

# Mediacje – Sytuacyjny model Colemana

Dr Łukasz Jochemczyk

*Na podstawie prezentacji PT Colemana (2015)*

# Problem

*Jest multum „szkół” mediacji i  
każda uważa, że jest lepsza od pozostałych.*

- Co je łączy?
- Co je różni?
- Jak mediować?

# Projekt Colemana

- 1) Przegląd literatury  
→ czynniki ważne dla mediatora
- 2) Badania 150 aktywnych mediatorów →  
identyfikacja najważniejszych wymiarów
- 3) Grupy fokusowe z doświadczonymi  
mediatorami,  
→ zrozumieć relacje *sytuacja – metody  
mediatora*

# Wnioski z fokusów

- **Podstawowy wymiar – intensywność/chroniczność konfliktu ← najważniejsza sprawa, która musi być ogarnięta na początku**
- Wyższe poziomy każdego czynnika → łatwiej opisywalne i spójne strategie.
- Przy niskich wartościach stosuje się standardową facylitację / mediację integratywną.

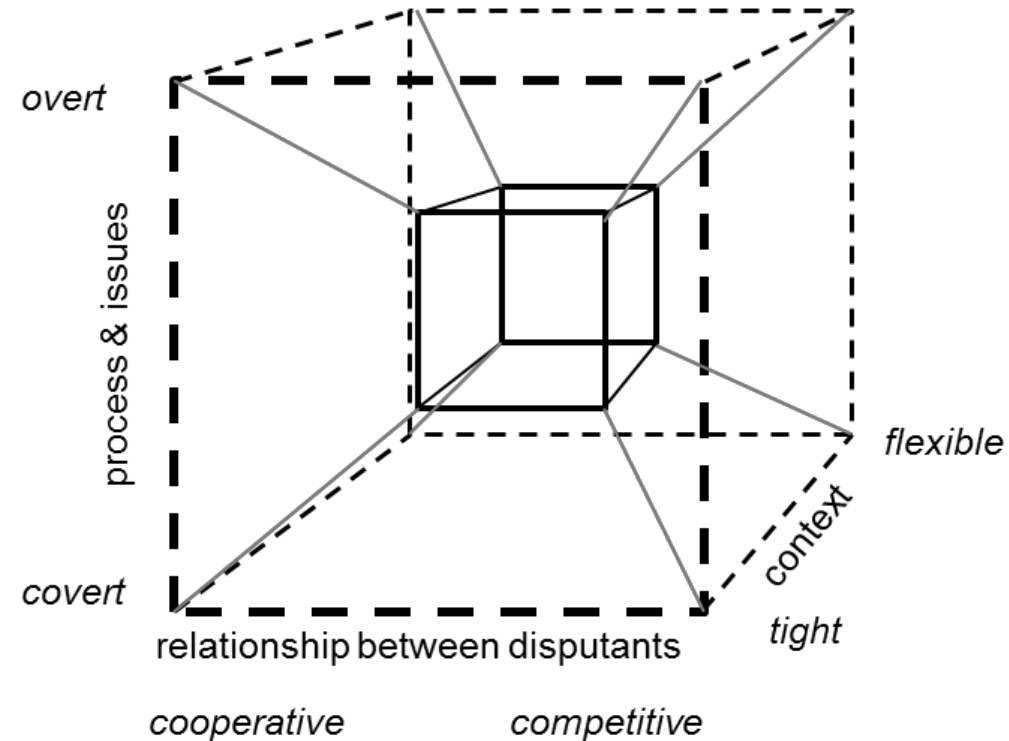
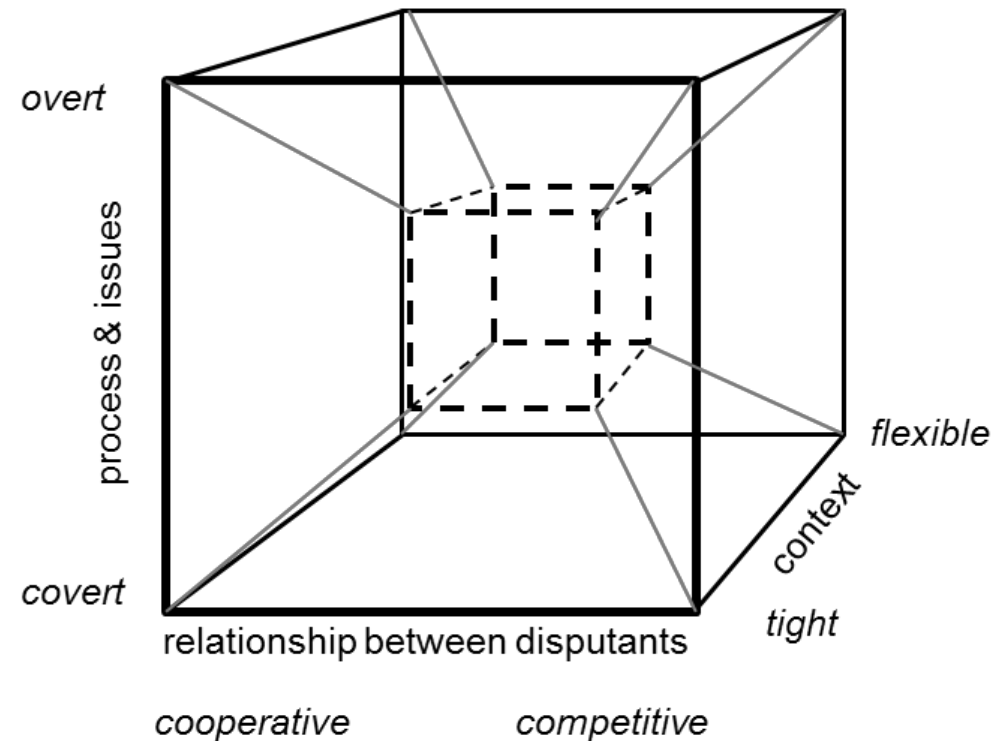
# Sytuacyjny model mediacji

