

Jerzy Plis

Uniwersytet Rzeszowski
ORCID: 0000-0001-7822-8214

KOMPETENCJE KOMUNIKACYJNE MEDIATORA**Wprowadzenie**

Skuteczna komunikacja w mediacji wymaga korzystania z wielu różnych umiejętności. Należy pamiętać, że w komunikowaniu się nie tylko słowa mają znaczenie. Chcąc nawiązać kontakt ze stronami konfliktu, należy odwołać się do ich zmysłu wzroku, a także do intelektu i emocji. Nie oznacza to jednak, że powinniśmy ignorować siłę słów. Mając własny styl, najlepsi mediatorzy potrafią porozumiewać się na poziomach: wzrokowym, intelektualnym, emocjonalnym i werbalnym.

Zasadniczą przyczyną trudności w mediacji jest brak kompetencji komunikacyjnych u jej uczestników¹. Dotyczy to nie tylko stron, ale nierzadko samego mediatora. Pojęcie „kompetencja komunikacyjna” obejmuje „znajomość oraz umiejętność stosowania przez jednostki występujące w roli nadawcy lub odbiorcy środków komunikowania (werbalnych i niewerbalnych, a także technicznych), we wszystkich typach i rodzajach komunikowania”².

Najważniejszymi umiejętnościami w pracy mediatora są umiejętność słuchania oraz umiejętność zadawania pytań.

Sztuka słuchania

Zapomina się, że komunikacja interpersonalna polega przede wszystkim na słuchaniu, a nie mówieniu. W skutecznej mediacji chodzi o to, by strony sporu same zaproponowały satysfakcjonujące ich rozwiązania, a nie czekały na ewen-

¹ Zob. J. Plis, *Bariery komunikacyjne w mediacji i ich przezwyciężania*, „ADR. Arbitraż i Mediacja” 2014, nr 4, s. 13–20.

² *Słownik terminologii medialnej*, red. W. Pisarek, Kraków 2006, s. 98.

tualną odpowiedź mediatora. Wypaczałoby to istotę mediacji. Mediator poprzez aktywne słuchanie i umiejętne zadawanie pytań ma pomóc stronom w dojściu do porozumienia, a nie do ich zastąpienia.

Aby komunikacja ze stronami sporu przebiegała pomyślnie, należy dobrze interpretować ich intencje, myśli i uczucia oraz sprawdzać swoje ich zrozumienie. Niepowodzenia w komunikacji biorą się stąd, że istnieją najczęściej duże rozbieżności między tym, co nadawca miał na myśli, a tym, co odbiorca zrozumiał. Aby temu przeciwdziałać, należy przede wszystkim uważnie i aktywnie słuchać oraz obserwować, co nadawca do nas wysyła. Mediator poprzez trwały nawyk uważnego słuchania może aktywnie przyczynić się do usprawnienia procesu komunikowania prowadzącego do zawarcia porozumienia.

Słuchanie stanowi najczęściej wykorzystywaną formę w komunikacji. Osoby dorosłe, jak wynika z badań, poświęcają 45–60% czasu na słuchanie³. Warto w tym miejscu przytoczyć znane, chociaż dziś zapomniane powiedzenie, że „Pan Bóg dał człowiekowi jedno usta i dwoje uszu, aby więcej słuchał, niż mówił”.

Słuchanie nie jest czynnością automatyczną. Jest złożonym procesem, którego nie można utożsamiać ze słyszeniem. Słuchanie wymaga zaangażowania intelektu. Żeby słyszeć, wystarczy mieć otwarte uszy, ale żeby słuchać trzeba mieć otwarty umysł.

Słuchanie to aktywny i świadomy proces odbioru informacji dźwiękowych, składający się z czterech elementów: słyszenia, uważania, rozumienia i zapamiętywania⁴.

W związku z różnym podejściem do słuchania zwykło się wyróżniać dwa jego typy: słuchanie nieuważne (płytkie, powierzchowne) i słuchanie uważne⁵. Z nieuważnym słuchaniem mamy do czynienia wtedy, kiedy automatycznie, rutynowo i bez zastanawiania się reagujemy na wiadomości przekazywane przez innych. Inny charakter ma słuchanie uważne. Jest to świadome słuchanie, któremu trzeba poświęcić uwagę i zareagować na to, co słyszymy.

Słuchamy uważnie, gdy wiadomości mają dla nas istotne znaczenie. Stosowniejszy wydaje się podział na słuchanie mimowolne oraz słuchanie aktywne. Pierwsze sprowadza się zasadniczo jedynie do usłyszenia tego, co mówi druga strona. Natomiast aktywne słuchanie nie polega tylko na dokładnym usłyszeniu tego, co mówi rozmówca, ale także na „twórczym uczestniczeniu w konwersacji w roli słuchacza, który wraz z mówiącym współtworzy przestrzeń znaczeniową toczącej się rozmowy”⁶.

³ R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Poznań 2011, s. 192.

⁴ R. Nesterowicz, *Słuchanie [w:] Komunikowanie się w marketingu*, red. H. Mruk, Warszawa 2004, s. 248.

⁵ R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, *Relacje interpersonalne...*, s. 194–195.

⁶ A. Cybulko, *Komunikacja interpersonalna [w:] Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmuryńska, R. Morek, Warszawa 2009, s. 74.

Aktywne słuchanie jest niezwykle ważne w podtrzymywaniu właściwych relacji między stronami i mediatorem, jak też między samymi stronami. Sztuka aktywnego słuchania pozwala wytworzyć poczucie zaufania, szacunku oraz wsparcia między komunikującymi się osobami. Jest to emanacja naszego zainteresowania drugim człowiekiem⁷. Aktywne wsłuchiwanie się w przekaz rozmówcy może zachęcić go do wypowiedziania głęboko ukrytych uczuć i emocji, zmniejszając tym samym napięcie psychiczne i potencjalne lęki. Dzięki aktywnemu słuchaniu tworzymy aurę wzajemnego szacunku, zaufania i akceptacji. Pozwalamy rozmówcy, aby usłyszał sam siebie i być może lepiej zrozumiał przyczynę swoich kłopotów.

