



AUTOR: KATARZYNA PRZYŁUSKA-CISZEWSKA

# Uważność w mediacjach i negocjacjach

Okiem mediatora powinny kierować uwaga, spokój, empatia i współczucie. Mediator nie powinien osądzać, powinien jednak widzieć, co się dzieje, czego doświadczają różne strony konfliktu, z którymi pracuje. Starać się zrozumieć ich zachowania, trudności, intencje. Nie jest przy tym ważne, jakiej jest profesji, czy jest psychologiem, prawnikiem, kimś z jeszcze zupełnie innym wykształceniem, kto zajmuje się mediacją (czy też negocjacjami).

Mediatorem zgodnie z Kodeksem postępowania cywilnego, ustawą z dnia 27 lipca 2001 r. oraz prawem o ustroju sądów powszechnych może być każda osoba z wyjątkiem sędziego, mająca pełną zdolność do czynności prawnych, korzystająca z pełni praw publicznych, która ukończyła 26 lat, zna język polski, nie była prawomocnie skazana za umyślne lub nieumyślne przestępstwo skarbowe oraz posiada wiedzę i umiejętności w zakresie prowadzenia mediacji.

Mediator z pewnością nie nabył pewnych niezbędnych kompetencji wyłącznie w procesie 40-godzinnego standardowego szkolenia mediacyjnego, dlatego często dodatkowo poszukuje wiedzy, sensu swojej pracy, sensu swojej służby na rzecz innych ludzi oraz równowagi. Wówczas przychodzi mu zmierzyć się z wyzwaniem polegającym na konieczności opanowania innych, tzw. miękkich umiejętności, niezbędnych do wykonywania tego zawodu, które okazują się niespodziewanie... tymi twardymi. Mediacja jest bowiem nie tylko metodą, lecz także relacją (sposobem odnoszenia się do siebie nawzajem).

Niezależnie od tego, czy jesteśmy formalnie mediatorami (lub negocjatorami), umiejętności z tej właśnie dziedziny mogą nam być pomocne w wielu różnych sferach życia. Trzeba przy tym pamiętać, że nie należy tej umiejętności mylić z manipulacją. Jest to sztuka wzajemnego rozumienia się. Zrozumienie myśli, przekonań i zachowań związanych z ludzkimi nastrojami, doznaniem fizjologicznymi i zdarzeniami w życiu pozwala mediatorowi wieść strony trwające w konflikcie przez skomplikowany proces rozmowy, a następnie prowadzić negocjacje pomiędzy nimi.

-----

*Wyzwaniem dla mediatora  
jest nie tylko próba pogodzenia  
skonfliktowanych stron, lecz także  
spokojne obserwowanie w bieżącym  
miejscu i chwili tego, co się dzieje,  
co mówią różne strony, słuchanie  
bez uprzedzania się, zgorszenia,  
z ufnością, zrozumieniem,  
akceptacją, godnością  
i neutralnością. Nie oznacza to wcale  
braku ocen, tylko brak konieczności  
zawierania w sposób automatyczny  
każdej z nich.*

-----

Także to, co my, mediatorzy, myślimy o przeżywanym zdarzeniu czy doświadczeniu, silnie wpływa na nasze reakcje w obszarach emocji, zachowania i fizjologii. Dlatego niezbędne jest uświadomienie sobie naszej roli w procesie mediacji i pozostawania w stanie

uważności i świadomości procesu, bez angażowania się w ocenę, krytykę czy poradnictwo.

Uważność uaktywnia zmysły mediatora. Pozwala dostrzec myśli i emocje, które towarzyszą każdemu doświadczeniu. Uważność polega na dostrzeganiu, akceptowaniu, obserwowaniu z ciekawością i otwartością tego wszystkiego, co dzieje się dokładnie w tej chwili. To może być kilka, kilkanaście momentów w ciągu dnia, gdy świadomie wracamy uwagą do chwili obecnej. Wtedy możemy doświadczyć tego, że najtrudniejsza mediacja to ta, podczas której nasze myśli zaczną galopować.

### **Uważność mediatora**

Pojęcie uważności (mindfulness) dla mediatora to bardzo ważny i ciekawy temat. Mediator powinien bowiem pozostawać uważny (skupiony, otwarty, elastyczny, właściwie rozróżniający) w swojej pracy; uważnie trwać w oczekiwaniu na sprawę, na rozmowę, na przygotowanie do spotkania (w cierpliwości, bez nerwowości), być uważnym (nie reagować automatycznie, nerwowo, bez refleksji) w czasie mediacji i na jej końcu... i nawet uważać podczas podpisywania ugody i już po spotkaniu.

