

**Leszek Cichobłaziński**  
Politechnika Częstochowska

## Rola emocji w pracy mediatora w sporach zbiorowych

**Abstrakt** Prezentowany artykuł poświęcony będzie roli emocji w pracy mediatora w sporach zbiorowych między związkami zawodowymi i pracodawcami. Sytuacje konfliktowe często wywołują intensywne emocje, które są dla mediatora poważnym wyzwaniem. Główne problemy, jakie wówczas przed nim stają, to: kiedy pozwolić na swobodną ekspresję emocji, nawet negatywnych, a kiedy próbować je łagodzić; na ile mediator może pozwolić sobie na ekspresję własnych emocji, a kiedy starać się je ukrywać. Kolejnym problemem jest ocena stopnia intensywności ujawnianych emocji w kontekście kultury organizacyjnej właściwej danemu przedsiębiorstwu. Powyższe zagadnienia ujęte zostaną z perspektywy transformacyjnego modelu mediacji Busha i Folgera. Socjologiczną podstawę do analizy stanowić będzie teoria dramaturgiczna Ervinga Goffmana oraz podejście Arlie Russell Hochschild.

**Słowa kluczowe** emocje w organizacji, konflikt organizacyjny, spór zbiorowy, mediacje

**Leszek Cichobłaziński**, dr, absolwent socjologii na Uniwersytecie Jagiellońskim, pracuje jako adiunkt na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, pełniąc funkcję zastępcy dyrektora Instytutu Socjologii i Psychologii Zarządzania. Zajmuje się zarządzaniem zasobami ludzkimi, szczególnie problematyką komunikacji organizacyjnej, konfliktu, negocjacji i mediacji. Jest autorem książki *Negocjacje w sporach zbiorowych*, a także mediatorem w sporach zbiorowych na Liście Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.

### Dane adresowe autora:

Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej  
al. Armii Krajowej 19 B  
42-201 Częstochowa  
e-mail: lech@zim.pcz.pl

W świadomości potocznej emocje są spontanicznymi reakcjami psychosomatycznymi na różne sytuacje społeczne. Nad emocjami można co najwyżej zapanować, to znaczy w jakimś stopniu je ukryć, opłacać i oddzielić od funkcji poznawczych, tak aby nie wpływały, a ściślej rzecz ujmując, nie zaburzały procesów poznawczych, na przykład oceny sytuacji czy też podejmowania decyzji. W zasadzie pojęcie zarządzania emocjami, jak to wprost określili A. Hochschild (2009) oraz M. Krokowski i M. Rydzewski (2002), nie mieści się w takim podejściu do tego zagadnienia. To dychotomiczne ujęcie przeciwstawiające emocje rozumowi ma swoje korzenie w filozofii klasycznej (Solomon 2005).

W socjologicznym ujęciu emocji kluczowym pojęciem wydaje się być jaźń, a zwłaszcza jaźń odzwierciedlona. Mimo że pojęcie to powstało na gruncie interakcji-

zmu symbolicznego, to jednak odgrywa istotną rolę także w wielu koncepcjach, w których jednostka społeczna interpretuje swoje miejsce w społeczeństwie, jak również stara się zrozumieć zachowania innych (tak znaczących, jak i uogólnionych innych), którzy stają się dla niej punktem odniesienia. W tym kontekście wstyd, duma, zażenowanie, lęk, pożądanie zależą od interpretacji zachowań tworzących interakcję społeczną. Ale interpretacji, czyli odczytywania symboliki interakcji, człowiek uczy się w procesie socjalizacji. To w grupie dowiaduje się, czego należy się wstydzić, a z czego należy odczuwać dumę, kiedy można okazywać złość i agresję, a kiedy są one oznaką złego zachowania.

W niniejszym opracowaniu do analizy emocji wykorzystana zostanie teoria dramaturgiczna Ervinga Goffmana (2008). Istota tej teorii opiera się na wykorzystaniu metafory teatru do wyjaśniania zachowań społecznych. Kluczowe pojęcia w tym kontekście to: scena, kulisy, scenariusz, zespół, komunikaty nie w stylu przedstawienia, a zwłaszcza rola społeczna.

Goffman rozumie „rolę” najmniej metaforycznie, nadając jej znaczenie najbliższe naturalnemu i traktując relacje społeczne jako powtarzające się spotkania ludzi, z których każdy „gra” lub „odgrywa” i stara się (świadomie lub automatycznie) narzucić partnerom tej interakcji pożądany obraz własnej osoby, w czym podobny jest do aktora na scenie, dążącego do przekonania widowni, że grana postać jest prawdziwa (Andreski 2002: 89).

Warto podkreślić, że Andreski zwraca uwagę na fakt, iż aktorzy starają się „narzucić pożądany obraz własnej osoby” (2002: 89). Wydaje się, że nie tylko osoby, ale całej sytuacji, a więc także relacji między uczestnikami interakcji. Jednostki uczą się odgrywać i rozumieć role społeczne w kontekście społecznych scenariuszy, które stanowią ramy, w jakich dane za-

chowania są akceptowane, podczas gdy inne są całkowicie niezrozumiałe. Tworzenie ram i ich zmiana (*framing* i *reframing*), wykorzystywane często w projektowaniu i prowadzeniu negocjacji (Putnam, Holmer 1992), są również przedmiotem analiz Goffmana w jego znanej książce *Analiza ramowa. Esej z organizacji doświadczenia* (2010). Podkreślić należy, że Goffmana uważa się za twórcę teorii ram, a wspomnianą książkę za jego najważniejsze dzieło (Burdziej 2011).

Niniejsze opracowanie koncentrować się będzie na roli emocji w rozwiązywaniu konfliktów organizacyjnych na przykładzie mediacji w sporach zbiorowych, czyli w konfliktach między pracodawcami i związkami zawodowymi. Mediator w swojej pracy spotyka się z bardzo silnymi emocjami (najczęściej negatywnymi), którymi obciążone są relacje łączące strony konfliktu, jak również sam poddawany jest oddziaływaniu takich emocji. Tak więc jego rolę zaliczyć można z pewnością do takich, w których umiejętność zarządzania emocjami stanowi jedną z głównych kwalifikacji.