W zależności od powodów, dla których słuchamy, zwykle się wyróżniać sześć podstawowych typów słuchania:

- słuchanie towarzyskie – w jego ramach nie przekazuje się istotnych treści, lecz rozmawia się w celu podtrzymania znajomości,
- słuchanie estetyczne – dostarcza przyjemności, uspokaja,
- słuchanie wyostrzone – niezwykle uważne słuchanie, wychwytywanie z otoczenia sygnałów ostrzegawczych lub ukrytych informacji,
- słuchanie informacyjne – słuchanie bardzo aktywne, którego celem jest zdobycie informacji,
- słuchanie wspierające (empatyczne) – wymaga wczucia się w sytuację drugiej osoby, ale bez dawania rad, wypowiedziania własnych opinii,
- słuchanie szacujące – umożliwia realne ocenianie sytuacji, niezbędne przed podejmowaniem decyzji⁸.

W pracy mediatora przydatne są cztery ostatnie typy, tj. słuchanie wyostrzone, informacyjne, wspierające i szacujące.

Odpowiedzialności za jasność wypowiedzi nie ponoszą tylko skonfliktowane strony. Duża odpowiedzialność spoczywa na mediatorze, który powinien czynić wszystko, co możliwe, żeby zrozumieć przekaz zgodnie z intencjami nadawcy. Dzięki zrozumieniu wypowiedzi jednej ze stron mediator na szansę stosunkowo dokładnie przekazać uzyskane informacje i umożliwić ich zrozumienie drugiej stronie.

Mediator powinien znać i przestrzegać zasad efektywnego słuchania, a mianowicie:

- odłożyć na bok wszystkie sprawy, które nie dotyczą prowadzonej mediacji,
- nie reagować na przeszkody zewnętrzne (np. hałas),
- słuchać z empatią,
- koncentrować się na przekazie, a nie na rozmówcy,
- utrzymywać kontakt wzrokowy z rozmówcą (przez około 60–70% czasu spotkania),

⁷ M. Kuziak, *Jak mówić, jak przemawiać?*, Bielsko-Biała 2005, s. 112.

⁸ R. Nesterowicz, *Słuchanie*, s. 250.

- reagować na usłyszane słowa za pomocą m.in. gestów i mimiki,
- utrzymywać tempo wypowiedzania się rozmówcy,
- porządkować w myśli usłyszane informacje,
- notować, okazując w ten sposób zainteresowanie słowami rozmówcy i utrwalając sporą ilość informacji⁹.

Do cech dobrego słuchacza – odnosi się to zarówno do mediatora, jak i stron – należą m.in.:

- zainteresowanie tym, co ma do powiedzenia druga strona,
- cierpliwość polegająca na spokojnym, zainteresowanym wysłuchaniu całej wypowiedzi drugiej strony,
- obiektywizm polegający na powstrzymaniu się od przypisywania komunikatom drugiej strony intencji własnych, sprzecznych z sensem wypowiedzanych słów, zgodnych z własnymi potrzebami i przekonaniem,
- otwartość polegająca na akceptacji i szacunku dla drugiej strony niezależnie od jej poglądów,
- życzliwość, czyli nastawienie zachęcające drugą stronę do otwartego, nieskrępowanego wyrażania własnych opinii,
- wrażliwość, tj. zdolność trafnego dostrzegania reakcji emocjonalnych tak własnych, jak i rozmówcy,
- wnikliwość, czyli zdolność dostrzegania istoty wypowiedzi drugiej strony¹⁰.

Aktywne słuchanie mogą utrudniać czynniki związane ze stronami mediacji występującymi zarówno w roli nadawcy, jak i odbiorcy komunikatów¹¹. Mogą je też ograniczać czynniki zewnętrzne, np. hałas, nieodpowiednia temperatura, złe oświetlenie. Nieodpowiednie warunki w miejscu prowadzenia rozmów mogą wpływać negatywnie na samo słyszenie przekazu oraz na koncentrację uczestników mediacji.

Mediator powinien umieć rozpoznawać bariery utrudniające słuchanie i starać się je wspólnie ze stronami konfliktu eliminować. Powinno się to odbywać w czasie osobnych spotkań ze stronami. Wcześniej powinien rozpoznać wzajemne relacje między stronami występującymi naprzemiennie w roli mówiącego i słuchacza.

Utrudniać słuchanie może też sam mediator z powodu np. gadulstwa, kończenia zdań rozmówców, niezdawania sobie sprawy z tego, że usłyszane informacje mogą się przydać w przyszłości, reagowania na usłyszane słowa bez wysłuchania wypowiedzi do końca, filtrowania wypowiedzi stron.

Istnieje co najmniej kilka zasadniczych przyczyn, dla których słuchamy. Każda z nich wymaga różnego nastawienia i umiejętności¹².

⁹ *Ibidem*, s. 254–255; M. Kanicki, *Komunikacja werbalna w mediacjach (sztuka aktywnego słuchania)* [w:] *Mediacje gospodarcze*, red. A. Binsztok, Wrocław 2015, s. 112–113.

¹⁰ A. Benedikt, *Negocjacje i mediacje w administracji*, Wrocław 2006, s. 72–73.

¹¹ Zob. J. Plis, *Bariery komunikacyjne...*, s. 19.

¹² R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, *Relacje interpersonalne...*, s. 195–197.

Najczęstszym powodem słuchania jest chęć uzyskania i zrozumienia informacji. Nawet osobom zmotywowanym do słuchania często brakuje umiejętności rozumienia przekazywanych wiadomości. Gdy sprawa nie ma osobistego znaczenia, chęć zrozumienia innych bywa jeszcze mniejsza. Nie powinni ulegać tej pokusie mediatorzy.