To, co jest ważne w tym procesie, to w pierwszej kolejności praca nad samą uwagą – jej utrzymywaniem, powracaniem do tego, co istotne, przechodzeniem do kolejnych wątków, które są ważne. W tym treningu uwagi mogą oczywiście wspierać mediatorów praktyki refleksyjne i kontemplacyjne, takie jak różne formy medytacji (począwszy od medytacji świadomości oddechu), skanowanie ciała (świadomość doznań w ciele), uważne działanie (w tym chodzenie, wykonywane ruchy), uważne słuchanie (to, w jaki sposób i czego słucham).

Wyzwaniem dla mediatora jest nie tylko próba pogodzenia skonfliktowanych stron, lecz także spokojne obserwowanie w bieżącym miejscu i chwili tego, co się dzieje, co mówią różne strony, słuchanie bez

#### **Przykład praktyki refleksyjnej dla mediatorów: świadomość oddechu i ciała**

Pozwól sobie na kilkuminutowe zatrzymanie się w bieżących obowiązkach. Znajdź ciche i spokojne miejsce, gdzie nikt nie będzie Ci przeszkadzał przez pięć, maksymalnie dziesięć minut. Usiądź wygodnie w pozycji wyrażającej poczucie godności (nie musisz tego czuć, po prostu w ten sposób usiądź). Plecy miej wyprostowane. Możesz położyć ręce na kolanach. Dłonie rozluźnione. Skoncentruj się na oddechu, takim, jaki jest w tej chwili. Nie musisz go zmieniać, wydłużać, wstrzymywać. Poczuj odczucia z ciała, które teraz Ci towarzyszą. Zauważ, gdzie w ciele czujesz fizycznie oddech. Tym samym podążaj za oddechem, który zauważasz w poszczególnych częściach ciała. Praktykuj bycie, powracanie do bieżącej chwili, poprzez powracanie do odczuć w ciele, oddechu. Jeżeli pojawi się jakaś myśl, zaobserwuj ją, mając świadomość, że to po prostu myśl. Staraj się łagodnie powrócić do oddechu. Kiedy umysł (uwaga) ponownie powędruje za myślą, spokojnie to zauważ i łagodnie wróć do oddechu. Pozostań w tym doświadczeniu oddychania przez mniej więcej pięć minut. Następnie podziękuj sobie za chwilę uważności, zwolnienia, którą sobie podarowałeś. Otwórz oczy, wstań i uważnie wróć do swoich czynności. Zauważ, jak się teraz czujesz.

uprzedzania się, zgorszenia, z ufnością, zrozumieniem, akceptacją, godnością i neutralnością. **Nie oznacza to wcale braku ocen, tylko brak konieczności zawierania w sposób automatyczny każdej z nich.** Niezależność i bezstronność mediatora to nic innego jak stan świadomości odnośnie do konfliktu: zrozumienie, że to nie jego konflikt, tylko konflikt stron, że to ich potrzeby i wartości powinny być usłyszane, zauważone i zaspokojone w procesie dochodzenia do zawarcia porozumienia (podobna sytuacja ma miejsce np. w przypadku terapii par). Zrozumienie, że kompromis często nie rozwiązuje sporu, a może niejednokrotnie pogłębiać frustrację, napięcia i niezgodę na stan, w którym przyszło stronie/stronom dalej żyć (z podpisanym dokumentem ugody). Rozeznanie w istniejącym stanie rzeczy bez oceniania i osobistego zaangażowania mediatora po którejkolwiek ze stron jest punktem wyjścia do profesjonalnego mediowania. Mediacja to zatem proces dochodzenia przez strony do porozumienia poprzez negocjacje wspomagane wiedzą neutralnej osoby trzeciej.

### Uważny proces

W procesie mediacji czy negocjacji każda ze stron poznaje i uświadamia sobie swoje potrzeby i interesy, aby przedstawić je oponentom i wskazać możliwe opcje akceptowalnych rozwiązań. Poprzez wzajemną wymianę informacji, w której obie strony wspomaga niezależny (bezstronny i neutralny) facylitator (mediator), strony we własnym tempie wypracowują wzajemnie akceptowalne warunki porozumienia.

Aby nie zostać jako mediator wciągniętym w spór (po którejkolwiek ze stron) lub nie odczuwać potrzeby niesienia pomocy, ratowania lub konieczności pogodzenia stron za wszelką cenę, elementem pracy każdego mediatora powinna być praktyka refleksyjna. Może ona polegać na systematycznym ćwiczeniu pozostawania w stanie niezaangażowania w galopujące myśli, w uważnym byciu. Na ćwiczeniu pozostawania w bieżącym doświadczeniu bez oceniania, koncentrowania się na prostych czynnościach w sposób uważny i świadomy, obserwowania własnych odczuć w ciele. Szczególnie przydatne jest ćwiczenie tych umiejętności przed mediacją w celu wyciszenia własnych ocen i założeń oraz bezpośrednio po mediacji w celu uspokojenia myśli i powstrzymania przewidywania dalszego biegu sprawy.