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

conflict

*high intensity conflict*

*low intensity conflict*



# 4 podstawowe wymiary

## Konflikt: intensywny vs spokojny

- Problemy z przeszłością (mało vs istotne)
- Brak emocji – nasycone emocjami
- Tymczasowy -chroniczny konflikt
- Bardzo prosty – bardzo złożony
- Historia pozytywnych relacji vs historia negatywnych relacji m-dzy str.
- Brak ukrytych kwestii zaogniających konflikt – istotne ukryte kwestie
- Mało obaw o przyszłość – istotne obawy
- Konflikt zadaniowy – konflikt społeczno-emocjonalny
- Wąski zakres kwestii – szeroki zakres
- Mało problemów z tożsamością – istotne problemy

## Relacje: rywalizacyjne vs. kooperacyjne

- Różne vs podobne środowisko społeczne
- Różne vs podobne kultury stron
- Chwilowa vs ciągła relacja m-dzy str.
- Brak wspólnej platformy vs szeroka platforma odniesienia
- Mało kwestii związanych z zasobami – istotne kwestie zw. z zasobami

## Kontekst: mało (loose) vs. dużo (tight) ograniczeń

- Wykorzystane ogólne zasady mediacji – lokalne, wewnętrzne praktyki
- Proces prywatny vs publiczny
- Nieważny dla szerszego społeczeństwa – istotny
- Proste środowisko – skomplikowane
- Brak presji czasu – ekstremalna presja czasu
- Brak mocodawców – mocodawcy
- Brak ograniczeń prawnych – istotne ograniczenia
- Konflikt nie mediowany wcześniej – mediowany wcześniej

## Procesy: ukryte (sekretne) vs. odkryte (oczywiste)

- Utajone kwestie – jawne kwestie
- Ukryte procesy – odkryte/jasne
- Ogólne zasady – konkretne kwestie
- Kwestie nieważne dla stron – bardzo ważne dla str.
- Nieformalne procesy mediacji – formalne
- Bardzo niebezpieczne środowisko – b. bezpieczne środowisko

# Cztery podstawowe problemy

**W**

Wysoka –  
Intensywność  
Konfliktu

Jak bardzo intensywny, emocjonalny i niszczący jest konflikt

Niska –  
Intensywność  
Konfliktu

**N**

**K**

Kooperatywne  
Relacje

Jaka jest natura relacji pomiędzy stronami

Rywalizacyjne  
Relacje

**R**

**E**

Elastyczny  
Kontekst

Jak bardzo napięte (spięte) są ograniczenia sytuacyjne, które wpływają na mediację?

Spięty  
Kontekst

**S**

**J**

Jawne  
Procesy

Jak bardzo oczywiste lub ukryte są problemy i procesy zachodzące między stronami?