Inną przyczyną słuchania jest chęć oceny treści i jakości przekazu. Większość ludzi ocenia wiadomości bez zastanowienia się, opierając się na swoich przekonaniach i powierzchownej analizie różnych kwestii. Właściwa ocena przekazu wymaga przede wszystkim motywacji do tego, umiejętności analizy komunikatu drugiej strony i dobrej woli, by bezstronnie i otwarcie wysłuchać tego, co mówi druga strona, zamiast odbierać jej stanowisko przez pryzmat własnych przekonań i postaw.

Powodem słuchania może być chęć budowania i podtrzymywania relacji, co jest szczególnie istotne dla porozumienia się. Dobre słuchanie pomaga stworzyć dobre relacje, a słabe słuchanie niszczy je lub w ogóle powstrzymuje rozwój więzi.

Przyczyną słuchania może być chęć pomocy innym, co wymaga empatii i zaangażowania.

Aby stać się dobrym, aktywnym słuchaczem, trzeba pokonać wiele przeszkód, a to wymaga skupienia, wysiłku i czasu. Słuchanie będzie efektywne, gdy mediator zrozumie wagę swojej roli w procesie komunikacji i przyjmie współodpowiedzialność za wyniki procesu porozumiewania się.

Efektywne słuchanie przyczynia się do wzmacniania więzi między rozmówcami. Osoba mówiąca czuje się dowartościowana i słuchana, z kolei słuchacz poznaje lepiej potrzeby mówiącego, motywy jego działania. Uważne słuchanie pomaga w uzyskaniu i porządkowaniu informacji. Zapobiega też nieporozumieniom i ułatwia podejmowanie decyzji.

Mediatorzy powinni unikać frustrujących stylów słuchania¹³. Nie powinni zachowywać się jak słuchacze udający, ograniczeni czy egocentryczni.

Udający słuchacze sprawiają wrażenie słuchających, wysyłają niektóre odpowiednie sygnały niewerbalne, ale myślami są daleko stąd. Ograniczeni natomiast skupiają się na wybranych kwestiach, opiniach i uwagach. Dlatego mogą wypaczać oraz niewłaściwie interpretować pozostałe fragmenty wypowiedzi osoby mówiącej. Z kolei egocentryczni słuchacze są zainteresowani tak naprawdę tylko własnymi sprawami i poglądami, szukając w wypowiedziach drugiej osoby jedynie potwierdzenia swoich opinii.

Mediatorzy w swej praktyce mogą napotkać osoby o złych nawykach słuchania. Takich osób, jak się okazuje, jest najwięcej¹⁴. Wśród osób o niewłaściwych (złych) nawykach słuchania można wyróżnić: pseudosłuchaczy, egoistycznych gadułów, wybiórczych słuchaczy, konfabulantów, izolujących słuchaczy, defensywnych słuchaczy i słuchaczy czatujących na błędy.

¹³ P. Hartley, *Komunikowanie interpersonalne*, Wrocław 2006, s. 75.

¹⁴ R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, *Relacje interpersonalne...*, s. 199.

Pseudosłuchacz – udaje, że słucha. Patrzy w oczy swojego rozmówcy, potakuje głową, uśmiecha się, ale myślami jest gdzie indziej.

Egoistyczny gaduła – jest zainteresowany wyłącznie prezentacją własnych myśli i opinii, nie dba o to, co inni mają do powiedzenia. Tylko sporadycznie pozwala innym coś powiedzieć, po to zwykle, aby zaczerpnąć powietrza. Zadaje pytania, ale nie chodzi mu o zdobycie informacji.

Wybiórczy słuchacz – reaguje jedynie na te informacje, które go interesują. Odrzuca pozostałe. Nie liczy się z drugą stroną.

Konfubulant – dodaje do zasłyszanych opowieści różne szczegóły, które nie zostały faktycznie wypowiedziane przez mówiącego.

Izolujący słuchacz – kiedy pojawia się temat, którym nie jest zainteresowany, potrafi nie słyszeć lub nie przyjmować tego, o czym mowa.

Defensywny słuchacz – odbiera niewinne uwagi jako atak na jego osobę.

Słuchacz czatujący na błędy – słucha uważnie tego, co mówi rozmówca, zbiera informację, by posługując się nimi, zakwestionować jego słowa.

Poprzez uważne, zainteresowane i empatyczne słuchanie mediator może się aktywnie przyczynić do usprawnienia procesu komunikowania. Sygnalizuje stronom, że jest zainteresowany ich punktem widzenia, potrzebami, że rozumie ich stanowiska, chociaż nie musi się z nimi zgadzać.

Dobry, aktywny słuchacz powinien posiadać szereg umiejętności. Wśród umiejętności (technik) aktywnego słuchania należy wymienić: parafrazę, podsumowywanie, przeformułowanie, klaryfikację, dowartościowanie oraz odzwierciedlenie. Do tego należy dodać implikację i presupozycje¹⁵. Obok aktywnego słuchania drugą najważniejszą umiejętnością mediatora jest zadawanie pytań. Ważna jest także umiejętność kierowania przebiegiem rozmowy. Poza tym potrzebne są mu wiedza i umiejętności z zakresu komunikacji niewerbalnej.

Niektórzy wskazują, iż dobremu słuchaczowi potrzebne są dwie jeszcze inne umiejętności: umiejętność skupienia się oraz umiejętność podążania¹⁶. Pierwsza z nich polega na wyrażeniu zainteresowania poprzez zwrócenie się w stronę mówiącego, utrzymywanie kontaktu wzrokowego, zmianę wyrazu twarzy i inne sygnały świadczące o dobrym kontakcie, np. dostrojenie rytmu oddychania lub rytmu mówienia.

Umiejętność podążania polega na nieprzeszkadzaniu i nierozpraszkaniu interlokutora. Słuchacz powinien delikatnie zachęcać mówiącego poprzez wyrażanie na bieżąco swoich reakcji niewerbalnych. Powinno temu towarzyszyć zadawanie rzeczowych pytań nawiązujących dobrze do wypowiedzi rozmówcy. Należy jednak unikać atmosfery przesłuchania poprzez ciągłe zadawanie pytań, zwłaszcza takich, na które można odpowiadać „tak” lub „nie”.

