



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



NCBR
Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

„TEORIA KONFLIKTÓW I ROZWIĄZYWANIE SPORÓW” rozwinięcie

Spis treści

Mediacja w sporach prawnych.....	10
Rola mediacji w systemie rozwiązywania sporów sądowych i pozasądowych.....	10
Mediacja – podstawowe zagadnienia.....	10
Zasady, rodzaje i obszary zastosowania mediacji.....	10
Istota mediacji w sporach prawnych i biznesowych.....	11
Mediacja jako proces komunikacji i budowania relacji	11
Mediacja jako proces negocjacyjny	12
Dialog, potrzeby stron i budowanie porozumienia	12
Znaczenie mediacji w społeczeństwie	13
Konsekwencje prawne i społeczne procesu mediacyjnego	13
Pojęcie i zastosowanie mediacji.....	14
Podstawowe definicje i zakres wykorzystania mediacji	14
Definicja mediacji.....	14
Rola mediatora i charakter procesu mediacyjnego	14
Zastosowanie mediacji.....	15
Mediacja jako narzędzie rozwiązywania sporów i budowania relacji	15
Warunki skutecznych negocjacji	15
Podtytuł: Dobrowolność, współzależność i równowaga stron	15
Strategie negocjacyjne.....	16
Podejście win–win i win–lose	16
BATNA i WATNA w mediacji	16
Znaczenie alternatyw negocjacyjnych w osiągnięciu porozumienia.....	16
Obszar poznania w mediacji.....	17
Identyfikacja konfliktu i wymiana informacji.....	17
Obszar relacji w mediacji	18
Emocje, komunikacja i budowanie zaufania.....	18
Podejmowanie decyzji w mediacji.....	18
Poszukiwanie wspólnego rozwiązania konfliktu	18
Zasady i sposoby prowadzenia mediacji.....	19
Podstawowe zasady mediacji	19



Sposoby prowadzenia mediacji	20
Podstawowe zasady mediacji	21
Standardy działania mediatora i stron.....	21
Zasada dobrowolności.....	22
Swoboda udziału w mediacji i możliwość jej zakończenia	22
Zasada dobrej wiary	23
Uczciwość i gotowość do dialogu	23
Etyka mediacji	24
Unikanie manipulacji i instrumentalnego wykorzystania mediacji	24
Autonomia konfliktu	25
Strony jako decydenci w procesie rozwiązywania sporu.....	25
Zasada szacunku	25
Poszanowanie godności i stanowiska stron.....	25
Kontrola przebiegu mediacji	26
Rola mediatora w moderowaniu komunikacji.....	26
Neutralność mediatora.....	26
Bezstronność wobec przedmiotu sporu	26
Bezstronność mediatora.....	27
Równość stron w procesie mediacji	27
Zasada poufności	28
Ochrona informacji i zaufanie w mediacji	28
Nieformalny charakter mediacji.....	29
Elastyczność procedury mediacyjnej.....	29
Strategie mediacyjne.....	30
Proceduralna, merytoryczna i transformacyjna	30
Strategia proceduralna.....	31
Mediator jako strażnik procedury	31
Strategia merytoryczna	32
Analiza konfliktu i doradztwo mediatora.....	32
Rola mediatora w strategii merytorycznej.....	32
Wspieranie stron w tworzeniu rozwiązania.....	32
Strategia transformacyjna	33

Zmiana perspektywy i poprawa relacji	33
Techniki mediacyjne	33
Sposoby oddziaływania mediatora	33
Dobór strategii i technik mediacji	34
Czynniki wpływające na skuteczność mediacji	34
Europejskie i polskie regulacje mediacyjne	35
Regulacje mediacji na poziomie europejskim	35
Regulacje mediacji w prawie polskim	36
Mediacja w prawie europejskim	37
Standardy i inspiracje dla regulacji krajowych	37
Europejskie standardy mediacji	38
Podstawowe zasady i modele mediacji	38
Mediacja w prawie Unii Europejskiej	39
Dyrektywy i regulacje dotyczące ADR	39
Szczegółowe regulacje mediacji w Europie	40
Zalecenia dotyczące różnych dziedzin prawa	40
Cele regulacji ADR w UE	41
Harmonizacja i rozwój mediacji	41
Europejski Kodeks Postępowania dla Mediatorów	41
Standardy etyczne i organizacyjne mediacji	41
Konwencja Singapurska	42
Międzynarodowe wykonywanie ugód mediacyjnych	42
Mediacja w prawie polskim	44
Regulacje krajowe dotyczące mediacji	44
Rozwój mediacji w Polsce	45
Historia i znaczenie w systemie prawa	45
Mediacja w sporach pracowniczych	46
Dialog społeczny i rozwiązywanie konfliktów	46
System Multi-Steps ADR	47
Etapy rozwiązywania sporów zbiorowych	47
Spór zbiorowy w prawie pracy	48
Strony i zakres konfliktu	48



Problemy współczesnych sporów zbiorowych	49
Wyzwania dla systemu mediacji	49
Wybór mediatora	50
Procedura i zasady powoływania mediatora	50
Wymagania dla mediatorów	51
Kryteria wpisu na listę mediatorów	51
Kompetencje mediatora	52
Zakres działań w sporach zbiorowych	52
Rezultaty mediacji	52
Porozumienie stron i jego skutki prawne	52
Mediacja w postępowaniu cywilnym	54
Zakres i znaczenie mediacji w sprawach cywilnoprawnych	54
Ramy prawne mediacji cywilnej	55
Regulacje kodeksu postępowania cywilnego	55
Ograniczenia stosowania mediacji	56
Sprawy, w których zawarcie ugody nie jest możliwe	56
Inicjowanie mediacji w postępowaniu cywilnym	57
Rodzaje mediacji ze względu na sposób wszczęcia	57
Wybór mediatora	59
Zasady powoływania mediatorów i ich kwalifikacje	59
Ugoda mediacyjna	60
Zawarcie i znaczenie porozumienia stron	60
Zakończenie mediacji bez porozumienia	61
Kontynuacja postępowania sądowego	61
Rola mediacji w systemie wymiaru sprawiedliwości	62
Znaczenie mediacji dla rozwiązywania sporów	62
Szerszy kontekst mediacji	63
Mediacja jako narzędzie rozwiązywania konfliktów społecznych	63
Funkcje mediacji	64
Cele i znaczenie mediacji w rozwiązywaniu sporów	64
Korzyści wynikające z mediacji	65
Zalety mediacji dla stron konfliktu	65



