

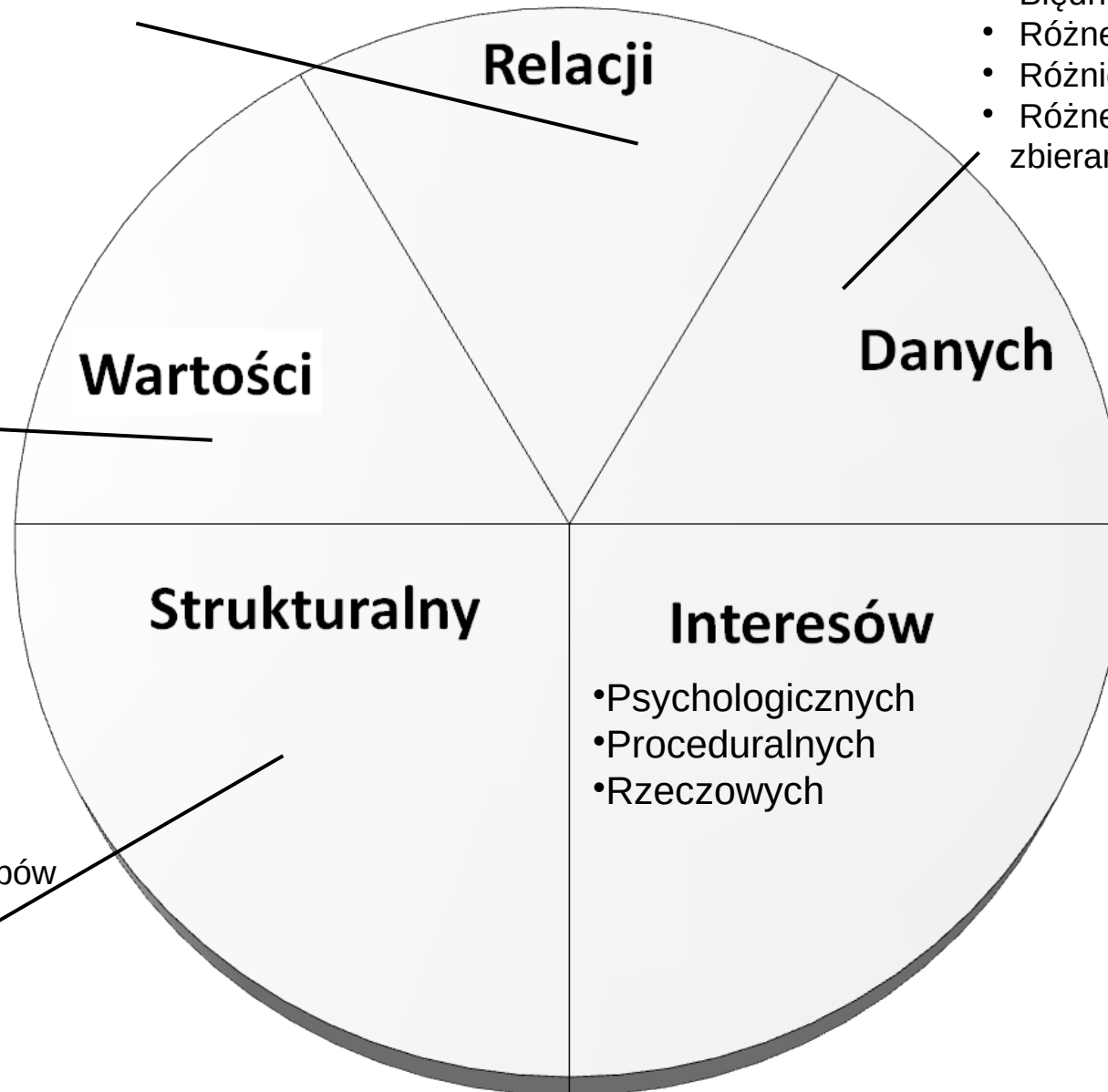
Mediacje – Koło konfliktu

Łukasz Jochemczyk

Koło konfliktu

- Negatywne odwetowe zachowania
- Stereotypy i błędna percepcja
- Zła komunikacja
- Silne emocje

- Brak informacji
- Błędne rozumienie
- Różne punkty widzenia
- Różnice w interpretacjach
- Różne procedury zbierania danych



- Wartości związane z własnym „JA”
- Wartości dnia codziennego

- Zaaranżowanie sytuacji
- Nierówna kontrola zasobów
- Nierówny rozkład sił
- Ograniczenia czasowe
- Podział kompetencji
- Określenie ról

- Psychologicznych
- Proceduralnych
- Rzeczowych

Sposoby na Konflikt Danych

- Ustalenie jakie dane są ważne
- Ustalenie procesu zbierania danych
- Opracowanie wspólnych kryteriów oceny danych
- Odwołanie się do niezależnych ekspertów
-

Sposoby na Konflikt Relacji

- Kontrola negatywnych zachowań poprzez odpowiednie procedury i zasady współpracy
- Rozmowa o emocjach
- Poprawa ilości i jakości komunikacji
- Blokada negatywnych zachowań odwetowych
- Wzmocnienie podejścia problemowego