¹⁵ M. Kanicki, *Komunikacja werbalna...*, s. 111–112.

¹⁶ J. Sobczak-Matysiak, *Psychologia kontaktu z klientem*, Poznań 1998, s. 27.

Wśród technik (instrumentów) aktywnego słuchania najważniejszą pozostaje parafraza. Parafraza „polega na powtórzeniu własnymi słowami wypowiedzi rozmówcy, bez interpretowania lub dopowiadania czegokolwiek, bez podsuwania rady czy rozwiązania problemu”¹⁷. Pomaga ona sprawdzić, czy dobrze zrozumieliśmy wypowiedź rozmówcy, a także zasygnalizować, że słuchamy uważnie i z zaangażowaniem. Dzięki parafrazie można korygować na bieżąco ewentualne błędy i nieporozumienia w rozmowie. Jeśli parafraza nie oddaje tego, co rozmówca chciał powiedzieć, można to natychmiast poprawić. Parafraza jest dokładnym streszczeniem tego, co zostało przed chwilą powiedziane.

Odpowiednio zastosowana parafraza pozwala rozmówcy odczuć, że został dobrze zrozumiany i jest słuchany, co może zwiększyć jego zaangażowanie w prowadzoną rozmowę.

Parafrazowanie (słuchanie opisujące) polega na jak najwierniejszym powtórzeniu tego, co usłyszeliśmy, ale własnymi słowami. Nie należy natomiast interpretować usłyszanych słów. Parafrazując, daje się dowód głębokiego zaangażowania w rozmowę. Przekazujemy rozmówcy w informacji zwrotnej, że odebraliśmy wiadomości przez niego nadane. „Informacja zwrotna pozbawiona oceny – jak zauważa B. Dzikowska – otwiera kontakt i wywołuje niezmiernie ważną w tej sytuacji atmosferę zrozumienia i akceptacji. Druga osoba, czując nasze zaangażowanie i utożsamienie z jej problemem, czuje ulgę, że nie jest sama i to dodaje jej odwagi. Ma poczucie, że się «wygadała», problem może wydawać się jej przez to łatwiejszy do zniesienia”¹⁸.

Wyróżnia się trzy sposoby parafrazowania:

- powtórzenie tego, co zostało powiedziane, innymi słowami,
- podanie własnego przykładu ilustrującego to, o czym w naszym przekonaniu opowiada mówiący,
- ujawnienie podtekstów ukrytych w słowach mówiącego¹⁹.

Stosowanie różnych sposobów parafrazowania wspomaga słuchanie. Dobra parafraza kończy się zwykle pytaniem. Parafrazowanie jest jedynym sposobem „ochłodzenia” zbyt gorącej dyskusji. Mediator, zamiast pozwalać na zaognienie konfliktu, może spróbować sparafrazować to, co usłyszał.

Parafrazowanie zwykle wycisza postawę obronną, gdyż zapewnia drugą stronę o zaangażowaniu i zainteresowaniu słuchającego. Trudno zakwestionować zaangażowanie słuchającego, który jest w stanie powtórzyć i wyjaśnić, jak zrozumiał wiadomość mówiącego²⁰.

¹⁷ A. Cybulko, *Komunikacja interpersonalna*, s. 75.

¹⁸ D. Dzikowska, *Przysłuchaj się ciszy w milczeniu, czyli o pewnych aspektach sztuki komunikacji w pracy mediatora* [w:] *Sztuka skutecznego prowadzenia mediacji i negocjacji. Zagadnienia psychologiczne i komunikacyjne*, red. A. Binsztok, Wrocław 2013, s. 89.

¹⁹ R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, *Relacje interpersonalne...*, s. 207–208.

²⁰ *Ibidem*, s. 208.

Wiadomości można parafrazować na dwóch poziomach. Pierwszy polega na uzgodnieniu faktów, drugi odzwierciedla osobistą informację. Parafrazować można fakty, różne dane i szczegóły. Odtwarzanie informacji dotyczącej faktów jest względnie proste. Trzeba być natomiast wytrwałym i wrażliwym słuchaczem, aby poznać myśli, uczucia i pragnienia drugiej osoby. Najważniejsze bywają nierzadko „wiadomości w podtekście”.

Wśród podstawowych funkcji parafrazy wskazać można następujące:

- tworzenie wspólnego kodu znaczeniowego,
- wzmacnianie więzi między stronami,
- porządkowanie treści przekazywanych przez rozmówców,
- zarządzanie czasem,
- zdystansowanie się do wypowiedzi stron²¹.

Zbliżonym do parafrazy narzędziem aktywnego słuchania jest podsumowanie. Parafraza dotyczy zazwyczaj pojedynczej wypowiedzi, podsumowanie zaś odnosi się do większej całości²². Podsumowanie polega na zebraniu, uporządkowaniu i syntetycznym zestawieniu najważniejszych wątków poruszonych w czasie rozmowy.

Technika podsumowania pomaga usystematyzować wiele rozproszonych myśli, pozwala przygotować grunt dla nowych wątków, a także przejścia do następnego etapu rozmów. Daje poczucie postępu w rozmowach. Pomaga zamknąć dyskusję na dany temat. Podsumowania używa się w celu zmotywowania stron do działania. Podobnie jak parafraza, podsumowanie stwarza okazję do zweryfikowania i zrozumienia omawianych kwestii.

Inną techniką wspomagającą aktywne słuchanie jest klaryfikacja. Stosuje się ją wtedy, gdy nie ma pewności co do dobrego zrozumienia zasłyszanej wypowiedzi. Klaryfikacja polega na poproszeniu rozmówcy o uściślenie, doprecyzowanie czy wyjaśnienie pewnych kwestii²³.