Mediacja jako alternatywa dla procesu sądowego	65
Efektywność i szybkość rozwiązywania sporów	65
Rozwój mediacji	67
Znaczenie mediacji we współczesnym systemie prawa	67
Mediacja w praktyce	68
Podtytuł: Zastosowanie mediacji w różnych dziedzinach życia.....	68
Znaczenie dialogu w mediacji	69
Komunikacja jako narzędzie rozwiązywania konfliktów	69
Budowanie porozumienia	70
Współpraca stron w procesie mediacji.....	70
Rola mediatora w procesie mediacji	70
Wsparcie stron w osiągnięciu porozumienia	70
Kompetencje mediatora	71
Umiejętności i kwalifikacje niezbędne w mediacji	71
Techniki mediacyjne	71
Narzędzia wykorzystywane w procesie mediacji.....	71
Etapy mediacji	72
Przebieg procesu mediacyjnego	72
Przygotowanie do mediacji	73
Organizacja i planowanie spotkania mediacyjnego	73
Przebieg spotkania mediacyjnego	74
Kolejne fazy mediacji	74
Komunikacja w mediacji	75
Znaczenie dialogu i wzajemnego zrozumienia	75
Rozwiązywanie konfliktów	76
Metody dochodzenia do kompromisu	76
Strategie mediacyjne	76
Sposoby prowadzenia negocjacji.....	76
Rola emocji w mediacji	77
Zarządzanie emocjami w konflikcie	77
Zaufanie w mediacji	77
Budowanie relacji między stronami	77



Skuteczność mediacji	77
Czynniki wpływające na osiągnięcie porozumienia.....	77
Bariery mediacji	79
Czynniki utrudniające rozwiązanie konfliktu	79
Przyszłość mediacji	79
Kierunki rozwoju mediacji	79
Znaczenie mediacji w społeczeństwie	81
Rola mediacji w budowaniu kultury dialogu	81
Mediacja a kultura prawna	81
Wpływ mediacji na system rozwiązywania sporów.....	81
Współczesne znaczenie mediacji	82
Mediacja jako element nowoczesnego wymiaru sprawiedliwości.....	82
Rozwój alternatywnych metod rozwiązywania sporów	82
ADR w systemie prawnym	82
Mediacja w praktyce społecznej	83
Znaczenie mediacji w relacjach międzyludzkich	83
Efektywność mediacji	84
Korzyści dla stron i systemu prawnego.....	84
Znaczenie porozumienia	85
Uгода jako rezultat mediacji	85
Mediacja jako narzędzie dialogu	85
Rozwiązywanie konfliktów poprzez komunikację.....	85
Znaczenie współpracy w mediacji	86
Wspólne poszukiwanie rozwiązania	86
Mediacja w nowoczesnym społeczeństwie	86
Alternatywa dla sporów sądowych	86
Podsumowanie znaczenia mediacji	87
Rola mediacji w rozwiązywaniu konfliktów	87
Umiejętność słuchania w mediacji	87
Podstawowe zadania mediatora w procesie słuchania stron.....	87
Rola słuchania w identyfikacji problemów	87
Wspieranie stron w poszukiwaniu wspólnego obszaru porozumienia.....	87

Analiza argumentów i potrzeb stron	88
Ocena spójności komunikatów werbalnych i niewerbalnych.....	88
Znaczenie komunikacji w mediacji	88
Interpretacja wypowiedzi i potrzeb uczestników sporu.....	88
Funkcje pytań w mediacji	89
Pytania jako narzędzie kierowania dialogiem	89
Typy pytań mediacyjnych	89
Funkcje informacyjne, stymulujące i refleksyjne pytań.....	89
Pytania jako narzędzie wpływu w mediacji	90
Rola pytań w analizie argumentów i emocji stron	90
Zadawanie pytań przez mediatora	90
Wykorzystanie pytań otwartych i zamkniętych w mediacji.....	90
Techniki aktywnego słuchania	90
Parafraza, przeformułowanie i inne narzędzia komunikacyjne	90
Parafraza w procesie mediacji	91
Funkcje parafrazy w budowaniu dialogu.....	91
Przeformułowanie (reframing)	91
Łagodzenie konfliktu poprzez zmianę perspektywy komunikacji.....	91
Odzwierciedlanie emocji w mediacji	92
Znaczenie parafrazy emocjonalnej w budowaniu zaufania.....	92
Dowartościowanie w mediacji.....	92
Wzmacnianie poczucia uznania i partnerstwa między stronami	92
Technika wyjaśniania	95
Porządkowanie informacji i identyfikacja problemu	95
Komunikacja w procesie mediacji.....	95
Znaczenie jasnego przekazu i interpretacji informacji	95
Narzędzia komunikacyjne mediatora	96
Wspieranie dialogu i zrozumienia między stronami.....	96
Narzędzia komunikacyjne mediatora	96
Wspieranie dialogu i zrozumienia między stronami.....	96



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



NCBR
Narodowe Centrum Badań i Rozwoju



Mediacja w sporach prawnych

Rola mediacji w systemie rozwiązywania sporów sądowych i pozasądowych

Mediacja jest jedną z metod alternatywnego rozwiązywania sporów (ADR).

Polega na dobrowolnym i poufnym procesie, w którym strony konfliktu próbują osiągnąć porozumienie przy pomocy bezstronnego mediatora.

Mediator nie narzuca rozwiązania, lecz wspiera strony w komunikacji i poszukiwaniu wspólnego rozwiązania.

Mediacja może być stosowana zarówno przed wszczęciem postępowania sądowego, jak i w jego trakcie.

Celem mediacji jest osiągnięcie ugody satysfakcjonującej dla obu stron, która pozwala zakończyć spór szybciej i często taniej niż proces sądowy.

Metoda ta sprzyja także utrzymaniu relacji między stronami, co ma duże znaczenie w sporach rodzinnych, gospodarczych czy pracowniczych.

Mediacja – podstawowe zagadnienia

Zasady, rodzaje i obszary zastosowania mediacji

Najważniejsze cechy mediacji:

- Dobrowolność – strony same decydują o udziale w mediacji i mogą ją zakończyć w dowolnym momencie.
- Poufność – informacje ujawnione podczas mediacji nie mogą być wykorzystywane poza jej przebiegiem.
- Neutralność i bezstronność mediatora – mediator nie opowiada się po żadnej ze stron.
- Aktywna rola stron – to strony konfliktu wypracowują rozwiązanie.



Rodzaje mediacji:

- mediacja sądowa – prowadzona na podstawie skierowania przez sąd,
- mediacja pozasądowa (umowna) – inicjowana przez strony bez udziału sądu.