### Podstawy teoretyczne

Z pewnością wskazać można na przypadki, kiedy trudno jednoznacznie wskazać przyczynę pojawienia się emocji. Takim przykładem może być zazdrość w związkach między kobietą i mężczyzną. Zwolennicy ujęcia konstruktywistycznego interpretują ją jako sygnał, iż ktoś obcy wdziera się w ważną i cenioną relację (Turner, Stets 2009: 16). Ale zwolennicy ujęcia biologicznego mogą twierdzić, iż chodzi o obronę własnego potomstwa przed cudzymi genami. Celem prokreacji z perspektywy ewolucji jest przekazanie własnych genów, a nie inwestowanie w cudze. Zazdrość ma na celu chronić przed takimi sytuacjami. W życiu społecznym oba te uwarunkowania mogą występować jednocześnie.

Społeczne funkcje emocji najlepiej chyba oddał Jonathan Turner:

emocje są „lepiszczem” sklejałym ludzi ze sobą nawzajem i wytwarzającym zaangażowanie w wielkie struktury społeczne i kulturowe. W gruncie rzeczy to właśnie emocje mogą również oddzielić ludzi od siebie, pchnąć ich do rozerwania struktur społecznych i podważenia tradycji kultury. Zatem doświadczenie, zachowanie, interakcja i organizacja związane są z mobilizacją i wyrażaniem emocji. Jedną z wyjątkowych własności ludzi jest przecież to, że budowanie więzi społecznej i tworzenie złożonych struktur społeczno-kulturowych opierają oni właśnie na emocjach. (2009: 15)

Emocje pełnią bardzo ważną rolę w życiu społecznym, rolę, której socjologia raczej nie doceniała. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy był chyba wpływ, jaki wywarła na myśl socjologiczną Maxa Webera koncepcja racjonalności i racjonalnego działania, którego ucieleśnieniem miała być biurokracja depersonalizująca relacje międzyludzkie poddane bezosobowym regułom postępowania i podejmowania decyzji. Weber wymieniał cztery typy działań: emocjonalne, tradycyjne, wartościowo-racjonalne i celowo-racjonalne (Andreski 1992: 83). Za Stanisławem Andreskim należy także rozróżnić wyraźnie pojęcia racjonalności i racjonalizacji. Racjonalizacja – tak jak rozumie się ją w psychologii – jest bowiem jedynie mechanizmem obronnym pomagającym uniknąć uświadomienia prawdziwych, lecz trudnych do akceptacji motywów działania. Racjonalność natomiast „oznacza prawidłowy wybór dostępnych środków służących do osiągnięcia danego celu” (Andreski 1992: 85).

Wiedza potoczna pokłada większe nadzieje w emocjach niż w racjonalności, podczas gdy w nauce – zwłaszcza w pracach z dziedziny zarządzania – najczęściej miejsca poświęca się panowaniu nad emocjami, kontroli emocji, manipulowaniu emocjami, walce z emocjami (głównie ze stresem), jakby emocje były

złem koniecznym, które należy usunąć z przestrzeni opanowanej przez racjonalność. Podejście takie zmieniło się zasadniczo po wprowadzeniu przez Hansa Selye’a (1977) pojęcia stresu pozytywnego – eustresu, a następnie po spopularyzowaniu przez Golemana (2007) pojęcia inteligencji emocjonalnej. W nauce o zarządzaniu z kolei coraz większą wagę przywiązuje się do zagadnienia klimatu organizacyjnego, który ma zasadniczy wpływ na kształtowanie emocji pracowników w organizacji (Lipińska-Grobelny 2007). Wprowadzono nawet pojęcie „emocjonalnie inteligentnej organizacji” (Pawłowska 2012: 335–337 [tłum. własne]). Wskazany powyżej sposób postrzegania i rozumienia emocji w życiu społecznym opiera się na wspomnianej wcześniej dychotomii: emocjonalność *versus* racjonalność. Podejście to wydaje się w świetle współczesnej psychologii i socjologii nie wytrzymywać krytyki.

Niniejsze opracowanie opierać się będzie na założeniu Goffmana, że ludzie starają się prezentować siebie innym, sygnalizując swoim widzom, kim są i jak powinni być traktowani. Tworzą w ten sposób swoją rolę, w której tak zwana fasada, nazywana w dalszej części tekstu twarzą, jest kluczowym elementem interakcji społecznej, którą każdy człowiek stara się kontrolować. Kluczową koncepcją wykorzystaną w prezentowanej analizie będzie Goffmanowskie rozumienie zawstydzienia, zgodnie z którym uczucia zawstydzienia i zażenowania związane są z „wypadnięciem z roli”, przypadkowym ukazaniem „kulisy”, które nie są przeznaczone dla „widzów” – uczestników interakcji, zachowaniem „poza scenariuszem”, czy też z pojawieniem się w przestrzeni społecznej informacji burzących „występ” i tworzących „rysy na fasadzie”. Wszystkie te czynniki powodują pojawienie się uczuć wstydu i zażenowania. Z kolei niebezpieczeństwo (prawdziwe lub domniemane) pojawienia się wymienionych powyżej czynników powoduje lęk,

który może negatywnie wpływać na kształtowanie relacji społecznych, na przykład przez przyjmowanie postawy obronnej i zamkniętej lub nawet wycofywanie się z nich.