Mediator za każdym razem, gdy nie ma pewności, czy dobrze zrozumiał rozmówcę, powinien pytać i prosić o wyjaśnienie. Powinien zarazem pamiętać, aby jego wypowiedź brzmiała neutralnie i była pozbawiona oskarżycielskiego tonu. Klaryfikacja ma przecież pomagać w lepszym porozumiewaniu się.

Wcale nierzadko zdarza się, że w trakcie mediacji któraś ze stron zaczyna mówić na temat, który nie jest w żaden sposób związany ze sporem, jaki wystąpił między stronami. Trzeba ją wówczas z powrotem skierować na właściwy tor rozmowy. Służą temu określone zwroty typu: „czy to oznacza, że...?” „wróćmy więc do kwestii”, „czy możemy wrócić do tematu”.

Klaryfikacja ma na celu z jednej strony konkretyzowanie wypowiedzi, z drugiej zaś doprecyzowanie zagadnień przedstawionych w sposób mało przejrzysty i powrót do głównego wątku sporu. Mediator może z klaryfikacji korzystać bezpo-

²¹ A. Cybulko, *Komunikacja interpersonalna*, s. 75–76.

²² A. Hulewska, *Asertywność w ćwiczeniach*, Warszawa 2014, s. 91.

²³ *Ibidem*, s. 92.

średnio, wyjaśniając, jak zrozumiał skomplikowany komunikat jednej czy drugiej strony. Może posługiwać się nią również pośrednio przez zadawanie stronom pytań przybliżających omawiane kwestie.

Do technik wykorzystywanych w mediacjach należy przeformułowanie polegające na przekształceniu wypowiedzi jednej czy drugiej strony za pomocą bardziej neutralnego języka²⁴. Przeformułowanie znajduje zastosowanie w sytuacjach, gdy jedna ze stron posługuje się językiem wywołującym negatywne emocje czy też stosuje obraźliwe lub złośliwe wtrącenia. Takie postępowanie może budzić głęboki opór drugiej strony. Zastosowany język może być przyczyną odrzucenia całego przekazu. Niewłaściwe słowa mogą doprowadzić do zablokowania komunikacji lub eskalacji konfliktu. W takiej sytuacji mediator powinien się zająć przeformulowaniem wypowiedzi w taki sposób, by zachować jej treść, natomiast zmienić jej wydźwięk na bardziej neutralny, możliwy do przyjęcia przez drugą stronę.

Inną techniką, która poprawia wzajemne zrozumienie i pozwala nawiązać lepszy kontakt z rozmówcą, jest odzwierciedlenie²⁵. To technika, dzięki której stajemy się dla rozmówcy lustrem. Polega na przekazywaniu mu tego, co w danym momencie zauważamy w jego zachowaniu. Dzięki odzwierciedleniu rozmówca wie, że jest słuchany z uwagą, rozumiany i akceptowany.

W sposób szczególny uważnym słuchaczem i obserwatorem powinien być mediator. Powinien dzielić się z rozmówcą tylko tymi spostrzeżeniami, które mogą wnieść coś wartościowego do prowadzonej mediacji. Inaczej jego wypowiedzi zostaną odebrane jako złośliwe.

Odzwierciedlenie uczuć nazywane bywa parafrazą emocji. Służy przede wszystkim pogłębieniu kontaktu z rozmówcą oraz radzeniu sobie z emocjami²⁶. Jest to technika werbalna zbliżona do klasycznej parafrazy, w ramach której głośno nazywamy uczucia przeżywane przez rozmówcę.

Odzwierciedlenie może mieć też postać niewerbalną. Ma na celu „uwspólnienie odczuwania i odbierania rzeczywistości” przez obie strony interakcji. Dokonuje się przez zbliżenie języków niewerbalnych stron i mediatora. Umiejętne odzwierciedlenie pozwala na płynne i skuteczne prowadzenie rozmowy.

Budowaniu dobrej atmosfery służy dowartościowanie stron mediacji²⁷. Dowartościowanie oparte jest na werbalnym docenieniu u stron chęci:

- wypowiedziania się na tematy trudne,
- otwarcia na komunikację,
- przełamania lęków i barier w rozmowie z drugą stroną.

²⁴ A. Cybulko, *Komunikacja interpersonalna*, s. 76.

²⁵ A. Hulewska, *Asertywność...*, s. 94.

²⁶ A. Cybulko, *Komunikacja interpersonalna*, s. 78.

²⁷ A. Binsztok, *Wykorzystanie narzędzi aktywnego słuchania w pracy mediatora [w:] Sztuka skutecznego prowadzenia mediacji i negocjacji. Zagadnienia psychologiczne i komunikacyjne*, red. A. Binsztok, Wrocław 2013, s. 81.

Dowartościowanie może wpłynąć na polepszenie samopoczucia każdej ze stron. Może także spowodować (częściowe lub całkowite) rozładowanie napięcia nie tylko w początkowej fazie mediacji, ale też w jej momentach trudniejszych.

Dowartościowanie powinno się odnosić do tego, co daje się zaobserwować w danej sytuacji. Istotne jest, aby komunikowane treści były prawdziwe, tzn. zgodne z przekonaniem osoby, która je wygłasza. Mediator nie może sobie pozwolić na manipulację dowartościowaniem, może to bowiem skutkować utratą zaufania.

Mediatorowi potrzebne są umiejętności związane z kierowaniem rozmową. Podstawowe znaczenie w tym względzie ma technika prowadzenia polegająca na świadomy sterowaniu rozmową i wypowiedziami stron w pożądanym kierunku²⁸. Prowadzenie rozmowy umożliwia również takie działania, jak porządkowanie wypowiedzi, konkretyzowanie i zawężanie obszaru rozmowy, wyciąganie informacji, zadawanie ukierunkowanych pytań itd.

Ważną umiejętnością mediatora jest doprecyzowanie (nazwane „wyciągnięciem”), czyli docieranie do intencji rozmówcy przez zachęcanie go do dokładniejszego wyjaśnienia i sprecyzowania swojej wypowiedzi. „Wyciągnięcie” najlepiej stosować w połączeniu z parafrazą. „Wyciągnięcie” pomaga wyjaśnić to, co niezrozumiałe (zarówno dla mediatora, jak i rozmówcy), a także umożliwia lepsze zrozumienie potrzeb i interesów interlokutora. Pomaga również przenieść rozmowę z poziomu abstrakcji na poziom konkretów.