Obszary zastosowania mediacji:

- sprawy cywilne i gospodarcze,
- sprawy rodzinne,
- konflikty pracownicze,
- sprawy karne i nieletnich,
- spory administracyjne i społeczne.

Istota mediacji w sporach prawnych i biznesowych

Mediacja jako proces komunikacji i budowania relacji

Mediacja jest kompleksowym procesem, który łączy różnorodne mechanizmy i zachowania, uregulowane zarówno przez różne dziedziny w ramach systemu prawa, jak i wypracowane w innych obszarach wiedzy, takich jak psychologia, socjologia czy nauka o zarządzaniu.

W kontekście biznesowym, mediacja przekracza funkcję jedynie jako jedna z podstawowych form alternatywnego rozstrzygnięcia sporów (ADR - Alternative Dispute Resolution). Stanowi ona nie tylko środek do rozwiązywania konfliktów poprzez osiągnięcie porozumienia, ale także jest szczególnym rodzajem komunikacji, sprzyjającym tworzeniu i przywracaniu pozytywnych relacji między stronami, a także budowaniu solidnych fundamentów współpracy między przedsiębiorcami na przyszłość.

W ramach procesu mediacyjnego, uczestnicy mają możliwość przyjęcia różnych postaw, takich jak postawa konfrontacyjna (pozycyjna), skupiona na obronie własnych interesów, oraz postawa kooperacyjna (integracyjna), oparta na współpracy i



poszukiwaniu wspólnego rozwiązania. Mimo, że obie postawy są możliwe, to preferowana jest ta ostatnia, która sprzyja budowaniu trwałego porozumienia i pozytywnych relacji między stronami.

Zauważanie potencjału integracyjnego, czyli zdolności do skutecznego scalania interesów i potrzeb wszystkich uczestników, oraz motywowanie do jego realizacji, stanowi kluczowe zadanie mediatora. Jego rola nie ogranicza się jedynie do ułatwiania dialogu i negocjacji, lecz także do kierowania uwagi uczestników na perspektywę długofalowego dobrostanu i korzyści płynących z współpracy. Mediacja w biznesie staje się zatem nie tylko narzędziem rozstrzygania sporów, lecz także strategicznym instrumentem budowania trwałych, partnerskich relacji w środowisku przedsiębiorczym.

Mediacja jako proces negocjacyjny

Dialog, potrzeby stron i budowanie porozumienia

W przypadku wystąpienia sporu, mediacja ewoluje w pełnoprawny dialog, skupiony na zrozumieniu potrzeb, pragnień, przekonań i interesów stron, prowadzony w warunkach przynajmniej częściowego wzajemnego uznania. Proces mediacji kieruje się modelem negocjacji, co oznacza, że jego przebieg to swoiste działanie "od rezultatu do relacji". Kluczowe jest tu osiągnięcie minimalnej, lecz istotnej wzajemnej zgodności oraz dokonanie odpowiednich ustępstw, co decyduje o powodzeniu tego procesu.

Mediacja opiera się na uniwersalnych zasadach, które są niezależne od natury sporu, rodzaju stron biorących w nim udział, a także od zastosowanej strategii, technik czy stylu oddziaływania mediatora. Stanowi to fundament, na którym opiera się cały proces, dążąc do stworzenia otoczenia sprzyjającego konstruktywnej komunikacji i rozwiązywaniu konfliktów. W mediacji istotne jest ugruntowanie zasad współpracy, wzajemnego szacunku i otwartości na potrzeby oraz perspektywy drugiej strony, co sprzyja budowaniu trwałych relacji opartych na porozumieniu i wzajemnym



zrozumieniu. W rezultacie mediacja staje się nie tylko efektywnym narzędziem rozstrzygnięcia sporów, ale także procesem, który promuje budowanie pozytywnych relacji między stronami konfliktu.

Znaczenie mediacji w społeczeństwie

Konsekwencje prawne i społeczne procesu mediacyjnego

Każda skutecznie zakończona mediacja nie tylko przynosi zadowolenie psychologiczne, rozwiązując spory i rozbieżności między stronami, ale także, w zależności od miejsca w systemie prawa, niesie ze sobą różnorodne konsekwencje prawne. Jednak istotne jest zauważenie, że czasem mediacja może pociągać za sobą znaczące konsekwencje, które nie zostały uregulowane w ramach prawa.

Patrząc na zagadnienie mediacji w szerszym kontekście, należy podkreślić, że zarówno idea społeczeństwa obywatelskiego, jak i struktura demokratycznego państwa prawa, zawierają w sobie uznanie przez organy władzy państwowej wolności i godności jednostki. Ze społecznej perspektywy ważne jest, aby obywatele aktywnie uczestniczyli we własnym procesie rozwiązywania sporów, nawet tych podlegających sądowej jurysdykcji i mieli znaczący wpływ na ostateczne decyzje dotyczące ich spraw.

Istotne jest także dostosowanie wymiaru sprawiedliwości do warunków konkretnego sporu, co umożliwi aktywne zaangażowanie stron w proces rozstrzygnięcia, zwłaszcza poprzez możliwość wyboru najbardziej adekwatnej metody jego rozwiązania. Z tej perspektywy mediacja stanowi istotny element budowania społecznego ładu opartego na odpowiedzialności i współuczestnictwie. Ponadto, może pełnić rolę w kształtowaniu kultury dialogu, odpowiedzialności i zaufania, tworząc warunki sprzyjające harmonijnym relacjom społecznym. Mediacja jako narzędzie umożliwiające jednostkom aktywne uczestnictwo w procesie rozwiązywania sporów, współtworzy fundamenty demokratycznego społeczeństwa opartego na partycypacji i współpracy.

Pojęcie i zastosowanie mediacji

Podstawowe definicje i zakres wykorzystania mediacji

Mediacja to innowacyjna metoda rozwiązywania sporów i przewyższania różnic, wykorzystująca neutralną i niezaangażowaną stronę trzecią. W procesie tym mediator odgrywa kluczową rolę, pełniąc funkcję pośrednika między konfliktującymi stronami. Jego głównym celem jest ułatwienie komunikacji pomiędzy uczestnikami sporu oraz doprowadzenie ich do porozumienia.

Mediator skupia się na stymulowaniu otwartej i konstruktywnej wymiany informacji pomiędzy stronami konfliktu. W trakcie mediacji stara się zrozumieć i uwzględnić różne perspektywy, co pozwala na identyfikację obszarów, w których strony mogą osiągnąć kompromis. Jego rola polega także na łagodzeniu napięć emocjonalnych oraz wspieraniu uczestników w kontrolowaniu swoich reakcji.