Z drugiej strony efektywne budowanie fasady własnego Ja czy też wizerunku grupy, do której się należy, poczucie dobrze odegranej roli (bez „wpadek”) powoduje pojawienie się uczucia dumy. Podobnie można w kategoriach Goffmanowskich zinterpretować uczucie gniewu, które jest wynikiem frustracji związanej z niedającymi się przezwyciężyć trudnościami w budowaniu własnego lub grupowego wizerunku, z brakiem możliwości swobodnego zaprezentowania siebie. Przedłużające się zawstydzenie przeradza się w gniew, a na końcu tego procesu pojawia się agresja. Na sprzężenie między gniewem i wstydem w mediacjach wskazuje Kenneth Cloke (2001).

Z bogatego arsenału pojęciowego Goffmanowskiej teorii dramaturgicznej do analizy emocji w rozwiązywaniu konfliktów szczególnie nadają się gra zespołowa (w omawianych mediacjach obie strony konfliktu są reprezentowane zespołowo) oraz role poboczne. Kiedy stroną pracowniczą reprezentuje kilka związków zawodowych, ich interesy nie zawsze są spójne. Ujawnienie konfliktów wewnątrz zespołu związkowego podczas rokowań z pracodawcą burzy przygotowaną wcześniej definicję sytuacji i pozwala pracodawcy niekiedy nawet wejść w rolę mediatora godzącego interesy zwaśnionych związków. Tak rozumiany zespół jest grupą, ale grupą, która wywodzi się nie ze struktury czy organizacji społecznej, lecz z interakcji, czy serii interakcji, dzięki którym utrzymywana jest stosowana definicja sytuacji (Goffman 2008: 133). Wszelkie rysy pojawiające się na fasadzie zespołu wywołują bardzo silne emocje.

Drugim pojęciem wykorzystanym w niniejszej analizie będą role poboczne, z których wybrane zostaną

dwie: informatora i klakiera. Podczas przygotowania negocjacji zespoły konstruuują strategie obrony swoich interesów. Dzieje się to za kulisami, a powstałe w ten sposób plany nazwać można „sekretnymi strategicznymi”<sup>1</sup>. Mediator często ma wgląd za kulisy obu zespołów, tak więc w sposób naturalny powstaje z jednej strony podejrzenie, że może być informatorem strony przeciwnej, z drugiej natomiast oczekiwanie, aby był „naszym informatorem”. Rola klakiera polega natomiast na tym, iż mediator może wzmacniać wizerunek stron konfliktu, równoważąc w ten sposób siłę pozycji negocjacyjnych, kiedy jest ona zachwiana. Działanie takie jest dopuszczalne przy znacznej nierównowadze pozycji negocjacyjnych i w zasadzie nie jest sprzeczne z zasadą neutralności i bezstronności. Jednak przyjęcie przez mediatora tej roli łączy się z silnymi emocjami, ponieważ naraża się on w ten sposób na destrukcję własnej fasady i całej swojej roli.

Drugim ujęciem teoretycznym wykorzystanym w niniejszej analizie będzie koncepcja zarządzania emocjami Arlie Hochschild (2011). Zgodnie z tym ujęciem różne role społeczne (w tym zawodowe) wymagają od pełniących je osób prezentowania właściwych dla nich emocji. Klasycznym przykładem są w tym przypadku badania nad stewardesami i windykatorami. O ile rola stewardesy polega na podniesieniu statusu klienta między innymi przez obniżenie swojego, o tyle rola windykatora polega na obniżeniu statusu partnera między innymi przez podniesienie własnego. W pierwszym przypadku osoby pracujące jako stewardesy powinny wystrzegać się uczuć negatywnych, takich jak gniew, irytacja czy zniechęcenie, a windykatorzy wręcz przeciwnie – powinni takie uczucia ujawniać (niezależnie od tego, czy sami je odczuwają), po

<sup>1</sup> Dla uproszczenia wywodu pominięte zostaną inne typy sekretów, na przykład „sekrety wstydlive”.

to właśnie, aby obniżyć status wierzyciela<sup>2</sup>, co pomaga skłonić go do wypłacenia pieniędzy.

W niniejszym opracowaniu wykorzystana będzie definicja statusu autorstwa Theodore'a D. Kempera:

[s]tatus [...] jest rozumiany jako taki stan w relacjach międzyludzkich, który dotyczy dobrowolnego zastosowania się do życzeń czy interesów i pragnień innej osoby. Jeden aktor nadaje status drugiemu poprzez akty uznania jego wartości. Obejmują one okazywanie względów, przyjaźń, troskę, szacunek, poważanie i – w swych najwyższych przejawach – miłość. (2005: 74)

Zgodnie z powyższą definicją status wpływa na „dobrowolne” podporządkowanie się osobie zajmującej wyższą pozycję w hierarchii statusów. W przeciwieństwie do władzy, w której osoby zajmujące wyższe pozycje w jej hierarchii mogą stosować siłę w stosunku do osób znajdujących niżej. Dobrowolność w przypadku statusu często ma charakter umowny. Najczęściej osobom posiadającym wyższy status „wypada” się podporządkować albo z nimi się zgodzić.

Dlaczego obniżenie statusu „zmiękcza” wierzycieli? W odpowiedzi na to pytanie pomocna może być analiza ramowa. Status, a właściwie relacja między statusami osób wchodzących w interakcję, stanowi ramę wyznaczającą punkt odniesienia pomocny w podejmowaniu decyzji. Punkt ten nazywany jest w teorii negocjacji punktem zakotwiczenia (Bazerman, Neale 1997; Kristensen, Garling 1997). Choć w praktyce negocjacji *framing* i *anchoring* nie są zupełnie tym samym (zakotwiczenie odnosi się z reguły do pierwszej oferty, podczas gdy pojęcie ramy ma szersze znaczenie), to ich funkcja w procesie podejmowania decyzji jest bardzo podobna. Wypada się podporządkować komuś, kto ma wyższy status, trudniej się mu sprzeciwić

<sup>2</sup> Dobry przykład takiego właśnie wypełniania roli windykatorka ilustruje film Feliksa Falka pt. *Komornik* (2005).

czy wyrazić wobec niego dezaprobatę. Natomiast osobie o takim statusie łatwiej się zachować dyrektywnie czy wyrzucić presję. To dlatego na wstępie negocjacji (a niekiedy przez cały czas ich trwania) ma miejsce walka o status. W wyjątkowych sytuacjach taktycznie obniża się własny status, aby uspić czujność drugiej strony. Tak robią na przykład wytrawni gracze w karty, aby przekonać przeciwnika o swoich niskich kompetencjach w tym zakresie.