W mediacjach wykorzystywana bywa technika kierowania rozmowy z treści na proces. Polega na przesunięciu uwagi z aktualnie poruszanego tematu na to, co dzieje się między stronami bądź między mediatorem a jedną albo drugą stroną. Przesunięcie uwagi z treści na proces łączy się z ujawnieniem uczuć lub myśli odczuwanych w określonym momencie danej interakcji. Technika ta umożliwia po rozładowaniu napięcia powrót do głównego wątku rozmowy.

Sztuka zadawania pytań

Z umiejętnością słuchania łączy się nierozdzielnie sztuka zadawania pytań. Pytania, uznane za „najpopularniejsze cząstki językowe (...), pojawiają się, kiedy słuchający pragnie uzyskać od mówiącego dodatkową informację”²⁹. Można wskazać na szereg powodów zadawania pytań, takich m.in., jak wyjaśnianie znaczenia, poznanie myśli, uczuć i potrzeb stron, zachęta do rozwinięcia wypowiedzi, zachęta do poszukiwania wypowiedzi, gromadzenie faktów i szczegółów.

Umiejętność zadawania pytań stanowi dowód kwalifikacji mediatora. Każdy mediator powinien wiedzieć, że stwierdzenia rodzą opór, natomiast pytania rodzą odpowiedź. Wielu mediatorów zaniedbuje wcześniejsze przygotowanie pytań na

²⁸ A. Cybulko, *Komunikacja interpersonalna*, s. 79.

²⁹ R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, *Relacje interpersonalne...*, s. 203.

różne okoliczności. Trzeba mieć zarazem świadomość, że wszystkiego nie da się przewidzieć. Zastosowanie odpowiedniego rodzaju pytania zależy od tego, czego chcemy się dowiedzieć, jak i od tego, do kogo je kierujemy oraz w jakiej sytuacji. Mówiąc inaczej – od tego, co chcemy osiągnąć, pytając.

Główną funkcją pytań jest uzyskanie informacji, nie mniej istotną – jej przekazanie. Pytania są najlepszym sposobem na zdefiniowanie sytuacji, określenie interesów stron, uzyskanie informacji o wartościach i przekonaniach stron determinujących ich sposób podejmowania decyzji. Z tego względu sztuka zadawania pytań jest poza aktywnym słuchaniem najważniejsza w pracy każdego mediatora

Pytania mogą służyć m.in. do:

- rozwiązywania problemów,
- docierania do interesów,
- wyjaśniania spornych i wątpliwych kwestii,
- uświadamiania skutków działań,
- przyciągania uwagi,
- zdobywania informacji,
- przekazywania informacji³⁰.

Zadający pytania musi brać pod uwagę, jaką spowoduje reakcję u rozmówcy. Szczególne zastosowanie znajduje tu powszechnie znane powiedzenie: „Jakie pytanie – taka odpowiedź”. Pytając we właściwy sposób, można kierować przebiegiem rozmowy i mieć znaczący wpływ na uczestniczących w niej.

Przygotowując i zadając pytania, należy pamiętać o przestrzeganiu kilku fundamentalnych zasad³¹. Należy brać pod uwagę ich wpływ na pytanego oraz ich funkcję w strategii prowadzenia mediacji. Dobry mediator powinien umieć tak formułować pytania, aby zwiększyć zainteresowanie rozmówcy i przygotować go do uważnego wysłuchania tego, co chce się mu zakomunikować.

Pytania zadajemy po to, aby uzyskać, potwierdzić lub uzupełnić informację. Zdobywanie niezbędnych informacji wymaga stosowania kombinacji pytań otwartych i zamkniętych. Polegając na jednym typie pytań, można jedynie zmarnować czas – swój i rozmówców.

Nie należy powtarzać dwa razy tego samego pytania. Jeśli jedna ze stron nie odpowiedziała za pierwszym razem, to jest prawdopodobne, że nie zrobi tego za drugim razem. Gdy pytanie nie przynosi odpowiedzi, należy je przeformułować i następnie zadać inaczej. Pytania powinny być zrozumiałe dla obu stron. Należy unikać pytań wieloczęłowych, które sprawiają wiele kłopotu z ich zrozumieniem. Pytania powinny być precyzyjne i w miarę krótkie, łatwiej bowiem na nie odpowiedzieć.

Pytania są w zasadzie wypowiedziami pozaopisowymi i nie mają wartości logicznej (nie ma pytań prawdziwych i fałszywych)³².

³⁰ A. Jakubiak-Mironczuk, *Negocjacje dla prawników. Prawo cywilne*, Warszawa 2010, s. 250.

³¹ Zob. A. Cybulko, *Komunikacja interpersonalna*, s. 80; J. Sobczak-Matysiak, *Psychologia kontaktu...*, s. 28–30.

³² J. Jabłońska-Bońca, *Prawnik a sztuka negocjacji i retoryki*, Warszawa 2002, s. 275.

Ogół pytań zwykle się dzielić na pytania zamknięte i otwarte. Pytania otwarte dają szersze pole do odpowiedzi, natomiast pytania zamknięte ograniczają liczbę odpowiedzi.

Pytania otwarte mają charakter problemowy, określają jedynie temat odpowiedzi, a nie jej schemat. Osoba pytana ma większą swobodę wypowiedzi i sama wybiera informację, którą chce przekazać. Pytania zamknięte swoim kształtem określają charakter wymaganej odpowiedzi.

Pytania otwarte rozpoczynają się zwykle od takich słów, jak: „kto”, „kiedy”, „co”, „dlaczego”, „gdzie”, „w jaki sposób”. Pytania tego typu mają zachęcić rozmówcę do swobodnej wypowiedzi. Pomagają w rozpoczęciu rozmów, pozwalają na rozpoznanie punktu widzenia i oczekiwań rozmówców bez ryzyka nieświadomego zawężenia tematu spotkania.