Mediator pomaga stronom się usłyszeć. Aby to się stało, sam stosuje technikę aktywnego słuchania. W aktywnym słuchaniu mediator używa techniki polegającej na zrozumieniu punktu widzenia (intencji, potrzeby) i położenia mówiącego oraz zachęca go do odpowiadania na zadawane przez siebie pytania. W ten

sposób stara się zrozumieć mówiącego oraz współodczuwać z nim jego emocje i uczucia. Staje się empatyczny (czuje) i współczujący (rozumie i odpowiednio reaguje).

### Ćwiczenie: uważne słuchanie

*W tym ćwiczeniu ponownie znajdź ciche i spokojne miejsce, gdzie nikt nie będzie Ci przeszkadzał przez przynajmniej kilka minut. Usiądź wygodnie i swobodnie, rozluźnij mięśnie barków i ramion, puść napięcia w szczękach, pozwól dłoniom spocząć na kolanach. Zauważ dźwięki dochodzące z pomieszczenia, w którym siedzisz, obserwuj je powoli, nie oceniając. Następnie zauważ dźwięki poza pomieszczeniem, w którym jesteś. Może to być śpiew ptaków, odgłos przejeżdżającego samochodu, głos przechodnia. Słuchaj ich tak, jak się pojawiają, ale bez wchodzenia w rozważania na ten temat. Oddychaj spokojnie. Kiedy zauważysz, że Twoja uwaga podąża za myślami, zaobserwuj to i spokojnie powróć do samego słuchania odgłosów. Łagodnie zakończ praktykę i powróć do swoich czynności.*

W procesie komunikacji mediator opiera się na regule „80% słuchania, 20% mówienia”. Praca mediatora polega na nieustannym sprawdzaniu, czy docierają do niego właściwe informacje przekazywane przez mówiącego, w sposób niezniekształcony ograniczeniami, założeniami czy uprzedzeniami samego mediatora lub przez zwykłe rozproszenie jego uwagi. W czasie takiej rozmowy mediator przede wszystkim buduje atmosferę spokoju, bezpieczeństwa (fizycznego i emocjonalnego). Tworzy tym samym środowisko sprzyjające mówiącemu w jego procesie dzielenia się przemyśleniami, ocenami, uczuciami, nawet czasem marzeniami i perspektywami.

Dobry mediator to ktoś aktywny, ale uważny, świadomy, delikatny, a zarazem stanowczy i profesjonalny. W rozmowie ze stronami angażuje się w słuchanie (uważność) tak samo jak w samo działanie (współczucie). Prowadzi rozmowę z pozycji współpracy, a nie rywalizacji, testowania czy oceniania. Zadawanie pytań przyjmuje charakter wyjaśniający, klaryfikujący, uszczegóławiający, pomocniczy, często zawiera pozytywne komunikaty, z sugestiami zachęcającymi mówiącego do otwarcia i szczerości oraz odwagi.

Warto pamiętać, że mediacja nie odbiera mediatorowi jego własnej perspektywy, jego osobistych ocen, przekonań i wartości, ale uczy wyrozumiałości, cierpliwości, poczucia godności i otwartości na inność, różność. Mediator nie pozostaje bierny wobec konfliktu,

ale zawsze jest neutralny wobec przedmiotu sporu i stron. To pozwala jednocześnie obu stronom być wysłuchanym, usłyszanym i zrozumianym.

### Stawanie się tym, który wspiera

Uważność jest dla mnie, mediatora, byciem całkowicie świadomym tego, co się dzieje w bieżącej chwili, bez filtrowania i oceniania, z jednoczesnym rozumieniem procesów, które kryją się za daną sytuacją i mają miejsce w chwili obecnej.

Ta uważność polega na zauważeniu, spostrzeżeniu, patrzeniu i ponownej obserwacji, dalszym sprawdzaniu i doświadczaniu. W tym procesie nie jest się oceniającym sędzią, raczej zaintrygowanym naukowcem. Tylko obecna chwila jest bowiem możliwa do całkowitego przeżycia. Przeszłość nie może już być zmieniona przez nasze działanie, a przyszłość jest niemożliwa do całkowitego zaplanowania. Intencja, która nam towarzyszy w bieżącej chwili, kształtuje nasze myśli, słowa i działania.

Nauka i świadomość rozpoznawania i rozumienia zależności pomiędzy myślami, emocjami, zachowaniami i reakcjami fizjologicznymi towarzyszącymi codziennym sytuacjom, a także trudnym wydarzeniom w życiu, takim jak konflikt, spór czy sprawa sądowa, pomagają w czystym myśleniu o naszych klientach i nas samych jako mediatorach. Wspierają też w rozpoznawaniu i nazywaniu wzorców myślenia i zachowania, motywują do obserwowania bez ich oceniania. Pozwalają działać i radzić sobie z trudnymi emocjami i sytuacjami podczas mediacji, a także pracować i rozwijać się świadomie i w sposób ukierunkowany na profesjonalizm i społeczną odpowiedzialność.

