategiach mediacyjnych*, [w:] *Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w wymiarze jednostkowym i społecznym*, red. M. Plucińska, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych UAM, Poznań 2014, s. 327–340.

**dr Natalia ULANIECKA** – Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Zakład Polityki Oświatowej i Edukacji Obywatelskiej, Wydział Studiów Edukacyjnych, e-mail: n.u@wp.pl