Pytania zamknięte skłaniają do podjęcia decyzji lub dokonania wyboru. Zaczynają się zwykle od słowa „czy”.

Używanie w mediacji pytań zamkniętych jest obarczone pewnym ryzykiem, bowiem głośne, wyraźne „nie” wypowiedziane przez którąś ze stron w toku dochodzenia do porozumienia bywa bardzo źle przyjmowane przez drugą stronę. Dlatego zdaniem niektórych autorów lepiej w końcowej fazie negocjacji unikać pytań, na które może paść odpowiedź „nie”³³.

Pytania otwarte należy zadawać w początkowej fazie mediacji, wtedy bowiem strony powinny szerzej wypowiadać się na temat zaistniałego konfliktu. Umożliwi to pozyskanie stosunkowo dużo informacji przydatnych w dalszych fazach mediacji. Na podstawie odpowiedzi na pytania otwarte można poznać opinię stron na temat przyczyn konfliktu i jego charakteru, także rozpoznać ich potrzeby i oczekiwania co do rozwiązania kwestii spornych.

Zadając pytania otwarte, oddajemy w pewnym sensie kontrolę nad przebiegiem mediacji swoim rozmówcom.

Znacznie mniej informacji dostarczającą odpowiedzi na pytania zamknięte. Zwykle bywają to odpowiedzi „tak” lub „nie”.

Jeśli dla zdobycia określonych informacji konieczne jest zadanie szeregu pytań, pytania otwarte i zamknięte powinny być uporządkowane na zasadzie „odwróconej piramidy” („lejka”) albo „piramidy”³⁴.

Taktyka „odwróconej piramidy” polega na rozpoczynaniu od pytań otwartych, ogólnych, by przejść stopniowo do pytań zamkniętych, a w negocjacjach mających charakter targowania się – nawet podchwytliwych i sugerujących.

Z kolei taktyka „piramidy” polega na rozpoczynaniu od pytań zamkniętych, szczegółowych. Znajduje ona też zastosowanie w mediacji, a nie tylko w negocjacjach. Nierzadko potrzebne jest najpierw odkrycie istoty problemu (tu stosuje się głównie pytania zamknięte), a dopiero potem szuka się rozwiązań z wykorzystaniem przede wszystkim pytań otwartych.

³³ A. Cybulko, *Komunikacja interpersonalna*, s. 81.

³⁴ J. Jabłońska-Bońca, *Prawnik a sztuka...*, s. 277.

Wśród pytań specyficznych dla pracy mediatora wyróżnić można pytania testujące problem i pytania testujące rzeczywistość³⁵. Pytania testujące problem koncentrują się na interesach i potrzebach stron oraz możliwościach ich zaspokojenia. Pozwalają one na przeniesienie konfliktu z płaszczyzny stanowisk na płaszczyznę interesów.

Pytania testujące rzeczywistość wykorzystuje się, aby uświadomić stronom konsekwencje przyjęcia lub odrzucenia proponowanych rozwiązań.

W praktyce mediacyjnej znajduje zastosowanie cały szereg pytań. Wśród nich można wymienić m.in. pytania hipotetyczne, pytania wyjaśniające, pytania informacyjne, pytania o uzasadnienie, pytania stymulujące³⁶. Ważne, aby mediator wiedział, jaki cel przyświeca konkretnemu pytaniu. Nie powinien stosować pytań sugerujących oraz pytań podchwytliwych. Są to pytania naprowadzające, które zawierają informacje mającą „ułatwić” (zasugerować) odpowiedź³⁷. Pytania podchwytliwe nie dają odpowiadającemu wyboru. Zwykle nie wprost sugerują odpowiedź albo wręcz wcale nie są zadawane w celu uzyskania odpowiedzi, tylko np. po to, żeby wyrazić swoją negatywną opinię.

Szczególnym rodzajem pytań sugerujących są pytania modalne. Tworzą one przypuszczenia, która prowadzi donikąd.

Mediator w swej praktyce może spotkać się z pytaniami stosowanymi przez strony, które mają szczególne znaczenie w ich wzajemnym przekonywaniu się. Wśród nich można wymienić m.in.:

- pytania retoryczne – na które nie oczekuje się odpowiedzi; służą one do wyeksponowania określonej tezy lub podniesienia emocjonalnej temperatury wypowiedzi,
- pytania sprawdzające – na które pytający zna odpowiedź, chce jednak się przekonać, jakimi informacjami dysponuje rozmówca oraz czy jest szczerzy i rzeczowy,
- pytania niejednoznaczne – sformułowane w taki sposób, aby można było je różnie interpretować,
- pytania „zabójcze” – mają postawić rozmówcę w trudnym położeniu,
- pytania nakłaniające – mają zmusić do podjęcia decyzji,
- pytania hipotetyczne – których celem jest wskazanie alternatywnych rozwiązań.

Przy zadawaniu pytań istotne znaczenie mają niewerbalne elementy wypowiedzi. Intonacja i akcent mogą radykalnie zmienić istotę pytania.

Do pytań, które można spotkać najczęściej, nie tylko w mediacji, należą:

- pytania bezpośrednie – wymagają konkretnej odpowiedzi, ale z drugiej strony są też często pytaniami otwartymi, ponieważ nie ograniczają w żaden sposób odpowiedzi; często przybierają formę typu: „czy...?”,
- pytania naprowadzające – służą do zapoznania rozmówcy z propozycjami, ale tak, aby nie wywołać gwałtownego sprzeciwu,

³⁵ A. Cybulko, *Komunikacja interpersonalna*, s. 81.

³⁶ *Ibidem*, s. 81–82.

³⁷ J. Jabłońska-Bońca, *Prawnik a sztuka...*, s. 270.

- pytania planowane – odnoszą się nie tylko do przedmiotu rozmów, ale i do ich przebiegu,
- pytania gorące – informują o uczuciach do pytanego.