Ukryte  
Procesy

**U**

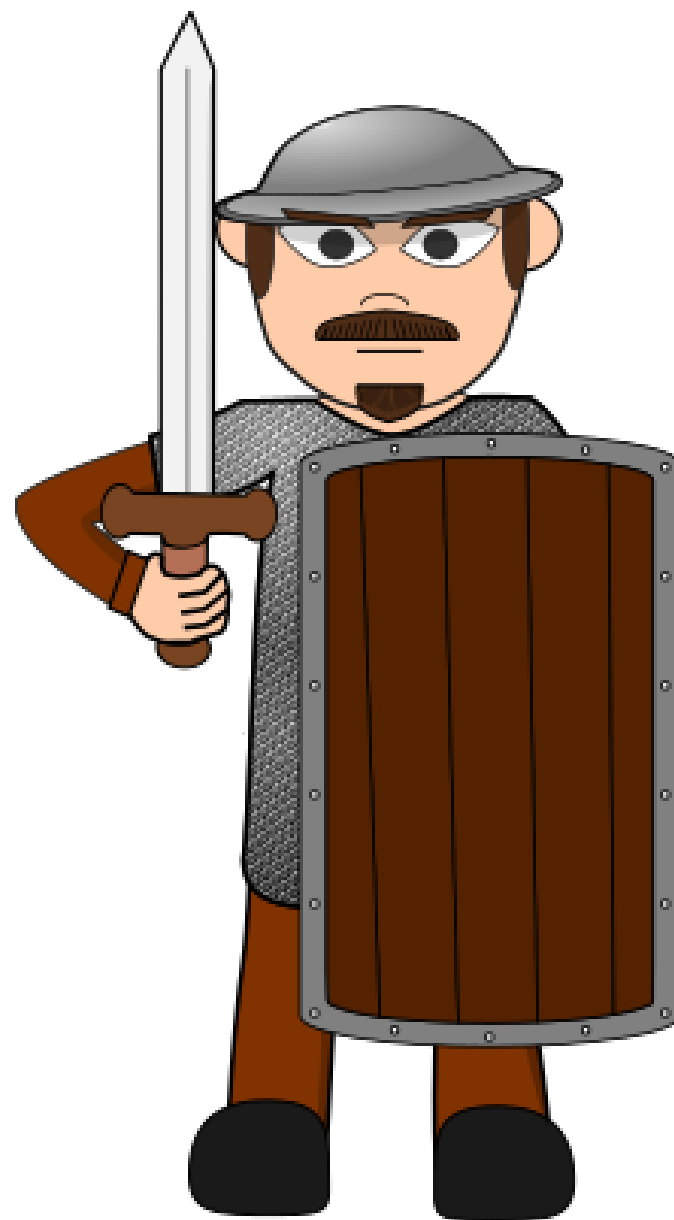
# Ogólne zasady mediacji

- 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?**



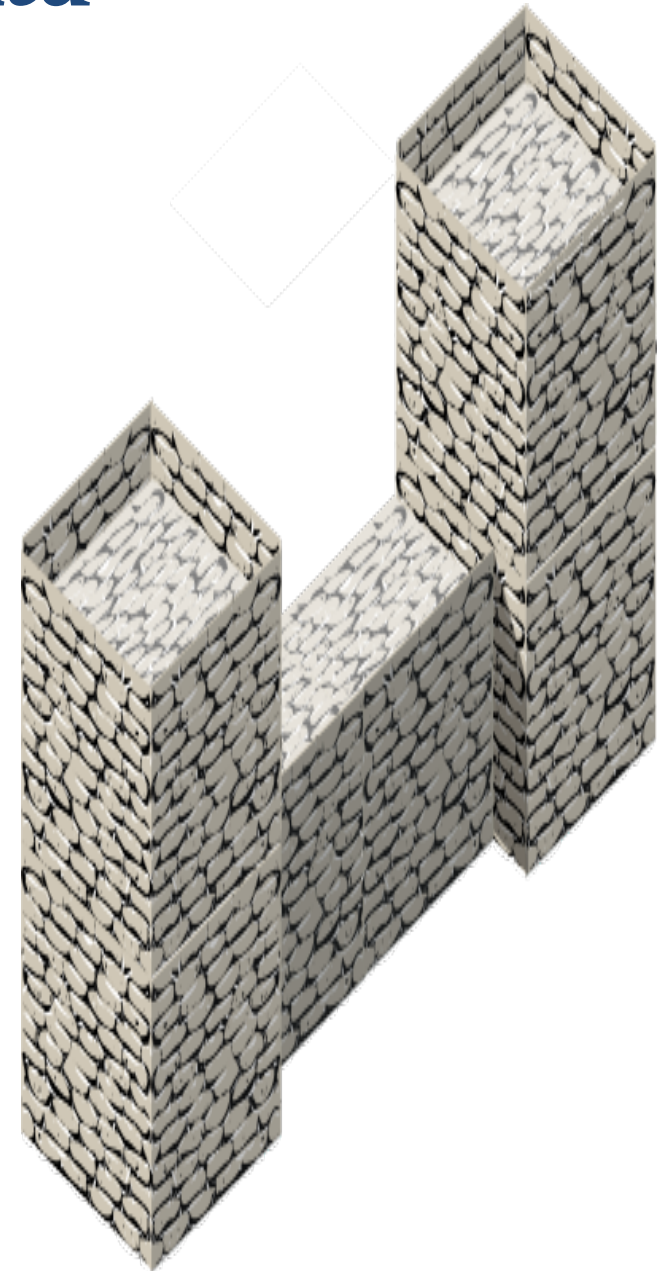
# Strategia dla Wysokiej Intensywności

- **Obniż poziom intensywności konfliktu**, aby umożliwić konstruktywne mediacje i przekazanie stron zewnętrznym władzom.
- Głównym celem jest stabilizacja sytuacji – niczym lekarz intensywnej terapii.
  - Duża kontrola procesu
  - Narzucanie własnych zasad rozmawiania
  - Skupienie na emocjach i kwestiach wysokiej istotności



# Strategie w sytuacji wysokiej intensywności konfliktu

- **Władza dyrektywna**
  - Zarządzanie
  - Dyktowanie
  - Proaktywność
  - Głośne mówienie
  - Stanowczość
  - Dyrektywność
  - Stawianie oporu
- **Silna obecność**
  - Zaangażowanie
  - Obserwacja
  - Uważne słuchanie
- **Ocenianie**
  - Sędziowanie
  - Wpływ zewnętrznych władz
  - Oferowanie rozwiązań
- **Kontrola procesu**
  - Caucusy
  - Zmiana dynamiki
  - Pausa, przerwa
  - Wczesna interwencja
  - Dopasowanie się
- **Zarządzanie emocjami**
  - Dopuszczanie emocji
  - Wypuszczanie pary
  - Pozwolenie na krzyk
  - Adresowanie emocji
- **Dostarczanie struktury**
  - Ustalenie zasad współpracy
  - Narzucanie wytycznych
  - Dostarczanie instrukcji
  - Utrzymywanie porządku
- **Modelowanie**
  - Pokazywanie uprzejmości
  - Samoświadomość
  - Demonstrowanie samokontroli
- **Zapewnianie stron**