Definicja mediacji

Rola mediatora i charakter procesu mediacyjnego

Mediacja może znaleźć zastosowanie:

- jako sposób rozwiązywania sporów w szczególności;
- jako narzędzie komunikacji i przywracania pozytywnych relacji w ogólności.

Mediacja, zarówno z perspektywy przedsiębiorcy, jak i prawnika, stanowi przede wszystkim formę reakcji na konflikty lub elementy sporów występujące pomiędzy konkretnymi stronami. Pojęcie sporu obejmuje zarówno spory regulowane prawnie, jak i te nieuregulowane prawnie. To samo dotyczy mediacji, gdzie istnieje zarówno uregulowana prawem mediacja objęta sądowymi procedurami rozstrzygania sporów, która odnosi się do sporów prawnych, takich jak sprawy związane z czynami



zabronionymi przez prawo karne, sprawy administracyjne czy konflikty wpisujące się w formalne i materialne ramy spraw cywilnych. Te sporów mogą dotyczyć nie tylko relacji między obywatelami, ale również pomiędzy organami państwa, instytucjami a obywatelami czy pracodawcą a związkami zawodowymi, zwłaszcza w kontekście sporów zbiorowych z zakresu prawa pracy.

W ramach prowadzenia działalności gospodarczej, oprócz sporów o charakterze wyłącznie gospodarczym, przedsiębiorca może napotkać zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio konflikty związane z każdym z wymienionych rodzajów sporów.

Zastosowanie mediacji

Mediacja jako narzędzie rozwiązywania sporów i budowania relacji

W sytuacjach, gdzie konflikty prawne mają charakter pozaprawny, mediacja stanowi istotne narzędzie do ich rozwiązania. Mediacja opiera się głównie na procesie negocjacji, który nie tylko ma na celu rozstrzygnięcie sporów, ale również organizowanie życia zbiorowego. Negocjacje są interakcjami między jednostkami, dążącymi do zaspokojenia swoich potrzeb. To metoda regulowania sprzeczności, osiągnięcia porozumienia w kwestii stanowisk oraz podejmowania decyzji, również tych, które kończą spory.

Warunki skutecznych negocjacji

Podtytuł: Dobrowolność, współzależność i równowaga stron

Sytuacja negocjacyjna charakteryzuje się zestawem pewnych cech, których obecność i nasilenie determinuje potencjał dialogu i będącego jego efektem porozumienia.

Są to:

- dobrowolność,



- współzależność i autonomia woli stron,
- względna równowaga pomiędzy stronami.

Bez współzależności nie mogłoby istnieć pole do negocjacji. Brak względnej równości i relatywnej autonomii woli stron oznaczałoby konieczność negocjowania, gdyż jedna ze stron mogłaby jednostronnie narzucać określone postępowanie drugiej. Jednakże, bez wyraźnej dobrej woli, nawet gdyby potencjał do negocjacji sporu był obiektywnie duży, nie doszłoby do osiągnięcia porozumienia.

Strategie negocjacyjne

Podejście win–win i win–lose

W trakcie negocjacji (co ma zastosowanie także do mediacji), strony mają możliwość przyjęcia podejścia nazywanego "win/win", które jest przeciwieństwem podejścia "win/lose". W bardziej zrównoważonym ujęciu, można rozumieć "win/win" nie tyle jako obopólne zwycięstwo, co raczej jako znalezienie rozwiązania akceptowalnego dla obu stron, czyli relatywnie korzystnego dla każdej z nich. Z kolei podejście "win/lose" może być rozumiane dosłownie jako realizacja własnych interesów kosztem drugiej strony, bez uwzględniania jej potrzeb.

Decyzja o przyjęciu konkretnej filozofii negocjacyjnej często wynika z przyjętego świadomie lub nie stylu reagowania na sytuację konfliktową.

BATNA i WATNA w mediacji

Znaczenie alternatyw negocjacyjnych w osiągnięciu porozumienia

BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) oraz WATNA (Worst Alternative to a Negotiated Agreement) mają znaczący wpływ na treść osiąganego porozumienia w negocjacjach, a to samo dotyczy mediacji. W negocjacjach dąży się do uzyskania



rezultatu lepszego niż posiadaną BATNA, która istotnie wpływa na określenie "punktu oporu" – wartości, poniżej lub powyżej której strona nie zgodzi się na zawarcie porozumienia. Mówiąc prościej, silna BATNA, czyli korzystna alternatywa, zmniejsza motywację do ustępstw, podczas gdy słaba BATNA zwiększa tę motywację.

W kontekście mediacji, wielu definiuje ją jako "negocjacje we troje" z udziałem mediatora. Kluczowym elementem sukcesu zarówno negocjacji, jak i mediacji, jest nie tylko racjonalne uwzględnienie BATNA, ale także skuteczna komunikacja, która skupia się na wywoływaniu pozytywnych emocji i budowaniu pozytywnych relacji z drugą stroną. Celem jest znalezienie rozwiązania problematycznych kwestii nie tylko z racji racjonalności, ale również z uwzględnieniem aspektów psychologicznych, takich jak ambicje, urazy czy duma stron.

W tym kontekście, umiejętności komunikacyjne obejmują szeroko pojęte obszary poznania, relacji i podejmowania decyzji, co stanowi fundament dla skutecznych negocjacji i mediacji.

Obszar poznania w mediacji

Identyfikacja konfliktu i wymiana informacji

Obszar poznania obejmuje identyfikację źródeł konfliktów, przedstawienie stanowisk i propozycji początkowych stron oraz upewnienie się, że przekazy są właściwie zrozumiane. Przy użyciu różnorodnych narzędzi komunikacyjnych, zarówno werbalnych, jak i niewerbalnych, strony wymieniają swoje poglądy, przekazują informacje i argumenty, ujawniając tym samym swoje potrzeby, interesy, a także prezentują aspekty swojej osobowości, poziom intelektualny, wiedzę, doświadczenie, oraz swoje nastawienie zarówno do przedmiotu sporu, jak i do drugiej strony.



Obszar relacji w mediacji

Emocje, komunikacja i budowanie zaufania

Obszar relacji rozwija się równoległe do obszaru poznania i jest determinowany przez nastawienie, potrzeby i uwarunkowania psychologiczne stron. Pozytywny aspekt tego obszaru obejmuje skuteczną komunikację między stronami oraz opartą na pozytywnych emocjach, wiarę w możliwość osiągnięcia porozumienia. To przekonanie, że porozumienie nie tylko jest możliwe, ale także pożądane.