Sposoby na Konflikt Wartości

- Unikaj definiowania problemu poprzez wartości
- Pozwól stronom zgadzać się i się nie zgadzać
- Znajdź nadrzędny cel, co do którego wszystkie strony się zgadzają

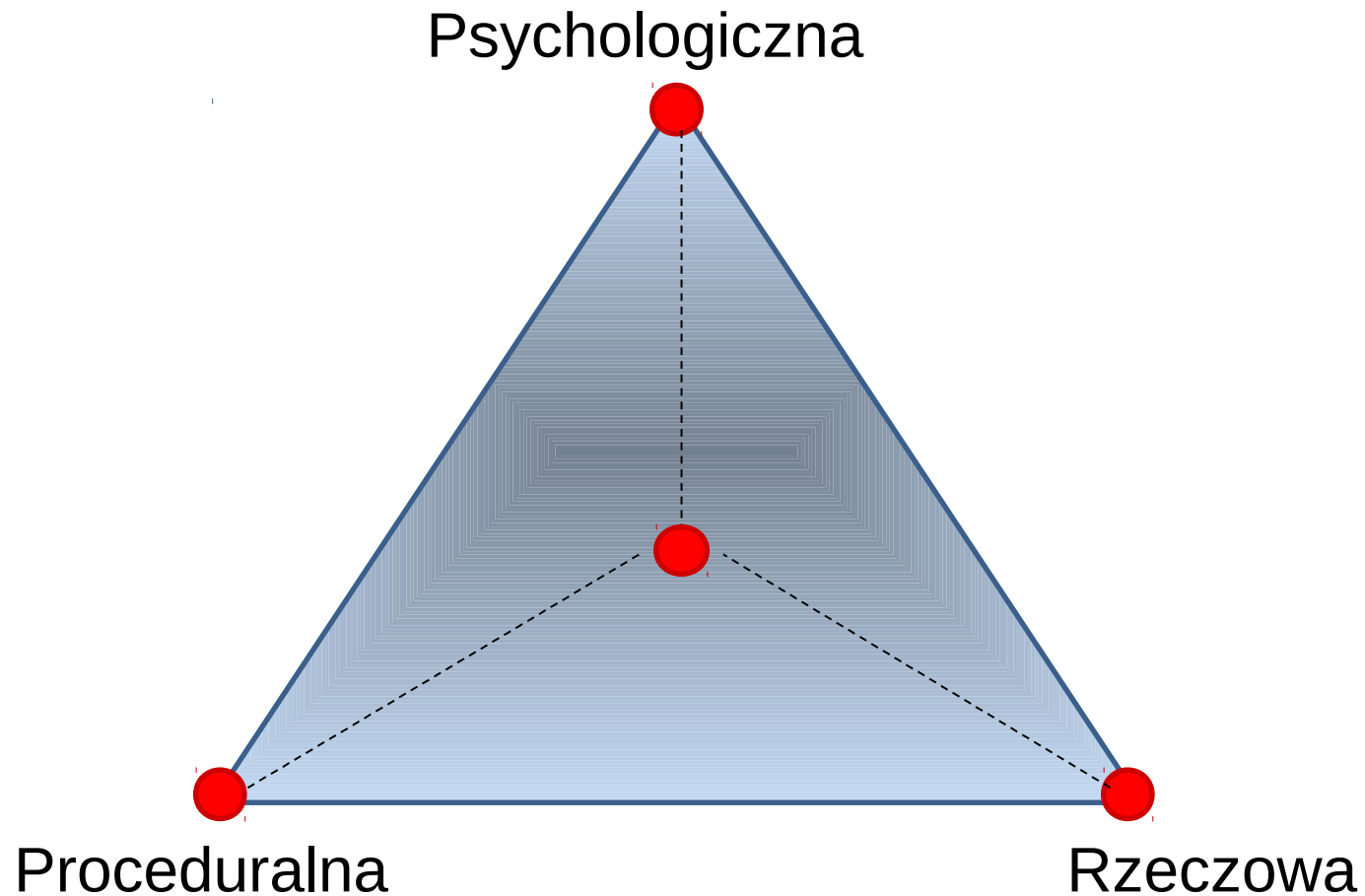
Sposoby na Konflikt Struktury

- Jasno zdefiniuj i zmień role
- Zastąp destrukttywne wzory zachowania
- Zmień strukturę własności lub kontroli nad zasobami
- Ustal sprawiedliwy i wzajemnie akceptowalny proces podejmowania decyzji
- Zmień proces z negocjacji pozycyjnych do problemowych
- Zmień środki działania stron (mniej przymusu więcej przekonywania)
- Zmień fizyczne i środowiskowe relacje

Sposoby na Konflikt Interesów

- Skup się na interesach, a nie na stanowiskach
- Szukaj kryteriów obiektywnych
- Szukaj rozwiązań uspokajających potrzeby wszystkich stron
- Szukaj sposobów zwiększenia liczby dostępnych opcji / ilości zasobów
- Wymieniaj się pomiędzy wymiarami o różnych poziomach ważności

Trójkąt satysfakcji



Fundamenty Moralne (Haidt)