Aby lepiej wyjaśnić rozumienie statusu, jakie zastosowano w niniejszym artykule, wykorzystane zostanie pojęcie statusu w interakcji. Chodzi w nim o to, że status pełni rolę wskaźnika szacunku przysługującego aktorowi podczas interakcji społecznej. W szczególności status służy jako wyznacznik ekonomicznej, społecznej i moralnej wartości, która odgrywa ważną rolę w definiowaniu sposobu, w jaki aktorzy społeczni są oceniani i dzięki któremu uzyskują dostęp do społecznych zasobów pozwalających uzyskać władzę lub ją stracić (Rivera 2010: 229–230). Chodzi innymi słowy o to, kto w przebiegu interakcji dysponuje symbolicznymi zasobami do jej definiowania/ramowania i – co chyba najważniejsze – kto ma do tego prawo. W tym znaczeniu status może podlegać negocjacji, w wyniku których silniejszą pozycję w interakcji może uzyskać osoba, która zgodnie z obiektywnymi miernikami statusu społecznego powinna zajmować wyższą pozycję.

Kolejną teorią, która zostanie wykorzystana w niniejszym opracowaniu, będzie transformacyjne podejście do mediacji jako metody rozwiązywania konfliktów reprezentowane przez Roberta R. Busha i Josepha P. Folgera (2005). Koncepcja ta ujmuje mediację jako metodę wyrównywania statusów skonfliktowanych stron, co w konsekwencji prowadzi do transformacji relacji między aktorami społecznymi. Dla lepszego przybliżenia roli mediatora w tym procesie należy

przedstawić proces eskalacji konfliktu jako „negatywną spiralę konfliktu”, jak ujmują to autorzy *The Promise of Mediation*. Poczucie słabości oraz koncentracja na sobie powodują pojawienie się relacji negatywnych, destrukcyjnych, a nawet demonizujących przeciwnika. Zachowania stron konfliktu mają głównie charakter reaktywny i obronny. Rolą mediatora jest w tym kontekście stworzenie warunków, w których stosunki łączące strony zaczną się zmieniać w kierunku relacji pozytywnych, konstruktywnych i humanizujących sposób wzajemnego odnoszenia się do siebie.

Służyć temu mają dwa czynniki: *empowerment* i *recognition*. Na potrzeby niniejszego tekstu pojęcia te przetłumaczone zostaną jako „upodmiotowienie” oraz „uznanie”. Oznacza to, że mediator powinien odwrócić wcześniejszy proces wzajemnego niszczenia wizerunku przez uczestników sporu, który miał na celu obniżenie statusu przeciwnika. Takie działania są znane w teorii negocjacji i prowadzą nieuchronnie do przetargu pozycyjnego. Aby przerwać ujemne sprzężenie zwrotne między poczuciem słabości i koncentracji na sobie z jednej strony a reaktywnością i działaniami opartymi na sile z drugiej, mediator powinien sprawić, aby strony poczuły się na tyle przekonane o swoim sprawstwie, że ich perspektywa oglądu konfliktowej sytuacji ulegnie zwiększeniu, a reakcje staną się bardziej elastyczne. Mediator powinien w tym celu pomóc stronom odbudować swój wizerunek, innymi słowy pomóc w odzyskaniu twarzy. Niektórzy autorzy twierdzą, że istotą roli mediatora jest praca nad twarzą (*facework*), tak stron mediacji, jak i swoją własną (Van Ginkel 2004: 478). Można więc określić mediatora jako „tego–który–daje–twarz”. Takie ujęcie wydaje się trafne głównie w ramach mediacji transformacyjnych, które mają na celu względnie trwałą zmianę relacji między stronami konfliktu. O tym jak ważną rolę pełni twarz w życiu społecznym, a więc także i podczas

rozwiązywania konfliktów, Krzysztof Konecki pisze następująco:

[w]styd i duma to dwie podstawowe emocje społeczne, tak silnie związane z naszym „ja”, że prawie całe myślenie o sobie jest ukierunkowane na odpowiedzenie na pytanie: czy odczuwam teraz wstyd, czy dumę w związku z danym postępowaniem? Jestem dumny, gdy utrzymuję twarz, pokonuję wiele trudności, by sprostać oczekiwaniom społecznego Lewiatana. Gdy istnieje zagrożenie utraty twarzy lub jej faktyczna utrata, przewiduję powstanie odczucia wstydu, co wywołuje już pewien lęk; lub odczuwam zakłopotanie czy wstyd, a nawet upokorzenie, w zależności od skali i siły wykroczenia przeciwko ogólnie przyjętym normom społecznym. (2009: 70)

W powyższym cytacie wstyd lub duma pojawiają się w wyniku autoanalizy, która jest możliwa dzięki internalizacji norm. W konfliktach jednak obserwuje się wzajemne działania mające na celu obniżenie statusu i utratę twarzy przez przeciwnika. Często w tym celu aktorzy starają się wykazać adwersarzowi łamanie ogólnie przyjętych norm, co kolokwialnie nazywa się „wpuszczaniem w poczucie winy”.