Aby to osiągnąć, strony muszą konkretne określić treść porozumienia, co często wymaga wymiany argumentów. Umiejętność przekonywania obejmuje różne sfery decyzyjne, a mianowicie emocje, logikę i wolę, które odgrywają rolę w procesie negocjacyjnym. W związku z tym, mimo istnienia spornych kwestii, niezbędna jest współpraca, która opiera się na bezkonfliktowym sposobie komunikacji.

Taki sposób komunikacji pozwala, niezależnie od racjonalnych argumentów wpływających na sferę logiczną, na otwarcie się emocjonalne na argumentację i perspektywę drugiej strony. Stanowi to zatem preludium do właściwego dialogu, umożliwiającego konstruktywne porozumienie.

Podejmowanie decyzji w mediacji

Poszukiwanie wspólnego rozwiązania konfliktu

Obszar podejmowania decyzji jest determinowany również przez BATNĘ i WATNĘ, obejmując - przynajmniej częściowo - możliwość ustępstw w stosunku do pierwotnych stanowisk i propozycji stron, aby osiągnąć wspólną wersję akceptowalną dla obu stron oraz wypracować porozumienie.



Obszary negocjacji i mediacji są wzajemnie powiązane, co oznacza, że w obu przypadkach może dojść zarówno do osiągnięcia porozumienia, jak i do sytuacji nieporozumienia lub braku zrozumienia. Przyczyną braku porozumienia mogą być różnice w interpretacji nie tylko wypowiedzi, ale także faktów, a także różnice w mentalności rozmówców, włączając elastyczność wobec poglądów i stanowisk prezentowanych przez innych, oraz ich poczucie tożsamości czy hierarchii wartości. Inaczej mówiąc, może występować większy lub mniejszy deficyt wzajemnego zrozumienia.

Zasady i sposoby prowadzenia mediacji

Podstawowe zasady mediacji

Dobrowolność

Mediacja opiera się na dobrowolnym udziale stron. Oznacza to, że każda ze stron może zdecydować o rozpoczęciu mediacji, a także w dowolnym momencie z niej zrezygnować. Dobrowolność sprzyja większemu zaangażowaniu uczestników oraz zwiększa szanse na osiągnięcie porozumienia.

Poufność

Jedną z najważniejszych zasad mediacji jest poufność. Informacje ujawnione w trakcie spotkań mediacyjnych nie mogą być wykorzystywane w późniejszym postępowaniu sądowym ani ujawniane osobom trzecim. Dzięki temu strony mogą swobodnie przedstawiać swoje stanowiska i emocje.

Bezstronność mediatora



Mediator musi traktować wszystkie strony jednakowo i nie może faworyzować żadnej z nich. Jego zadaniem jest stworzenie warunków do dialogu i znalezienia rozwiązania akceptowalnego dla wszystkich uczestników sporu.

Neutralność mediatora

Mediator nie powinien narzucać własnych opinii ani rozwiązań dotyczących przedmiotu sporu. Jego rola polega na wspieraniu komunikacji między stronami oraz pomaganiu im w wypracowaniu kompromisu.

Szacunek i dobra wiara

Strony uczestniczące w mediacji powinny wykazywać wzajemny szacunek oraz działać w dobrej wierze. Oznacza to gotowość do wysłuchania drugiej strony oraz rzeczywistą chęć znalezienia rozwiązania konfliktu.

Sposoby prowadzenia mediacji

Spotkanie wspólne stron

Najczęściej mediacja rozpoczyna się od spotkania, podczas którego mediator przedstawia zasady mediacji oraz umożliwia stronom zaprezentowanie swoich stanowisk. Jest to etap pozwalający zrozumieć źródło konfliktu oraz potrzeby każdej ze stron.

Spotkania indywidualne (caucus)

W niektórych sytuacjach mediator prowadzi również rozmowy indywidualne z każdą ze stron. Dzięki temu uczestnicy mogą w bardziej swobodny sposób przedstawić swoje obawy, oczekiwania oraz możliwe propozycje rozwiązania sporu.



Moderowanie dialogu

Mediator kieruje rozmową w taki sposób, aby strony mogły się wzajemnie wysłuchać i zrozumieć swoje stanowiska. W tym celu stosuje różne techniki komunikacyjne, takie jak parafraza, podsumowanie czy zadawanie pytań.

Poszukiwanie rozwiązań

Na kolejnym etapie strony wspólnie poszukują możliwych sposobów zakończenia sporu. Mediator pomaga uporządkować propozycje oraz ocenić ich realność i korzyści dla obu stron.

Zawarcie ugody

Jeżeli strony osiągną porozumienie, sporządzana jest ugoda mediacyjna. Dokument ten określa ustalone warunki rozwiązania sporu. W wielu przypadkach ugoda może zostać zatwierdzona przez sąd i uzyskać moc prawną.

Podstawowe zasady mediacji

Standardy działania mediatora i stron

Zasady mediacji są przedstawiane w większości opracowań dotyczących tej tematyki, ze względu na ich kluczowe znaczenie. Zrozumienie tych zasad ułatwia pełniejsze pojęcie mechanizmu podejmowania decyzji w mediacji, standardów postępowania oraz roli mediatora, a także praw i obowiązków stron i innych uczestników procesu mediacyjnego. Mediacja opiera się na powszechnie obowiązujących zasadach, które stanowią jej istotę. Te zasady powinny charakteryzować każdą mediację, niezależnie od tego, czy jest ona dokładnie uregulowana prawnie, czy też ma charakter pozaprawny, czy też jest częścią postępowania sądowego, czy też przyjmuje formę

pozasądową, a także jaką gałąź prawa ją reguluje. Innymi słowy, zasady te odnoszą się do każdej mediacji bez względu na jej specyfikę, a ich naruszenie sygnalizuje, że mediacja nie jest prowadzona poprawnie lub w ogóle nie spełnia kryteriów mediacji. Zasady te odnoszą się zarówno do mediatora, stron, jak i wszystkich uczestników mediacji, tworząc trójskrzydłowy proces dialogu.