- **Opieka / Krzywda**
→ dbanie o innych i ochrona innych
- **Uczciwość / Oszustwo**
→ wymierzanie sprawiedliwości według wspólnych zasad (proporcjonalność)
- **Wolność / Ucisk**
→ wstręt przed tyranią
- **Lojalność / Zdrada**
→ bycie z własną grupą, rodziną, narodem (Grupa własna)
- **Władza / Podważanie**
→ przestrzeganie tradycji i legalnej władzy (respekt)
- **Świętość / Upodlenie:**
→ odraza wobec wstrętnych rzeczy, jedzenia, działań (czystość)

Gra mediacyjna - Okno

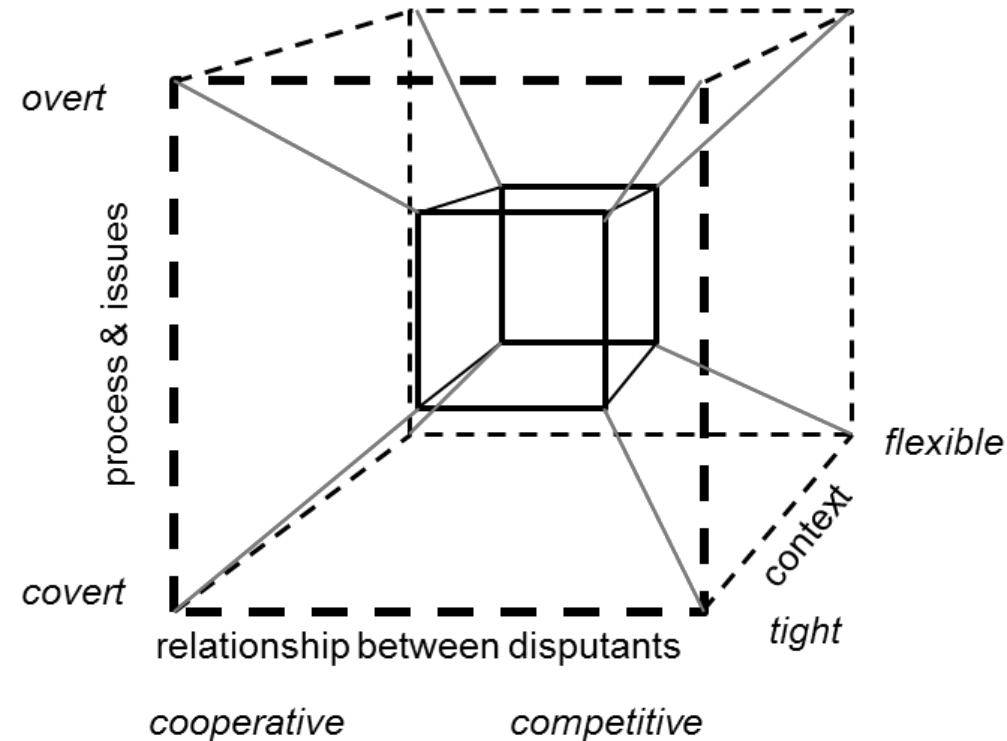
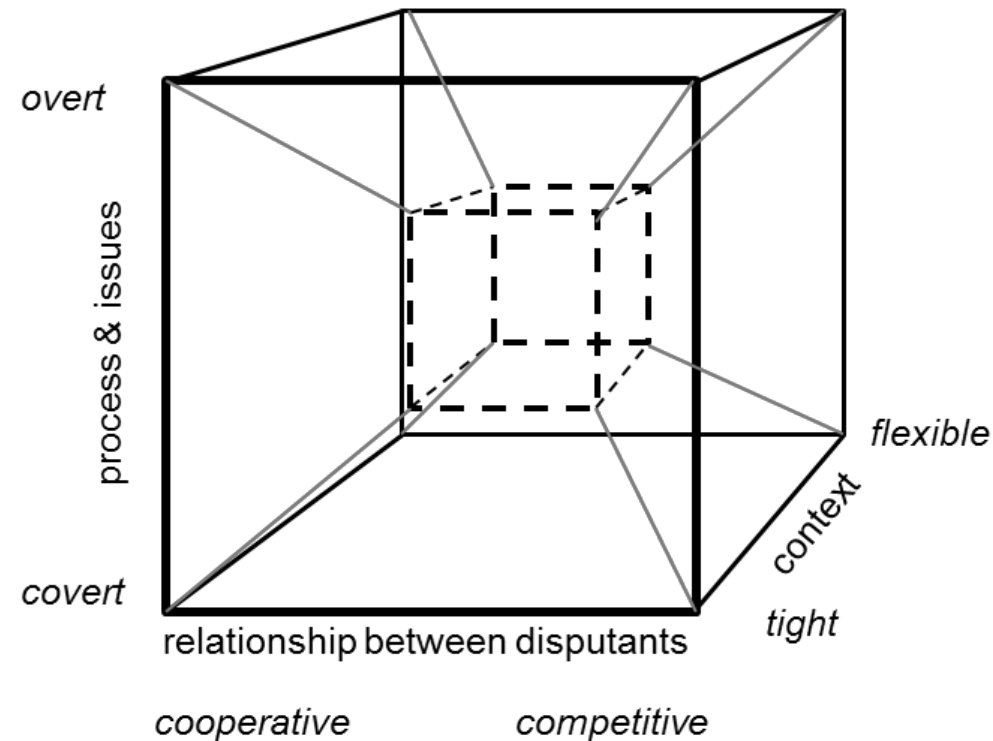
Sytuacyjny model mediacji