Tak więc – stosując model Hochschild – można powiedzieć, że podczas mediacji w różnego typu konfliktach strony konfliktu zachowują się jak windykatorki, obniżając nawzajem swoje statusy, podczas gdy mediator przyjmuje rolę stewardesy, musi bowiem podnosić status obydwu stron. Na tym jednak podobieństwa roli mediatora z modelem stewardesy się kończą. Po pierwsze, mediator musi dbać też o swój status, gdyż bez niego nie może kierować procesem komunikacji między skonfliktowanymi stronami. Nie może jednak tego robić kosztem pozostałych aktorów. W jego przypadku podtrzymywanie swojego statusu nie jest grą o sumie zerowej, jak traktują to strony konfliktu. Po drugie, mediator nie ma bezwzględnego zakazu uzewnętrzania negatywnych emocji. Co najwyżej jego rola reguluje sposób ich komunikowania. Nie może na

przykład uciekać się do słownej agresji, ale nie musi być przez cały czas bezwzględnie miły, jak mają to w swoim scenariuszu stewardesy. Pod tym względem rola mediatora podobna jest do roli terapeuty, który także musi zarządzać swoimi emocjami.

Różnica między mediatorem, terapeutą a stewardesą polega na tym, iż ta ostatnia – gdy zajdzie taka potrzeba – powinna postępować wyłącznie „według reguł wyrażania”, co niekiedy może być całkowicie sprzeczne z „regułami odczuwania”. Takie sytuacje wiążą się z poważnymi kosztami emocjonalnymi, gdyż niewyrażone w pracy emocje mogą wpływać na przeżywanie sytuacji społecznych zupełnie z pracą niezwiązanych. Jak pisze autorka *Zarządzania emocjami*, dochodzi do swoistej alienacji rozumianej jako brak spójności między tym, co pracownik musi robić i tym, co czuje (Turner, Stets 2009). Mediatorzy czy psychoterapeuci nie muszą posuwać się aż do takiego blokowania swoich emocji, jednak nie oznacza to, że mogą swobodnie je wyrażać.

## Metoda

W niniejszym opracowaniu wykorzystana zostanie metoda studium przypadku. Autor jest mediatorem w sporach zbiorowych i w swojej pracy często spotykał się z koniecznością kontroli emocji tak stron sporu, jak i swoich własnych. W analizie zaprezentowane więc zostaną przykłady mediacji z jego praktyki. W tej sytuacji autor pełnił jednocześnie trzy funkcje: aktora zanurzonego w badanej rzeczywistości, głównego informatora oraz badacza. Stanowi to pewne uchybienie procedurom metodologicznym, jednak wyjaśnić należy, że autor korzystał z zapisków, a niekiedy nagrań audio sporządzonych na potrzeby badań. Poza tym, mimo wad, metoda polegająca na obserwacji uczestniczącej jest niekiedy jedynym źródłem pozyskania materiału badawczego (Konecki 2000: 48). Przyjęta procedura pozwala względnie

wiernie odtworzyć przebieg mediacji i wybrać fragmenty do analizy, ponieważ wybrane sytuacje, a nie całe mediacje są przedmiotem badań.

## Analiza

Zgodnie z modelem transformacyjnym zadanie mediatora polega na podnoszeniu, na ogół cześniej wzajemnie zniszczonego, statusu stron. Kiedy mediator przyjeżdża do firmy lub instytucji, w której toczy się spór zbiorowy, strony wcześniej już prowadziły dwustronne rokowania, które nie przyniosły rezultatu. Wzajemna niechęć, brak zaufania i uczucie lęku, a nawet poczucie słabości wpływają na zachowania reaktywne i destrukcyjne. Wszystko połączone jest z koncentracją na sobie, własnych potrzebach i interesach. Zadanie mediatora polega w takiej sytuacji na odwróceniu tego ujemnego sprzężenia zwrotnego, powstrzymaniu działań mających na celu obniżenie statusów stron, a w kolejnym etapie na odwróceniu procesu i wzmocnieniu stron na tyle, aby mogły w sposób konstruktywny podejść do rozwiązywanego problemu. Tak zarysowane zadanie jest często utrudniane przez zachowania stron skierowane na mediatora, które mają na celu przekierowanie własnych negatywnych emocji. Dzieje się tak często, kiedy rozmowy nie przebiegają zgodnie z oczekiwaniami stron lub kiedy strony usiłują podporządkować sobie mediatora. Wtedy usiłują przejąć nad nim kontrolę, sprowadzić go do roli stewardesy.

### Przypadek I

Dwustronne spotkanie mediatora z pracodawcą.

Pracodawca do mediatora: *Pan tylko przekazuje związkowcom moje propozycje i w ogóle nie próbuje ich do nich przekonać. Tak to każdy potrafi.*

Mediator do pracodawcy: *Nie jestem rzecznikiem żadnej ze stron. Związkowcy sami oceniają, na ile im pana propozycje odpowiadają.*

W tej wymianie zdań pracodawca dał wyraz swojej irytacji, że mediator nie pozwolił się podporządkować. A jego oczekiwania były właśnie takie, zwłaszcza że w przypadku tego sporu to właśnie pracodawca wskazał mediatora w nadziei, że „będzie on jego mediatorem”. Należy zaznaczyć, że mediator czasami bywa wskazywany przez pracodawcę, a czasami (znacznie częściej) przez związki zawodowe. Żadna z tych sytuacji nie zwalnia go jednak z obowiązku zachowania neutralności i bezstronności. Używając goffmanowskich kategorii, sytuację tę można scharakteryzować jako próbę włączenia mediatora do własnego zespołu przez pracodawcę. Można nawet stwierdzić, że pracodawca przyjął założenie, iż mediator jest członkiem jego zespołu, a jego gniew i irytacja wynikały z destrukcji przyjętego scenariusza i braku możliwości narzucenia własnej definicji ról w interakcji.

Następne dwa przykłady dotyczą działań mających na celu obniżenie statusu strony przeciwnej.