Zasada dobrowolności

Swoboda udziału w mediacji i możliwość jej zakończenia

Dobrowolność obejmuje zarówno strony, jak i, choć w nieco mniejszym stopniu, samego mediatora. To oznacza, że uczestnictwo w mediacji nie jest narzucone siłą, różniąc się w ten sposób od tradycyjnych form rozstrzygania sporów, gdzie decyzje są zazwyczaj wiążące i mogą być narzucane wbrew woli stron. W kontekście mediacji, dobrowolność oznacza, że strony zgodziły się na przeprowadzenie tego procesu dotyczącego ich sprawy, a także akceptują wybranego lub wyznaczonego mediatora. Ta zgoda powinna być obowiązująca przez cały okres trwania mediacji, obejmując również zakończenie procesu za porozumieniem stron. Istnieje również możliwość wycofania zgody na każdym etapie mediacji, o czym strony powinny być poinformowane.

Ponieważ zgoda ta ma charakter świadomy, mediator powinien upewnić się, że strony dobrze rozumieją istotę mediacji, z jej wynikającymi korzyściami i ograniczeniami. Strony powinny także otrzymać jasne informacje dotyczące kosztów mediacji oraz ewentualnych konsekwencji prawnych, co pozwoli im podejmować decyzje w pełni dobrowolnie. Zasada dobrowolności w procesie mediacyjnym obejmuje również wiele szczegółowych kwestii, które często są ustalane przez mediatora we współpracy ze stronami. Przykłady to wybór miejsca mediacji, formatu (bezpośredniego, pośredniego lub online), czy strony będą reprezentowane przez pełnomocników (w tym prawników), czy dopuszczane będą dowody, a jeśli tak, to w jakim zakresie. Dotyczy także udziału



osób trzecich (ekspertów, osób bliskich, świadków itp.) oraz strategii i technik mediatora, w tym możliwości skorzystania z pomocy ko-mediatora.

Zasada dobrej wiary

Uczciwość i gotowość do dialogu

Dobrowolność jest powiązana z zasadą **dobrej wiary**, co oznacza przystąpienie do mediacji z pozytywnymi zamiarami. Oznacza to, że strony wyrażają gotowość do podejmowania niezbędnych działań, ustępstw oraz zawierania porozumienia, o ile mieści się to w zakresie ich decyzji. Innymi słowy, oznacza to otwarcie się na dialog z drugą stroną w celu zrozumienia i uznania jej potrzeb, przekonań, interesów i innych uwarunkowań.

W procesie mediacji nie powinno dochodzić do prób manipulacji drugą stroną ani mediatorem, ani do wykorzystywania dyskursu bez intencji zawarcia ugody, na przykład w celu uzyskania informacji o przeciwniku, przedłużenia postępowania lub zadania drugiej stronie przykrości. Dobra wiara zazwyczaj nie jest umownie ustanawiana (choć czasem pojawiają się próby w umowach o mediację, nawet podlegających karom umownym), jej brak jednak zwykle szybko staje się jasny i może prowadzić do niepowodzenia mediacji.

Ponieważ mediacja opiera się na względnej równorzędności stron, próby dominacji i manipulacji drugą stroną w celu narzucenia swojego rozwiązania są wykluczone. Profesjonalny mediator pełni rolę strażnika tego zasady. Bezstronność i neutralność mediatora, jako kolejne zasady mediacji, wzmacniają gwarancję równorzędności stron i dobrej wiary, ponieważ przeciwdziałają możliwości manipulacji ze strony mediatora i zapewniają, że mediacja nie stanie się narzędziem do osiągnięcia celu inne niż



wzajemne porozumienie stron. Mediator sam powinien dbać o realną równowagę stron poprzez umiejętne moderowanie dyskusji.

Etyka mediacji

Unikanie manipulacji i instrumentalnego wykorzystania mediacji

Przeciwieństwem uczciwości jest próba wykorzystania mediacji w sposób instrumentalny, czyli korzystanie z możliwości kontaktu z drugą stroną podczas sesji mediacyjnych w celu osiągnięcia celów niezwiązanych z wzajemnym porozumieniem lub nawet w celu działania na jej szkodę. Takie działania są sprzeczne z celami mediacji, takimi jak dążenie do zemsty, zastraszania drugiej strony lub zdobywania poufnych informacji. Mediator powinien identyfikować objawy takiej postawy i w razie potrzeby, podjąć decyzję o zakończeniu mediacji. W sytuacjach, gdzie próby mediacji nie powiodą się, skorzystanie z sądowego orzeczenia może być najlepszym rozwiązaniem, ponieważ choć zazwyczaj nie kończy sporu, umożliwia uregulowanie prawnych stosunków między stronami.

Warto podkreślić, że mediacja, choć często efektywna, nie zawsze jest optymalnym sposobem rozwiązania sporu. W każdym przypadku konieczne jest dokładne przeanalizowanie "zdolności mediacyjnej sprawy" dostosowanej do konkretnej sytuacji. Etyka negocjacji oraz praktyczna natura postępowania, oparta na uczciwości i zgodności z prawem, mają kluczowe znaczenie. Brak hierarchii między stronami, brak mocy jednej nad drugą oraz antymanipulacyjne gwarancje profesjonalnego mediatora sprawiają, że każda strona ma jedynie możliwość przekonania drugiej. To z kolei wymaga uwzględnienia potrzeb, pragnień, wartości i interesów drugiej strony oraz gotowości do dokonywania ustępstw na jej rzecz.



Autonomia konfliktu

Strony jako decydenci w procesie rozwiązywania sporu

Z zasady dobrowolności wynika także koncepcja autonomii konfliktów. Dobrowolność gwarantuje, że konflikt pozostaje w sferze decyzji uczestników, realizując tym samym ideę ADR.

Zarówno konflikt, powstały z niego spór, jak i sposób, w jaki będą zakończone, są sprawą samych uczestników, co jest zgodne z zasadą alternatywnego rozwiązywania sporów (ADR). Zarówno mediator, jak i strony powinny być tego świadome przez cały czas trwania procesu mediacyjnego. Strony mają prawo do autonomii, czyli do wyboru własnego sposobu reagowania na konflikt, kontroli jego przebiegu oraz decydowania o zakończeniu, kontynuacji czy nawet eskalacji.

W związku z tym ponoszą również odpowiedzialność za osiągnięcie swoich celów. Mediacja jest uznawana za "przywilej ludzi dojrzałych", co oznacza, że strony mają pełne prawo podejmować decyzje dotyczące swojego konfliktu. Mimo to mediator może pełnić rolę doradcy, sugerując strategie (np. wskazując, że obecny sposób komunikacji może prowadzić do pozornego rozwiązania) i moderując komunikację stron. Rola mediatora jest bardziej lub mniej aktywna, w zależności od przyjętej strategii mediacji, opartej na procedurze, merytoryce lub transformacji.