(Peter T. Coleman, Katharina Kugler, Kyong Mazzaro, Christianna Gozzi, Nora El Zohm, Kenneth Kressel, Ljubica Chatman, 2015)

conflict

high intensity conflict

low intensity conflict



Factors in the literature

Aspects of the mediator	Aspects of the disputants	Aspects of the conflict	Aspects of the mediation	Aspects of the broader context	Mediator strategies and tactics	Mediation outcomes
mediator styles behaviors bias goals power strength adaptivity experience and substantive expertise credibility emotional intelligence and empathetic attunement	gender trust goals and aspirations flexibility behaviors self-other orientation sincerity levels of insecurity prior relationship with one another past experience with mediation conflict asymmetries	intensity of conflict degree of polarization cooperative or competitive goals task-focused or social-emotional resource or identity-based	pre-mediation communication mediation stage inadequate progress procedural and distributive justice situational constraints (rules and time constraints) number of parties access to information	culture organizational characteristics threats of strikes the audience for the mediation	analytic broad/focused bottom up differentiated evaluative facilitative insight mediation-arbitration narrative neutral power broker power-political pressing problem-solving properly-sequenced pragmatic story-telling strategic transformative transformative-narrative emotional venting therapeutic understanding-based manipulative	goal of agreement helping participants objectively evaluate the strengths and weaknesses of their arguments appraise the settlement value of the case identifying parties' underlying and/or unexpressed interests uncovering previously unexpressed flexibility and willingness to compromise generating new ideas and options for settlement overcoming obstacles and impasses in the negotiations guiding the negotiating process perceptions of fairness and satisfaction high-quality agreements enhanced wellbeing reducing tensions or animosity improving the relationship between the disputants attaining social justice social transformation reducing sexual discrimination allowing the disputants to blow-off steam preventing future conflicts efficiency/speed solving problems forestalling future problems (...)

Columbia-AC4 Mediation Initiative

- 1) **Surveyed the literature** on mediation, including meta-models of mediation and **empirical research** (1990; 2002-2014: 917 articles reduced to 133) **to identify important dimensions.**

Survey Study

- **Survey study n =149 experienced mediators.**
 - 9.6 years (1-35) average experience
 - 31% male, 68% female, 83% White, 40% MA, 32% PhD
- **Collected “last mediation” scenarios and open-ended behavioral responses.**
- **Also, bi-polar evaluations on the dimensions for**
 - nature of the conflict,
 - mediation context,
 - process/relationship,
 - parties and
 - mediator.
- **DV’s: mediator behaviors, agreement, goals, rating**

Dimensions of the situation (Nature of the Conflict)

Much common ground-----	No common ground
High intensity conflict-----	Low intensity (calm)
Social-emotional conflict-----	Task conflict
Broad range of issues-----	Narrow range of issues
Highly complex-----	Very simple
Significant concerns from the past -----	Few concerns from the past
Significant concerns over the future -----	Few concerns over the future
Superficial concerns-----	Deep-rooted concerns
Significant concerns over resources -----	Few concerns over resources
Significant concerns about identity -----	Few concerns about identity
Easy to resolve-----	Difficult to resolve
Issues very important to parties-----	Issues very unimportant to parties
Temporary conflict-----	Protracted conflict
Highly emotional-----	Unemotional
Issues important to broader community-----	Unimportant to community
Concrete issues-----	Matters of general principle
Explicit issues-----	implicit issues
Important latent issues fueling the conflict -----	no latent issues fueling the conflict
Explicit agendas-----	Hidden agendas

Dimensions of the situation (Context of the Mediation)

Conflict appropriate for mediation-----	Conflict inappropriate for mediation
Conflict previously mediated-----	Conflict not previously mediated
Extreme time pressures-----	No time pressures
Very safe environment-----	Very unsafe environment
Voluntary mediation-----	Mandated mediation
Formal mediation process-----	Informal process
Complicated environment-----	Simple environment
Public process-----	Private process
Overt process-----	Covert process
Required considerable preparation-----	Required no preparation
Constrained by a legal framework-----	Not constrained by a legal framework
Required pre-mediation sessions-----	Did not require pre-mediation sessions
Possibilities to reflect/consult about the case with colleagues -----	no such opportunities
Involved local indigenous practices-----	Involved general mediation practices
Direct parties involved-----	Representatives of constituents
Constituent support for parties-----	No constituent support
Situation imposed extreme limitations on your actions...situation imposed few limitations on your actions	

Use of threats by parties -----no threats by parties
 Required mediator control of the process-----No need for mediator control

Dimensions of the situation (Characteristics of the parties)

Parties were exactly equal in power-----Parties extremely unequal in power
 History of negative relations between parties-----History of positive relations
 Similar cultures between parties-----Different cultures
 Similar social backgrounds -----different social backgrounds
 Temporary relationship between parties-----Ongoing relationship

The following questions address the parties involved in the mediation, answered the following scale for each party separately:

High party motivation to settle-----Low party motivation to settle
 High party commitment to mediation-----Low party commitment to mediation
 Difficult person-----Easy person
 High power party-----Low power party
 Sincere parties-----Insincere parties
 Parties engaged in good faith-----Parties attempted to game the mediation
 Threats of violence -----No threat of violence
 High trust-----High Distrust
 Very altruistic-----Very selfish
 Parties perceive each other's concerns as legitimate-----As illegitimate
 Skilled negotiators-----Unskilled negotiators
 From a community-oriented-----From an individualist culture
 High aspirations of parties-----Low aspirations
 Open about genuine concerns-----hidden agendas
 From a culture that prefers clear authority and hierarchy-----From a culture that prefers equality
 Primarily concerned with preventing losses in the mediation--Primarily interested in achieving gains
 Needed clear rules and procedures-----Comfortable with few rules and procedures

Mediators' behaviors

Mediator highly invested in outcome-----Neutral mediator
 Invited mediator-----Uninvited mediator
 Insider mediator-----Outsider mediator
 Mediator substantive expertise required-----No mediator substantive expertise required
 Accepted by parties-----Rejected by parties
 Authoritative-----Passive
 Senior/experienced-----Novice/inexperienced
 Directive strategy-----non-directive
 Incentives offered by mediator-----No incentives offered
 Active-----Inactive
 Evaluative-----Facilitative
 Settlement-oriented-----Relationally-oriented
 Problem-solving style-----Relational style

		Factor	Intensity	Limitations	Similar	explicit
		alpha	.855	.744	.671	.569
anchor 1	anchor 2					
High intensity conflict	Low intensity conflict		,813	-,105	-,182	,056
Significant concerns from the past	Few concerns from the past		,810	-,123	,125	-,097
Highly emotional	Unemotional		,693	-,090	,076	,037
Protracted conflict	Temporary conflict		,688	,169	,014	-,066
Nature_5 Highly complex	Very simple		,658	-,379	-,067	-,093
History of negative relations between parties	History of positive relations		,645	,005	,016	,116
Important latent issues fueling the conflict	no latent issues fueling the conflict		,576	-,134	,191	,018
Social-emotional conflict	Task conflict		,541	-,120	,151	-,204
Significant concerns over the future	Few concerns over the future		,525	-,132	,270	,032
Broad range of issues	Narrow range of issues		,483	-,371	-,057	-,106
Significant concerns about identity	Few concerns about identity		,453	-,234	-,206	-,270
Situation imposed few limitations on your actions	Situation imposed extreme limitations on your actions		-,105	,702	-,115	,050
Involved general mediation practices	Involved local indigenous practices		-,009	,659	,075	-,028
Private process	Public process		,052	,598	,059	-,037
Simple environment	Complicated environment		-,313	,590	,160	,079
Unimportant to community	Issues important to broader community		-,207	,579	,197	,096
No constituent support	Constituent support for parties		-,114	,528	-,050	,022
No time pressures	Extreme time pressures		-,112	,464	-,151	-,086
Not constrained by a legal framework	Constrained by a legal framework		,063	,455	-,203	-,066
Conflict not previously mediated	Conflict previously mediated		-,249	,382	,199	,055
Similar social backgrounds	Different social backgrounds		,167	,095	,776	-,079
Similar cultures	Different cultures between parties		,051	,081	,765	-,138
Much common ground (they shared interests)	No common ground (their interests were not compatible)		-,067	-,144	,610	,042
Ongoing relationship between parties	Temporary relationship		,147	,015	,599	,025
Explicit issues	Implicit issues		-,004	-,060	-,037	,725
Overt (obvious) process	Covert (secret) process		-,171	,088	-,148	,682
Concrete issues	Matters of general principle		-,055	-,286	,200	,531
Issues very important to parties	Issues very unimportant to parties		,347	,068	,163	,497
Very safe environment	Very unsafe environment		-,229	,375	,028	,466
Formal mediation process	Informal mediation process		,013	,000	-,110	,453

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

a. Die Rotation ist in 6 Iterationen konvergiert.