### Przypadek II

Pracodawca, mający tytuł doktora, wielokrotnie podkreślał ten fakt w kontakcie ze związkowcami i wskazywał jednocześnie na ich relatywnie niższe wykształcenie (byli to kierowcy autobusów). Wyjaśniał w ten sposób niskie zarobki kierowców, wskazując, że zależą one właśnie od wykształcenia. W pewnym momencie posunął się do stwierdzenia: „trzeba się było wcześniej uczyć, to by się dzisiaj więcej zarabiał”. Było to typowe zachowanie mające na celu obniżenie statusu drugiej strony bez najmniejszego związku z meritum sporu. W tym przypadku można nawet stwierdzić wystąpienie pogardy. Uczucie to (*contempt*), opisane już w literaturze na temat mediacji (Katz Jameson, Bodtker, Jones 2006), należy do najtrudniejszych, z jakimi spotkać się może mediator. Wpływa ono o wiele bardziej destrukcyjnie na relacje

społeczne niż na przykład gniew, tworząc czasami dystans nie do pokonania. Trudno jest wpłynąć na zmianę takiego uczucia u osoby, która je prezentuje. Próby takiej zmiany wspomniani powyżej autorzy nazywają „rozmową ze ścianą” (*talking to a brick wall*) (Katz Jameson, Bodtker, Jones 2006: 203). Jedynym rozwiązaniem jest nauczenie adwersarza, iż może zostać zraniony na tyle, na ile wewnętrznie sam na to pozwoli. Łatwiej jest bowiem pracować z innymi emocjami, na przykład ze wstydem czy upokorzeniem, ponieważ uczucia te dotyczą sfery samoświadomości.

### Przypadek III

Przykład ten dotyczy sytuacji odwrotnej, kiedy to związki zawodowe systematycznie starały się obniżyć status pracodawcy, który nie radził sobie z agresywnymi zachowaniami. Była to instytucja kulturalna, dyrektorem była kobieta, z zawodu muzykolog, podczas gdy zakładową organizację związkową reprezentowali negocjatorzy z centrali związkowej. Nierównowaga w negocjacjach była więc wyraźna.

W obu przypadkach mediator podjął pracę nad wzmocnieniem statusu słabszej strony. W obydwu sytuacjach poinformował słabszą stronę, na czym polega sens działań adwersarza – że chodzi właśnie o obniżenie poczucia własnej wartości – i jaką można przyjąć taktykę pozwalającą na obronę przed tego typu działaniami. Działania takie mediator podjął nie tylko w rozmowach zakulisowych, ale także w rozmowach trójstronnych, przyjmując rolę klakiera. Wzbudziło to żywiołową reakcję związkowców, gdyż zburzyło to konsekwentnie budowaną przez nich definicję sytuacji, jednak w dłuższej perspektywie umożliwiło przejście do merytorycznych rozmów o interesach, gdyż została zlikwidowana (przynajmniej częściowo) nierównowaga statusów w interakcji. Zniknął też gniew jednej ze stron wynikający

z nieumiejętności zapewnienia sobie w przebiegu interakcji odpowiedniego statusu.

#### Przypadek IV

Inny przypadek dotyczy sporu prowadzonego w dużej międzynarodowej firmie. Wszyscy członkowie zarządu pochodzili z zagranicy. W pewnym momencie przedstawiciele dyrekcji przerwali rozmowy i odeszli od stołu rokowań, tłumacząc, że muszą przeprowadzić stosowane analizy. Mieli do tego pełne prawo, jednak sposób w jaki to zrobili, sprawił, że związkowcy poczuli się obrażeni. Uczucie to było na tyle silne, że zakomunikowali mediatorowi, iż nie opuszczą pomieszczenia, w którym toczyły się rozmowy, dopóki dyrekcja nie wróci do rokowań.

Gdyby mediator zostawił związkowców z takimi emocjami, pozwoliliby pracodawcy na skuteczne obniżenie statusu drugiej strony. Związkowcy w takim stanie emocjonalnym staliby się ponadto agresywni i dalsze rozmowy byłyby bardzo trudne. W tej sytuacji mediator poradził związkowcom, aby podjęli prawnie dozwolony w takiej sytuacji strajk ostrzegawczy. Związkowcy poczuli, że nie są bezsilni wobec przedłużania rozmów przez pracodawcę i zrezygnowali z okupowania pomieszczeń dyrekcji. Jest to typowy przykład odbudowania statusu, czy też podtrzymania wizerunku (twarzy).

W omówionych powyżej przypadkach działania mediatora miały na celu choćby częściowe wyrównanie statusów stron konfliktu, co w konsekwencji istotnie wpłynęło na przebieg mediacji. Można w tej sytuacji postawić pytanie, czy nie stały one w sprzeczności z zasadą neutralności mediatora. Problem ten nie jest nowy i był już rozważany w literaturze poświęconej rozwiązywaniu konfliktów metodą „third party intervention” (Cohen, Dattner, Luxemburg 1999). Wydaje

się, że postępowanie takie nie jest sprzeczne z zasadą neutralności – zadaniem mediatora jest doprowadzenie do porozumienia, a jeśli taktyczne działania podejmowane przez strony doprowadzają do znacznej nierówności statusów, może to w konsekwencji bardzo utrudnić rozwiązanie problemu leżącego u podłoża konfliktu.

#### Przypadek V

Kolejny przykład odnosi się do ekspresji emocji i pochodzi z mediacji prowadzonych w szpitalu między kilkoma związkami zrzeszającymi wszystkie grupy zawodowe pracujące w służbie zdrowia oraz dyrekcją. W czasie rozmów pojawił się problem związany z zakłócaniem komunikacji przez jedną osobę (związkowca), systematycznie rozmawiającą z innymi, przerywającą i komentującą wypowiedzi zanim jeszcze przedstawiciele pracodawcy skończyli prezentację swoich stanowisk czy też ich uzasadnień. Kiedy osoba ta zaczęła się podobnie zachowywać także wobec mediatora, wtedy uciszył on ją energicznie i dyrektywnie, głośno się do niej zwracając: „cicho!”. Wszyscy uczestnicy byli bardzo zdziwieni zachowaniem mediatora, gdyż do tej pory nie prezentował on zachowań nacechowanych wysokim ładunkiem emocjonalnym. Najmniej zdziwiona była osoba, do której to zachowanie było skierowane. Okazało się, że tylko takie dyrektywne i energiczne reakcje są dla niej zrozumiałe. Większość osób obecnych na sali takie zachowanie mediatora zinterpretowała jako atak na status członka związków zawodowych (zaznaczyć należy, że była to kobieta). Jednak osoba, wobec której mediator tak się zachował, wcale tak tego nie odebrała. Wydawało się wręcz, że w jej percepcji mediator uratował swoją twarz, gdyż zachował się tak, jak wymagał tego jej scenariusz i tak, jak ona by się zachowała w podobnych okolicznościach.