Obok pytań wyróżnia się niby-pytania, które są zakamuflowaną próbą przekazania informacji, a nie ich uzyskania³⁸. Wprowadzają niepokój i wywołują obronne postawy. Niby-pytania mogą występować w kilku wariantach, jako:

- pytania-pułapki na mówiącego – pytania „czyż nie?” lub „prawda?” dodane na końcu zdania sugerują, że pytającemu bardziej zależy na potwierdzeniu własnej opinii niż na tym, by poznać zdanie słuchającego,
- pytania zawierające stwierdzenia – są one raczej twierdzeniami niż pytaniami,
- pytania zawierające ukryte zamiary – niebezpiecznie jest na nie odpowiadać; są one wstępem do następujących po nich propozycji,
- pytania, w których oczekuje się „poprawnej” odpowiedzi – słuchający musi się wykazać retoryczną delikatnością, by dobrze na nie odpowiedzieć,
- pytania oparte na niezweryfikowanych założeniach – sugerują, że coś nie jest w porządku.

Nie wszystkie niby-pytania są złe. W pewnych sytuacjach są dobrym sposobem na wyrażenie swojej opinii. Generalnie jednak rzecz biorąc, takie pytania zwykle przeszkadzają w dobrym słuchaniu i w budowaniu relacji między stronami.

Trudno przecenić wartość pytań w rozmowach. Pozwalają one poznać drugą stronę, przeprowadzić krytykę jej stanowiska, sformułować własną argumentację czy w końcu grać na czas. Pytania mogą również służyć rekapitulacji pojawiających się w trakcie wypowiedzi bądź dyskusji możliwych odpowiedzi. Należy też zauważyć, że pytania mogą pełnić określone funkcje pragmatyczne wobec samej sytuacji komunikacyjnej. Ich celu nie stanowi zdobycie ani przekazanie informacji, ale wpływ na przebieg mediacji. Są wykorzystywane jako taktyczne narzędzia panowania nad przebiegiem rozmowy. Mogą pełnić funkcję fatyczną, służyć przyciąganiu i koncentracji uwagi rozmówcy, nadawaniu rozmowom odpowiedniego tempa, skłaniać do podjęcia ostatecznej decyzji.

Za pomocą stosownych pytań można od drugiej strony nie tylko uzyskać informacje, ale też przekonać ją do określonych propozycji, a nawet zmusić do zmiany stanowiska.

W powszechnym przekonaniu w zadawaniu pytań tkwi siła mediatora. Formułując odpowiednie pytania, może doprowadzić do porozumienia bez naruszania zasad neutralności i bezstronności, pozostawiając odpowiedzialność za proces mediacji w rękach samych zainteresowanych.

Zamiast podsumowania warto przywołać powiedzenie, że „kto pyta, ten prowadzi”, co jest przecież istotą pracy mediatora.

³⁸ R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, *Relacje interpersonalne...*, s. 205–207.

Bibliografia

- Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor II R.F., *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Poznań 2011.
- Benedikt A., *Negocjacje i mediacje w administracji*, Wrocław 2006.
- Binsztok A., *Wykorzystanie narzędzi aktywnego słuchania w pracy mediatora* [w:] *Sztuka skutecznego prowadzenia mediacji i negocjacji. Zagadnienia psychologiczne i komunikacyjne*, red. A. Binsztok, Wrocław 2013.
- Cybulko A., *Komunikacja interpersonalna* [w:] *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Warszawa 2009.
- Dzidowska D., *Przysłuchaj się ciszy w milczeniu, czyli o pewnych aspektach sztuki komunikacji w pracy mediatora* [w:] *Sztuka skutecznego prowadzenia mediacji i negocjacji. Zagadnienia psychologiczne i komunikacyjne*, red. A. Binsztok, Wrocław 2013.
- Hartley P., *Komunikowanie interpersonalne*, Wrocław 2006.
- Hulewska A., *Asertywność w ćwiczeniach*, Warszawa 2014.
- Jabłońska-Bońca J., *Prawnik a sztuka negocjacji i retoryki*, Warszawa 2002.
- Jakubiak-Mirończuk A., *Negocjacje dla prawników. Prawo cywilne*, Warszawa 2010.
- Kanicki M., *Komunikacja werbalna w mediacjach (sztuka aktywnego słuchania)* [w:] *Mediacje gospodarcze*, red. A. Binsztok, Wrocław 2015.
- Kuziak M., *Jak mówić, jak przemawiać?*, Bielsko-Biała 2005.
- Nesterowicz R., *Słuchanie* [w:] *Komunikowanie się w marketingu*, red. H. Mruk, Warszawa 2004.
- Plis J., *Bariery komunikacyjne w mediacji i ich przezwyciężania*, „ADR. Arbitraż i Mediacja” 2014, nr 4.
- Słownik terminologii medialnej*, red. W. Pisarek, Kraków 2006.
- Sobczak-Matysiak J., *Psychologia kontaktu z klientem*, Poznań 1998.

Streszczenie

Skuteczna komunikacja w mediacji wymaga korzystania z różnych umiejętności. Mówienie jest tylko jedną z nich. Ważniejsze okazuje się słuchanie i zadawanie pytań. Są to dwie umiejętności o kluczowym znaczeniu w pracy mediatora. Ważne znaczenie ma także znajomość komunikacji niewerbalnej. Do tego należy dodać umiejętność wykrywania kłamstw oraz manipulacji.

Słowa kluczowe: mediacja, mediator, umiejętności (kompetencje) komunikacyjne, słuchanie, zadawanie pytań

COMMUNICATION SKILLS FOR MEDIATORS

Summary

Effective communication in mediation requires the use of different skills. Talking is only one of them. Listening and asking questions is more important. These are two key skills for the mediator's work. Knowledge of non-verbal communication is also important. To this should be added the ability to detect lies and manipulation.

Keywords: mediation, mediator, communication skills, listening to non-verbal communications, the use of questions