Zbadanie odczuć w ciele, emocji, myśli wydaje się proste. Podczas sesji mediacyjnej często jednak wraz z nimi przychodzi drażnienie, niemoc, blokada i nie rzadko wprowadzają stan rozproszenia, dekoncentracji, a nawet irytacji po stronie samego mediatora. Zobaczenie tych stanów bez identyfikowania się z nimi, że są takie, jakie są, i że mijają, wymaga stałej praktyki, wracania do najprostszych ćwiczeń uważności. Pozwolenie sobie na widzenie tego stanu z dystansu i wybranie nastawienia do niego, kiedy przychodzi, trwa i mija, w dłuższej perspektywie przynosi bardzo pozytywny wpływ na relacje mediatora z klientami. Zapewnia bowiem klientom poczucie bezpieczeństwa w przestrzeni, w której mediuje, otwiera ich na komunikowanie się bez przemocy, buduje podwaliny pod przyszłe porozumienie, nawet pomimo różnicy zdań i wartości pomiędzy skonfliktowanymi stronami. Często pomaga także opanować stany emocjonalne klientów, których doświadczają oni podczas mediacji.

### Co konkretnie może zrobić mediator?

Zaproponuj przerwę w rozmowie. Poinstruuuj klienta w poufności o bezpiecznej przestrzeni, którą może wykorzystać w tej chwili na własne potrzeby. To może być drugi pokój mediacyjny. Upewnij się, że klient jest gotowy do przyjęcia pomocy i wspólnej pracy z mediatorem nad zneutralizowaniem silnych doznań emocjonalnych lub doświadczeń i wrażeń płynących z ciała. Poproś klienta, żeby usiadł wygodnie, rozluźnił ciało, dłonie, szczęki, puścił napięcie w barkach i udach. Usiadł na krześle z wyprostowanymi plecami. Następnie poprowadź klienta przez krótkie ćwiczenie uważności skoncentrowanej na oddechu. Poproś go, aby spokojnie oddychał i obserwował odczucia w ciele, tak jak się pojawiają. Możesz powiedzieć klientowi, aby pomyślał kolejno o każdym odczuciu, nie oceniając go. Pomocne mogą być pytania takie jak: Jak można opisać to odczucie? W którym miejscu ciała się pojawia? Czy jest przyjemne, czy raczej nie? Jak zmieniają się doznania, kiedy kierujesz (pan/pani) na nie swoją uwagę? Czy stają się silniejsze, czy słabsze?

Po wykonaniu ćwiczenia powróćcie niespiesznie do dalszej rozmowy z drugą stroną, jeśli obie strony nadal są zainteresowane szukaniem porozumienia.

Tym samym uczymy się, że uważność jest nie tylko techniką, wynikiem medytacji, lecz także odpowiednim sposobem myślenia i bycia. ▣

### KATARZYNA PRZYŁUSKA-CISZEWSKA

Adwokat, mediator, trener, wykładowca akademicki.

Specjalizuje się w procesach sądowych i arbitrażowych oraz postępowaniach administracyjnych, a także w prowadzeniu i zarządzaniu sporami (dispute manager) i przeciwdziałaniu powstawaniu konfliktów (preventing conflict). W bieżącej pracy adwokackiej i mediacyjnej od trzech lat wykorzystuje doświadczenia zdobyte podczas treningów redukcji stresu opartych na uważności (MBSR). W 2011 r. z jej inicjatywy powstało Centrum Mediacyjne przy Naczelnej Radzie Adwokackiej, które prowadziła jako prezes do 2019 r. Fundatorka Fundacji ProMediation & ProWellness Foundation. Certyfikowany mediator ADR Group oraz RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors).

### Bibliografia

1. Bob Stahl, Ph.D., Elisha Goldstein Ph.D., *Mindfulness – based stress reduction Workbook*, New Harbinger Publications, Inc. 2010.
2. Angus Lyon, *A lawyer's Guide to Wellbeing and Managing Stress*, ARK Group 2015.
3. Marta C. Nussbaum, *Gniew i wybaczenie. Uraza, wielkoduszność, sprawiedliwość*, Wydawnictwo Zielone Drzewo Instytut Psychologii Zdrowia PTP, 2016.
4. Jon Kabat-Zinn, *Życie – piękna katastrofa. Mądrością ciała i umysłu możesz pokonać stres, choroby i ból*, Wydawnictwo Czarna Owca, wyd. III, 2017.
5. Christopher W. Moore, *Mediacja. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., 2012.
6. Christine A. Podesky, Dennis Greenberger, *Umysł ponad nastrojem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, wyd. II rozszerzone, 2017.