Wydaje się, że jest to typowa sytuacja, kiedy jednocześnie można wskazać kilka scenariuszy i kilka scen. Ekspresja silnych emocji ze strony mediatora w kierunku członka związków zawodowych mogła być do przyjęcia, gdyby to zachowanie dotyczyło wyłącznie tych dwóch osób. Pamiętać jednak należy, że „zaatakowana” osoba była także, a może przede wszystkim, członkiem związków zawodowych i pozostali związkowcy odczuli takie zachowanie jako obniżenie statusu całej organizacji i nie zwracali uwagi na to, że na skutek tej interwencji osoba ta przestała przeszkadzać w mediacjach. Był to niewątpliwie koszt takiego zachowania mediatora. Zyskiem było natomiast podtrzymanie własnego statusu wobec uczestników sporu.

#### Wnioski

Mediacje z punktu widzenia mediatora to „emocjonalny rollercoaster” (Smilovitz 2008: 23). Sposób, w jaki radzi on sobie z emocjami, znacząco wpływa na to, jak postrzegają go strony konfliktu. Jego sytuacja ma niejako trzy wymiary: mediator powinien z jednej strony wzmacniać status stron sporu przez stwarzanie odpowiedniej do tego atmosfery; z drugiej musi uważać, aby żadna ze stron nie podnosiła swojego statusu kosztem drugiej; z trzeciej strony natomiast powinien dbać o własny status, po to, aby ustrzec się przed manipulacjami ze strony adwersarza.

Wykorzystanie modelu dramaturgicznego do analizy emocji w mediacjach, czy szerzej w rozwiązywaniu konfliktów, wydaje się ze wszech miar uzasadnione. Szczególnie użyteczna wydaje się koncepcja wizerunku – twarzy. Zasada „pozволь zachować twarz” jest jedną z ważniejszych w negocjacjach, jednak niekiedy znacznie utrudnia ich prowadzenie. Zdarza się to najczęściej wtedy, gdy uczestnicy przywiązują nadmierną wagę do swojego wizerunku. Mówiąc kolokwialnie, są na swoim punkcie przewrażliwieni

i każdą krytyczną uwagę odbierają jako atak personalny. Praca z wyolbrzymionym poczuciem honoru jest równie trudna jak z pogardą, zwłaszcza że niekiedy to właśnie pogarda do adwersarza jest drugą stroną medalu, jakim jest „nadwrażliwa twarz”.

Szczególnie użyteczną koncepcją teorii Goffmana w opisie i wyjaśnianiu zachowań aktorów podczas rozwiązywania konfliktów jest model sceny i kulis. Mediator porusza się po scenie, na której dwie strony konfliktu odgrywają swoje role, ale ma też wgląd za kulisy obu stron, kiedy prowadzi rozmowy z każdą z nich osobno. Wgląd ten jest częściowy, ponieważ strony także przed nim „zasuwają kurtynę” przed częścią swoich kulis. Działania mediatora mające na celu podniesienie statusu słabszej strony podejmowane są najczęściej podczas rozmów zakulisowych, gdyż druga strona mogłaby odebrać je jako przejaw stronniczości.

Innym przykładem podziału na scenę i kulisy są przypadki mediacji zakończonych porozumieniem poza mediatorem. W takich sytuacjach strony stworzyły wspólne kulisy, do których mediator nie miał wglądu (na przykład rozmowy podczas przerwy na papierosa albo osobne spotkanie bez udziału mediatora). W takiej sytuacji mediator staje się wspólnym wrogiem dla stron konfliktu – człowiekiem „spoza rodziny”, który „nie będzie nam mówił, co mamy robić, damy sobie radę bez niego”. Jeśli mediatorowi uda się wzbudzić tego rodzaju niechęć wobec siebie, to bardzo dobrze. Trzeba jednak przyznać, że sytuacje takie zdarzają się spontanicznie, bardzo trudno je zaplanować.

Kolejnym konceptem Goffmana, który jest szczególnie użyteczny w analizie emocji w rozwiązywaniu konfliktów, jest tak zwana „gra zespołowa”. Utrzymanie wspólnej fasady jest wyjątkowo trudne w sytuacji negocjacji. Wszelkiego rodzaju komunikaty

wskazujące na słabości „wspólnego frontu” powodują silne emocje, z których zakłopotanie jest chyba najłagodniejszą. Mediator natomiast porusza się na pograniczu zespołów. Mając dostęp do ich kulisy, może pełnić rolę zarówno klakiera, jak i nieświadomego informatora.

We wszystkich omówionych powyżej elementach analizy Goffmana w istocie najważniejszą kwestią wydaje się możliwość (lub jej brak) prezentacji siebie zgodnie ze swoimi zamierzeniami. Wszelkie zaburzenia w tej sferze wywołują silne emocje: od zakłopotania po gniew. Również mediator może wzbudzać

## Bibliografia

Andreski Stanisław (1992) *Maxa Webera olśnienia i pomyłki*. Przełożył Kazimierz Z. Sowa. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

----- (2002) *Czarnoksiężstwo w naukach społecznych*. Przełożyli Stanisław Andreski, Jan Sowa. Warszawa: Oficyna Naukowa.

Baruch Bush Robert A., Folger Joseph P. (2005) *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bazerman Max H., Neale Margaret E. (1997) *Negocjując racjonalnie*. Przełożyła Magdalena Kunicka. Olsztyn: Polskie Towarzystwo Psychologiczne; „Libra”.