Explains 42% of the variance

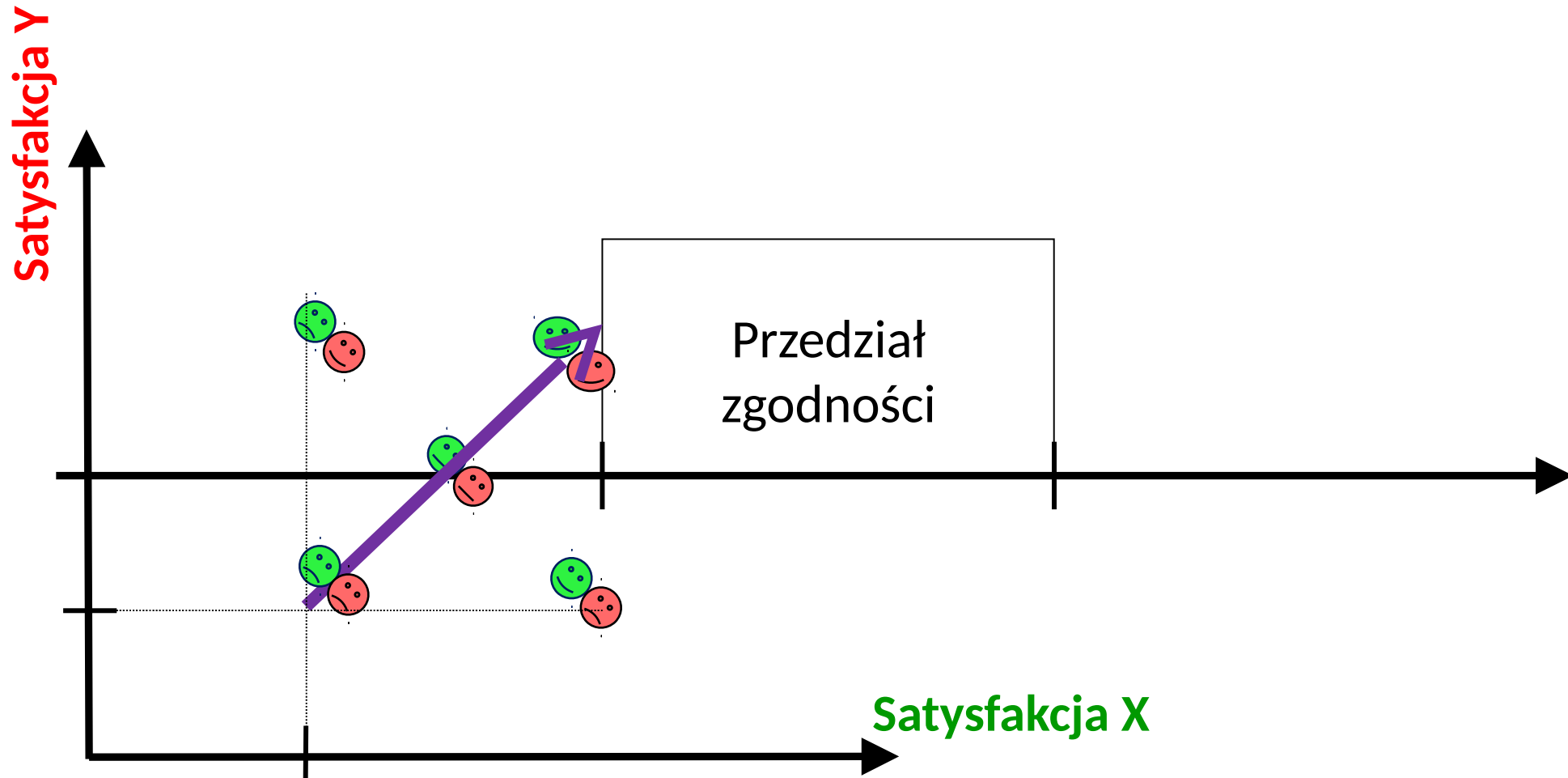
Ogólne zasady negocjowania problemowego

- Grupy technik
 - Obniż intensywność konfliktu
 - Wyciągnij i nazwij ukryte sprawy
 - Zmień relacje z II stroną – z rywalizacyjnej na kooperacyjną
 - Wyluzuj kontekst
- Czy kolejność ma znaczenie?
- **Co możemy zrobić w ramach każdej z grup technik?**

Strategia problemowa

1. Oddzielenie ludzi od problemu
Postrzeganie Emocje Komunikowanie się
2. Koncentracja na interesach
Interesy --> kwestie --> stanowiska
3. Szukaj wielu możliwych rozwiązań (generuj opcje)
4. Nalegaj na stosowanie obiektywnych kryteriów

Generowanie wartości dodanej



Sposoby powiększania tortu

- Po prostu poszerzenie tortu
 - Podniesienie oglądalności serialu
 - 2 firmy mleczarskie oddawały mleko do skupu na tej samej platformie i nie mogły się dogadać kto ma to robić pierwszy. Rozwiązaniem było poszerzenie platformy :-)
- Wspólne interesy obu stron
- Inne przedstawienie problemu (za pomocą innych kwestii) lepiej zaspokaja interesy stron (Bridging – łączenie)
 - Np. Kłótnia małżeńska. On chce łowić ryby, a ona chce chodzić po górach → Niech znajdą jezioro z rybami wśród gór.
- Kompensacja
 - Najprostszym elementem jest zapłata za jakieś „dobro”;-)
 - Rzeczy konkretne (np. pieniądze, różnorodne dobra) vs. Rzeczy niekonkretne (ryzyko, szacunek, godność itp.) Im bliższe sobie są wymieniane rzeczy tym lepiej.
- Integratywna wymiana
 - Ja mam coś na czym zależy tobie, a ty masz coś ważnego dla mnie
- Różnica w ocenie przyszłości, ryzyka, czasu i inne
- Komplementarność zasobów lub umiejętności
- Efekty skali (np. redukcja kosztów)

Konflikt - relacje

Teorie „systemowe”