  - Uspokajanie sytuacji
  - Zapewnianie bezpieczeństwa
  - Uspokajania stron
- **Reframing**
  - Zachęta do przemyśleń
  - Zachęta do odzwierciedleń
  - Reframing



# Strategie przy dużych ograniczeniach (tight)

- **Ogólna strategia** → zwiększ kontrolę i efektywność pracy wewnątrz ograniczeń lub weź ograniczenia na warsztat i je zmniejsz.
- Strategia bardziej związana z problemami zadaniowymi, skupiająca się na priorytetyzowaniu istotnych kwestii i obniżaniu aspiracji stron



# Strategie związane z dużymi ograniczeniami (tight)

- **Zwiększ przygotowania**
- **Dyrektywność**
  - Używaj wskazówek i celów
  - Ustaw kwestie wg priorytetów
  - Skup się na detalach
- **Rozpoznaj ograniczenia**
  - Bądź przejrzysty
  - Pokaż ograniczenia
  - Zwiększ świadomość ograniczeń kulturowych
- **Motywuuj**
  - Stosuj presję
  - Podkreślaj ograniczenia czasowe
  - Wzmacniaj gotowość do porozumienia
- **Obniżaj aspiracje**
- **Weź ograniczenia na warsztat**

# Rywalizacja

## Rola: **Sędzia**

- **Strategia:** Negocjuj uczciwie i ustalaj optymalne w wyniki – koncentracja na wyniku zadaniowym
- **Wzorzec zachowania:** Kokusuj, dawaj wskazówki, ale też zwalnij i dawaj czas. Daj stronom poczuć się bezpiecznie i zrozumieć siebie wzajemnie.
- **Dźwignie:**
  - Apodyktyczny – dyrektywny
  - Kontrola procesu
  - Krytyczne testowanie
  - Kompromis, wymiana, powiększanie ciastka
  - Wspólna płaszczyzna, czy ukryta?