Zasada szacunku

Poszanowanie godności i stanowiska stron

Zasada szacunku w kontekście autonomii konfliktów obejmuje zarówno właściwe zasady komunikacji między stronami w procesie mediacji, takie jak szanowanie godności każdej z nich, wysłuchiwanie kontrargumentów i zrozumienie różnych wersji wydarzeń, jak i poszanowanie autonomii konfliktu. Nie tylko strony powinny, co jest jasne, szanować się nawzajem formalnie, ale również Mediator powinien okazywać szacunek dla oczekiwań, postaw oraz podjętych przez strony decyzji, nawet jeśli te



decyzje nie są bezpośrednio zatwierdzone przez Mediatora. To dotyczy sytuacji, gdy decyzje są zgodne z wspólnym mianownikiem tego, co uznawane jest za sprawiedliwe, słuszne, zgodne z prawem i zasadami współżycia społecznego, choć niekoniecznie są osobiście akceptowane przez mediatora.

Kontrola przebiegu mediacji

Rola mediatora w moderowaniu komunikacji

Jedyną, co mediator winien co do zasady kontrolować, to:

- przebieg mediacji z zachowaniem reguł odpowiedniej komunikacji (opartej zwłaszcza na wolności i równości merytorycznego argumentowania, prawdomówności, zrozumiałości, niesprzeczności i unikaniu toksyczności języka) oraz
- czy ewentualne propozycje stron dotyczące porozumienia mieszczą się w granicach prawa i zasad współżycia społecznego.

Neutralność mediatora

Bezstronność wobec przedmiotu sporu

Z kolei zasada neutralności dotyczy postawy mediatora i powinna być rozważana łącznie z zasadą bezstronności, ponieważ często są one mylone. Neutralność odnosi się do podejścia mediatora do przedmiotu sporu, sytuacji konfliktowej i propozycji rozwiązania. Ponieważ konkretny konflikt należy do stron, mediator utrzymuje dystans i przyjmuje niezaangażowany punkt widzenia.

Mediator nie narzuca rozwiązania stronom ani nie ocenia sytuacji pod kątem swojego osobistego zdania ani tego, jak sam postąpiłby w danej sytuacji. Obydwie zasady wynikają z dwóch istotnych cech mediacji: negocjacji między stronami oraz roli



mediatora jako służebnego uczestnika, mającego pomagać w negocjacjach w zakresie komunikacji, relacji i/lub prawa, bez osobistego zaangażowania.

Obie zasady są na tyle istotne, że mediator może, a czasem wręcz jest zobligowany, odmówić prowadzenia mediacji lub wycofać się z jej kontynuacji. Dotyczy to sytuacji, gdy niemożliwe jest zachowanie bezstronności lub neutralności w sporze, lub gdy występują konflikty interesów o charakterze zawodowym lub osobistym ze stronami lub ich pełnomocnikami.

Bezstronność mediatora

Równość stron w procesie mediacji

Bezstronność oznacza, że mediator nie zajmuje stanowiska po żadnej ze stron uczestniczących w mediacji. Szersze rozumienie bezstronności obejmuje aktywne działania mediatora, zapewniające równy udział uczestników w procesie mediacji, na przykład w wyrażaniu swoich stanowisk czy zadawaniu pytań. Mediator prowadzi mediację w taki sposób, aby ewentualna nierównowaga między stronami nie miała wpływu na przebieg ani ostateczny wynik mediacji.

Zachowanie niezależności mediatora, wymaganej zarówno przez ustawodawcę, jak i strony sporu, nie zawsze jest łatwe ze względu na różnorodne czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Mediator musi szczególnie starannie dbać o utrzymanie własnej bezstronności i neutralności, zwłaszcza w sytuacjach, gdy może być narażony na działania lub zaniechania stron, ich pełnomocników lub innych uczestników mediacji, oraz na okoliczności stanu faktycznego, które mogą zagrozić jego bezstronności i neutralności.



Dodatkowo, czynniki takie jak temperament, charakter, typ osobowości, hierarchia wartości, potrzeby, preferencje, słabości, stereotypy, kompleksy, uprzedzenia czy poziom inteligencji emocjonalnej mediatora mogą wpływać na utrzymanie niezależności w konkretnym sporze. Pojawiają się również specyficzne dylematy w trakcie mediacji, które znacząco wpływają na realizację zasady bezstronności i neutralności, kształtując zarówno proces, jak i rezultat mediacji.

Wartościowanie i realizacja określonego modelu mediacji przez mediatora, często z aprobatą stron, powinny być ściśle związane z dbałością o właściwe zachowanie bezstronności i neutralności, a także poszanowanie zasad autonomii konfliktu i dobrowolności mediacji, zwłaszcza w kontekście zawierania ugody. Jednakże, nie można zaniedbywać ścisłych przepisów prawnych, które wymagają zgodności porozumienia osiągniętego podczas mediacji z obowiązującym prawem i normami społecznymi.

Zasada poufności

Ochrona informacji i zaufanie w mediacji

Zasada poufności dotyczy zarówno stron konfliktu, jak i mediatora, choć w różnym stopniu. Zgodnie z nią, przebieg mediacji oraz omawiane kwestie są objęte tajemnicą i powinny pozostać jedynie wiedzą mediatora i uczestników konfliktu. Mediator zachowuje poufność zarówno podczas samego procesu mediacji, jak i po jej zakończeniu, co obejmuje bezpieczne przechowywanie lub zniszczenie dokumentacji związanej z mediacją.

Poufność jest kluczowa dla skutecznego dialogu podczas mediacji, zwłaszcza ze względu na emocjonalny charakter komunikacji, gdzie zaufanie stron i kameralna atmosfera są niezbędne do porządkowania różnorodnych uczuć. Nawet w sytuacjach,



gdzie pozornie dominują pragmatyczne interesy stron, emocje są obecne, co sprawia, że uczestnictwo osób trzecich, poza stronami i mediatorem, jest zazwyczaj wykluczone.

Profesjonalny mediator jest zobowiązany do przestrzegania tajemnicy zawodowej, wynikającej zarówno z ogólnych przepisów prawa, jak i kodeksów etycznych. Naruszenie tej zasady może prowadzić do konsekwencji dyscyplinarnych oraz ewentualnej odpowiedzialności cywilnoprawnej na ogólnych zasadach.

Odstępstwa od zasady poufności są możliwe jedynie w przypadku zezwolenia ustawodawcy lub zgody stron, na przykład w sytuacjach, gdy strony wyraziły zgodę na rejestrację przebiegu mediacji w celach szkoleniowych, udział osób trzecich (np. praktykantów) lub zwolniły mediatora z obowiązku zachowania tajemnicy. Dodatkowo, odstępstwa mogą mieć miejsce w przypadku faktów powszechnie znanych (notoryjnych).