- Podwójne wiązanie (Bateson i in. 1956) – matka wysyła mieszane (niespójne) sygnały swojemu dziecku → dziecko w podwójnym wiązaniu – będzie skarcone niezależnie od tego na którą część przekazu zareaguje.
 - Całkowity brak potwierdzenia w badaniach
 - Badania pokazują, że komunikacja w rodzinach z członkiem schizofrenikiem jest bardziej zawiła niż w pozostałych rodzinach (Jacob, 1987)
- Podstawą powstawania dysfunkcyjnej rodziny jest brak jasnej komunikacji, tak więc członkowie takich rodzin raczej „czytają w myślach” niż jasno komunikują się między sobą (brak pętli sprzężenia zwrotnego) (Watzlawick, Beavin i Jackson, 1968)
 - Również brak dowodów empirycznych
 - Okazało się, że afekt (emocje wyrażane zarówno werbalnie jak i niewerbalnie) jest bardziej negatywny w rodzinach dysfunkcyjnych niż w „normalnych” rodzinach

Badania interakcji

- Rozpadające pary cechują się większą sztywnością (inercją) i bardziej ustrukturyzowaną interakcją niż pary nierozpadające się (Gottman, 1979)
- U par rozpadających się pojawia się negatywna reaktywność – pozytywna odpowiedź na negatywne zachowanie partnera.
- Ogólnie pary rozpadające się wymieniają więcej negatywnych i mniej pozytywnych interakcji niż pary stabilne.
- Pary stabilne wykazują więcej sekwencji potwierdzających (opis problemu + pozytywność) i wzajemnych sekwencji pozytywnych (zachowanie pozytywne następujące po zachowaniu pozytywnym).
- Pary rozpadające się wykazują więcej sekwencji pogarszających (zachowanie negatywne w następstwie zachowania pozytywnego), kontynuacji zachowań negatywnych i rozpoczęcia zachowań negatywnych („tak ale” – negatywne wypowiedzi częściej pojawiają się w serii pozytywnych wypowiedzi).
- *Wychodzi na to, że gdyby tylko niestabilne pary częściej reagowały pozytywnie na wzajemne komunikaty zachowania, to stałyby się parami stabilnymi (i odwrotnie).*
- Nieszczęśliwe małżeństwa angażują się w długie łańcuchy odwzajemnionych interakcji negatywnych, natomiast u szczęśliwych małżeństw w toku interakcji pojawia się klimat porozumienia (Raush i in., 1974; Fitzpatrick, 1988; Schaap, 1982; Gottman, 1979; Ting-Toomey, 1982 ≈ przegląd w Gottman, 1994)

Negatywny afekt

- Stan negatywny wciąga strony i trudno z niego wyjść.
 - Większe odwzajemnienie negatywnego afektu
- Próby naprawienia interakcji mają zwykle 2 komponenty:
 - Negatywny komunikat niewerbalny
 - Metakomunikat, którego celem jest naprawa interakcji

Np. Przestań mi przerywać (wypowiedziane z irytacją)

- Pary nieszczęśliwe odpowiadają na komponent negatywny, podczas gdy pary szczęśliwe – na element naprawiający.
 - Metakomunikat
 - Sondowanie uczuć II strony
 - Wymiana informacji
 - Porównania społeczne
 - Humor
 - Odwrócenie uwagi
 - Plotki
 - Poszukiwanie wspólnego wspólnego płaszczyzny
 - Odwołanie się do filozofii małżeństwa i oczekiwań w małżeństwie

Nieszczęśliwe małżeństwa

- Podstawowy błąd atrybucji w małżeństwie:
 - W nieszczęśliwych małżeństwach we współmałżonku dostrzega się prawie każdą możliwą cechę negatywną
 - Odwrotnie w małżeństwach szczęśliwych

Przewidywanie rozwodu

- **Pary stabilne**

Stosunek zachowań pozytywnych do negatywnych → 5:1

- **Wybuchowe**

- Najwięcej prób przekonywania, zaczynają od razu
- Najbardziej ekspresyjne emocjonalnie

- **Umacniające**

- Czekają z przekonywaniem
- Średnio ekspresyjne emocjonalnie

- **Unikające konfliktu**

- Unikają przekonywania
- Najmniej ekspresyjne emocjonalnie

Przewidywanie rozwodu cd.

- Pary niestabilne

Stosunek zachowań pozytywnych do negatywnych

→ 0,8

4 Jeźdźcy apokalipsy:

- **Krytycyzm**

Bardziej charakterystyczne dla kobiet

- **Obronność**

- **Pogarda**

- **Blokowanie** (odmowa słuchania)

Bardziej charakterystyczne dla mężczyzn

Toksyczne małżeństwa

1) Triumf negatywnego afektu nad pozytywnym

- Kodowanie interakcji odbywa się przy użyciu kategorii pozytywnych, neutralnych i negatywnych → negatywny \neq nie-pozytywny
- Liczba negatywnych zachowań
 - jest wyżej (negatywnie) skorelowana ze szczęściem małżeńskim i niż zachowania pozytywne
 - lepiej przepowiada rozwód niż zachowania pozytywne przepowiadają szczęśliwe i stabilne małżeństwo

2) Odwzajemnianie negatywnych zachowań

- Jest takie samo u par stabilnych i niestabilnych
- Ale pary niestabilne eskalują się w negatywnych interakcjach, co doprowadza do walki o władzę.