Burdziej Stanisław (2011) *Niektóre problemy z tłumaczeniem Frame Analysis Ervinga Goffmana – perspektywa tłumacza* [dostęp 2.11.2012 r.]. „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. 7, nr 2, s. 46–56. Dostępny w Internecie <www.przegladsocjologiijakosciowej.org>.

Cloke Kenneth (2001) *Mediating Dangerously. The Frontiers of Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cohen Orna, Dattner Naomi, Luxemburg Abron (1999) *The Limits of the Mediator's Neutrality*. „Mediation Quarterly”, vol. 16, no. 4, s. 341–348.

negatywne emocje, na przykład lęk wywołany samą swoją rolą pozwalającą mu zaglądać za kulisy stron konfliktu. Konieczność zarządzania tymi emocjami jest jednym z kluczowych elementów jego roli.

Przedstawione powyżej przykłady zastosowania modelu goffmanowskiego do analizy emocji w rozwiązywaniu konfliktów, zwłaszcza mediacji, nie mają charakteru systematycznego wykładu, są tylko próbą wskazania kierunku dalszych systematycznych badań. Wydaje się, że jest to obszar wiedzy o ludzkich zachowaniach dający duże pole do tego typu analiz.

van Ginkel Eric (2004) *The Mediator as a Face Giver*. „Negotiation Journal”, vol. 20, no. 4, s. 475–487.

Goffman Erving (2008) *Człowiek w teatrze życia codziennego*. Przełożyli Helena Datner-Śpiewak i Paweł Śpiewak. Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.

----- (2010) *Analiza ramowa. Esej z organizacji doświadczenia*. Przełożył Stanisław Burdziej. Kraków: Zakład Wydawniczy „Nomos”.

Goleman Daniel (2007) *Inteligencja emocjonalna*. Przełożył Andrzej Jankowski. Poznań: Wydawnictwo Media Rodzina.

Hochschild Arlie R. (2009) *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*. Przełożył Jacek Konieczny. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Katz Jameson Jessica, Bodtker Andrea M., Jones Tricia S. (2006) *Like Talking to a Brick Wall: Implications of Emotion Metaphors for Mediation Practice*. „Negotiation Journal”, vol. 22, no. 1, s. 199–207.

Kemper Theodore K. (2005) *Modele społeczne w wyjaśnianiu emocji* [w:] Michael Lewis, Jeannette M. Haviland-Jones, eds., *Psychologia emocji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne. Przełożyła Magdalena Kacmajor, s. 72–87.

Konecki Krzysztof T. (2000) *Studium przypadku, „Master of Business Administration”*, nr 5, s. 45–49.

----- (2009) *Odwotywalne „prawo utraty twarzy” a odwaga. Kilka uwag o niewspółmierności tego, co odczuwamy z tym, co wypada nam robić, „Zeszyty Karmelitańskie”* t. 47, nr 2, s. 69–73.

Kristensen Henrik, Gärling Tommy (1997) *The Effects of Anchor Points and Reference Points on Negotiation Process and Outcome*. „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, vol. 71, no. 1, s. 85–94.

Krokowski Marcin, Rydzewski Piotr (2002) *Zarządzanie emocjami: inteligencja emocjonalna. Vademecum użytkownika*. Łódź: Imperia.

Lipińska-Grobelny Agnieszka, red., (2007) *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Pawłowska Beata (2012) *Emotions Management in Organizations* [w:] Csaba Balint Illes, ed., *Human Resource Management and Corporate Competitiveness*. Gödöllő: Szent Istvan University Publishing, s. 328–340.

## Cytowanie

Cichobłaziński Leszek (2013) *Rola emocji w pracy mediatora w sporach zbiorowych*. „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. 9, nr 2, s. 152–163 [dostęp dzień, miesiąc, rok]. Dostępny w Internecie: <www.przegladsocjologiijakosciowej.org>.

## The Role of Emotions in Mediator's Work in Collective Dispute Resolution

**Abstract:** The presented paper is focused on the role of emotions in mediator's work in collective dispute resolution between trade unions and employers. Conflict situations often generate very intensive emotions which are a difficult challenge for a mediator. The main problems he has to face are as follows: when to allow free and uncontrolled emotion expressions, including negative emotions, and when mediator should try to mitigate these expressions? Can a mediator afford to express his own emotions and when he should try to hide them? Evaluation of the level of intensity of emotions exposure in the context of organizational culture is another problem to be presented in this paper. The abovementioned problems will be elaborated in the perspective of Bush's and Folger's Model of Transformative Mediation. The sociological base for this analysis will be Erving Goffman dramaturgical theory and Arlie Russell Hoshschild's approach.

**Keywords:** emotions in organization, organizational conflict, collective dispute, mediations

Putnam Linda L., Holmer Majia (1992) *Framing, Reframing, and Issue Development* [w:] Linda L. Putnam i Michael E. Roloff, eds., *Communication and Negotiation*. Newbury Park: Sage Publications, s. 127–155.

Rivera Lauren A. (2010) *Status Distinctions in Interaction: Social Selection and Exclusion at an Elite Nightclub*. „Qualitative Sociology”, vol. 33, no. 3, s. 229–255.

Selye Hans (1977) *Stres okiełznany*. Przełożył Tomasz Zalewski. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.

Smilovitz Joshua (2008) *Emotions in Mediation: Disputant Perception of the Mediator*. Antwerp: Netherlands Institute of International Relations “Clingendael”.

Solomon Robert C. (2005) *Filozofia emocji* [w:] Michael Lewis, Jeannette M. Haviland-Jones, eds., *Psychologia emocji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne. Przełożyła Magdalena Kacmajor, s. 19–20.

Turner Jonathan H., Stets Jan E. (2009) *Socjologia emocji*. Przełożyła Marta Bucholc. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.