# Kooperacja

## Rola: **Pasterz**

- **Strategia:** Otwarty dialog i znikanie- koncentracja na relacjach m-dzy stronami
- **Wzorzec zachowania:** Relacyjny, nie osądający, podejście transformatywne. Odzwierciedlaj, zadawaj pytania, naśladuj. Szukaj ukrytych motywów.
- **Dźwignie:**
  - Rozsiądź się, słuchaj i obserwuj
  - Transformacyjne
  - Refleksyjne, integratywne,
  - Elastyczne

# Ukryte kwestie

- **Rola: Terapeuta**
- **Strategia:** Szukaj głęboko i ostrożnie.
- **Wzorzec zachowania:** Kokusuj, pytaj i testuj aby wydobyć ukryte kwestie. Bądź neutralnym coachem. Zadbaj o poczucie bezpieczeństwa stron.
- **Dźwignie:**
  - Caucusy (sesje prywatne)
  - Kołczing,
  - Pytania,
  - Klaryfikacje,
  - Dzielenie się doświadczeniami,
  - Pytania o historię,
  - Zapewnij bezpieczeństwo,
  - Nie spiesz się.

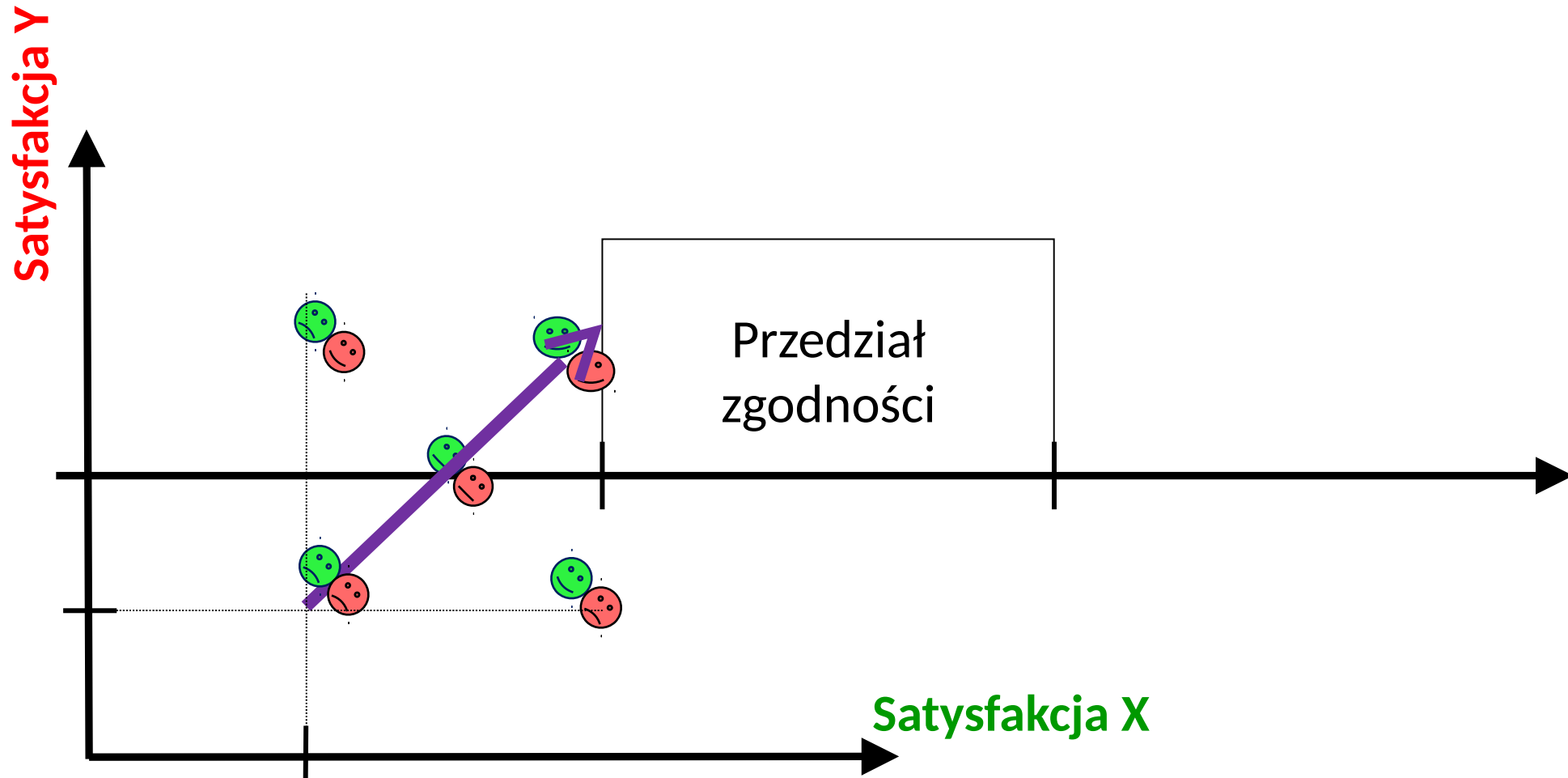
# **Tradycyjne podejście**

# 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)