3) Wzór zachowania „żądanie – wycofanie”

- Jedna strona chce się wycofać i unika dyskusji
- Druga strona poszukuje rozwiązania problemu i zmian
- Zwykle mężczyzna „unika”, a kobieta „żąda”

4) Cztery jeźdźcy apokalipsy

- Krytycyzm
- Obronność
- Pogarda
- Blokowanie

Procesy atrybucji

- Szczęśliwe małżeństwo:
 - Pozytywne zachowanie partnera → wytłumaczenie wewnętrzne
 - Negatywne zachowanie partnera → wytłumaczenie zewnętrzne
- Nieszczęśliwe małżeństwo:
 - Pozytywne zachowanie partnera → **wytłumaczenie zewnętrzne**
 - Negatywne zachowanie partnera → **wytłumaczenie wewnętrzne**
- Tak więc negatywność jest postrzegana jako stabilna (przyczyny wewnętrzne) lub niestabilna (przyczyny zewnętrzne)
- Zagrożone pary dokonują więcej procesów atrybucji, niż szczęśliwe pary
 - Z reguły dotyczy to zachowań negatywnych
- Pary szczęśliwe dokonują atrybucji wzmacniających związek, a nieszczęśliwe – wzmacniających tarcia
 - Różnica płciowa – zagrożeni mężczyźni generują więcej atrybucji niż niezagrożeni
 - Kobiety się nie różnią pod tym względem
- Jacobson i in. 1985 → zachowania, które mogą świadczyć o odmiennej atrybucji, niż aktualnie przyjęta są ignorowane
- Błąd oznaczenia (Punctuation fallacy)
 - Każda strona postrzega siebie jako ofiarę zachowania partnera
 - Zachowanie partnera jest postrzegane jako przyczyna konfliktu i uzasadnienie mojej eskalacji

Zasady mediacji transformacyjnych

- Podczas wprowadzenia mediator wyjaśnia swoją rolę i cel mediacji nastawiony na samostanowienie i wzajemne zrozumienie.
- Odpowiedzialność za wynik spoczywa na stronach.
- Mediator:
 - nie ocenia poglądów i decyzji stron
 - przyjmuje optymistyczne założenia na temat kompetencji i motywów stron
 - pozwala stronom na wyrażanie emocji zajmuje się nimi
 - dopuszcza niepewność stron i stara się ją zgłębić / zrozumieć
 - skupia się na „tu i teraz” podczas mediacji
 - reaguje na stwierdzenia stron odnośnie przeszłości
 - zdaje sobie sprawę, że konflikt może być procesem długoterminowym, a mediacja jest pojedynczą interwencją w długotrwałej sekwencji interakcji w konflikcie
 - czuje (i wyraża) poczucie sukcesu kiedy wyłania się samostanowienie i zrozumienie (nawet w niewielkim stopniu. Mediator nie postrzega braku porozumienia jako „porażki”

Mediacje transformacyjne

(Bush i Folger, 1994: The promise of mediation)

	Tradycyjne	Transformacyjne
Definicja konfliktu	Problem Krótkoterminowa sytuacja	Okazja do transformacji Długotrwały proces
Idealne działanie w konflikcie	Podjęcie wspólnych działań aby rozwiązać problem. Maksymalizacja satysfakcji obu stron.	Pomoc stronom w samostanowieniu i zrozumieniu innych
Cel mediacji	Osiągnięcie porozumienia	
Rola mediatora	Kierowanie procesem rozwiązywania problemu	Drugorzędna. Strony są postrzegane jako eksperci
Działania mediatora	Kieruje procesem i dokonuje selekcji omawianych problemów Kieruje rozmowę ku przyszłości. Rozładowanie emocji.	Daje stronom zdecydować o kierunku rozmowy. Zachęca do rozmowy o przeszłości aby zrozumieć drugą stronę. Zachęca do wyrażania emocji.

4 Wymiary

Intensywność konfliktu niska vs wysoka

- Przeszłość mało istotna vs istotne zaszłości
- Emocje słabe vs intensywne
- Chwilowy vs chroniczny konflikt
- Prosty vs złożony
- Historia pozytywnych vs negatywnych relacji
- Brak ukrytych kwestii vs istotne ukryte kwestie
- Mało obaw vs ważne obawy o przyszłość
- Konflikt zadaniowy – społeczny - emocjonalny
- Wąski vs szeroki zakres problemów
- Mało vs istotne problemy z tożsamością

Relacje: rywalizacyjne vs. kooperacyjne

- Different social backgrounds- similar ones
- Different cultures between parties- similar ones
- Temporary relationship between the parties- ongoing relationship
- No common ground- Much common ground
- Few concerns over resources- significant concerns

Kontekst: mało vs dużo ograniczeń (luźny vs napięty)

- Involved general mediation practices – local, indigenous practices
- Private process- public process
- Unimportant to broader community- important
- Simple environment- complicated
- No time pressures- extreme pressures
- No constituent support- constituent support
- Not constrained by a legal framework- constrained
- Conflict not previously mediated- previously mediated

Processes: covert (secret) vs. overt (obvious)

- Implicit issues- explicit
- Covert processes – overt
- Matters of general principle – concrete issues
- Issues very unimportant to parties- issues very important
- Informal mediation process- formal mediation process
- Very unsafe environment- Very safe environment