Ustawowy obowiązek sporządzania dokumentacji z mediacji, takiej jak sprawozdanie czy protokół, nie koliduje z zasadą poufności, ponieważ dokumenty te są ograniczone do związanych informacji o czasie, miejscu i uczestnikach mediacji, a także końcowym rezultacie. W przypadku zawarcia porozumienia, do dokumentacji dołączany jest akt ugody lub porozumienia, zgodnie z nazewnictwem używanym w odpowiednich przepisach prawnych.

Nieformalny charakter mediacji

Elastyczność procedury mediacyjnej

Istotnym aspektem w kontekście mediacji jest jej charakter nieformalny, co oznacza brak sztywnych i ściśle określonych reguł prowadzenia. Analiza uregulowań



dotyczących mediacji w aktach normatywnych ujawnia brak konkretnych przepisów dotyczących przebiegu postępowania mediacyjnego. Zarówno na poziomie międzynarodowym, europejskim, jak i polskim, obowiązujące przepisy prawne nie precyzują szczegółowo kwestii związanych z przeprowadzaniem mediacji.

Aktów prawnych ograniczają się jedynie do określenia warunków, które mediator musi spełniać w zależności od rodzaju sprawy, metod inicjowania mediacji oraz jej skutków prawnych. Natomiast w kwestii samego przebiegu postępowania pozostawiają zamierzone braki prawne. Umiejętności mediatora, określane jako "*soft skills*", są zdobywane poprzez kursy, studia podyplomowe, szkolenia i praktyki, a materiały szkoleniowe, dokumenty z normami mediacji oraz kodeksy etyczne mogą stanowić jedynie pomoc, gdyż przepisy prawa ogólnego nie dostarczają szczegółowych wytycznych.

Opisane zasady znajdują jedynie częściowe odzwierciedlenie w przepisach powszechnie obowiązujących. Pełniejszy opis i katalog można znaleźć w kodeksach etycznych, które mają charakter tzw. "*soft law*", czyli zaleceń o charakterze niezobowiązującym formalnie. Pomimo tego, opis ten stanowi pewnego rodzaju przewodnik, zawierając często opisowe wyjaśnienia lub uzupełnienia.

Strategie mediacyjne

Proceduralna, merytoryczna i transformacyjna

W trakcie mediacji mediator może korzystać z trzech głównych strategii mediacyjnych, o których wcześniej wspomniano, wykorzystując różnorodne, szczegółowe techniki mediacyjne. Te trzy strategie to: proceduralna, merytoryczna i transformacyjna. To rozróżnienie ma charakter modelowy, a w praktyce często style te są łączone w ramach jednej mediacji. Szczególnie wtedy, gdy mediacja ma na celu osiągnięcie

wielowymiarowych rezultatów na poziomie indywidualnym, interpersonalnym lub społecznym. Koncentruje się nie tylko na zawarciu porozumienia, ale także na identyfikacji i eliminacji przyczyn konfliktu, poprawie komunikacji i relacji między stronami, a także wzmocnieniu procesów samopoznania, samodoskonalenia i wzrostu moralnego konfliktujących się stron.

W zależności od tego, które elementy danej strategii dominują w dyskursie, rola mediatora będzie bardziej lub mniej aktywna oraz umiejscowiona na różnych priorytetach.

Strategia proceduralna

Mediator jako strażnik procedury

Strategia proceduralna ma na celu minimalizację interwencji mediatora w sam konflikt. Mediator pełni głównie rolę "strażnika procedury". Nie tylko powstrzymuje się od wyrażania własnego punktu widzenia na istotę sporu, ale także unika prezentacji opinii wynikających z doświadczenia dotyczących opcji rozwiązania konfliktu, nie proponuje treści porozumienia ani nie przewiduje, jakie decyzje mogłyby zapadnąć w sądzie w kwestiach spornych. Jego zadaniem jest jedynie moderowanie komunikacji między stronami, pomaganie im w formułowaniu stanowisk, oczekiwań i propozycji rozwiązania, a także redagowanie porozumienia w taki sposób, aby odzwierciedlało intencje stron i było zgodne z prawem oraz zasadami współżycia społecznego.

Ten wariant strategii może być łatwiejszy dla samego mediatora, jednak może stanowić wyzwanie dla stron konfliktu. Z jednej strony daje im on maksymalną swobodę, pozostawiając ocenę faktycznych i prawnych konsekwencji ich wyborów. Z drugiej strony, skutkuje to większą odpowiedzialnością stron za ostateczne decyzje. Warto zaznaczyć, że nie zawsze łatwo odróżnić bierność słabego mediatora od



zastosowania strategii proceduralnej. Charakterystyczne dla tej strategii są tzw. sesje wspólne stron, podczas których mediator wspomaga ich komunikację.

Strategia merytoryczna

Analiza konfliktu i doradztwo mediatora

W kontekście strategii merytorycznej mediator skupia się głębiej na istocie sporu, analizuje pozycję negocjacyjną stron oraz inne czynniki i motywacje wpływające na sytuację. Współpracuje z uczestnikami konfliktu w celu zlikwidowania lub zredukowania istniejących różnic między nimi. Formułuje opinie dotyczące silnych i słabych stron mediacji, a nawet udziela zazwyczaj doradztwa, stosując umiejętne pytania.

Rola mediatora w strategii merytorycznej

Wspieranie stron w tworzeniu rozwiązania

Zatem, biorąc udział w procesie merytorycznego tworzenia porozumienia, mediator ma możliwość przedstawienia własnej koncepcji rozwiązania konfliktu, uwzględniając równocześnie interesy obu stron. Ponadto, może dostarczyć prognoz dotyczących możliwego wyniku ewentualnego postępowania sądowego w spornej sprawie. Mediator wspiera strony w przechodzeniu z negocjacji pozycyjnych (konfrontacyjnych) do negocjacji integracyjnych, które opierają się na wspólnych wartościach i interesach stron, stanowiąc fundament dla optymalnego porozumienia. W przypadku tej strategii charakterystyczne są oddzielne sesje mediatora z każdą ze stron, znane jako tzw. mediacja pośrednia.



Strategia transformacyjna

Zmiana perspektywy i poprawa relacji

W ramach strategii transformacyjnej, mediator skupia się na umożliwianiu stronom przededefiniowania kwestii spornych oraz wspieraniu lepszego zrozumienia perspektywy i racji drugiej strony. Oprócz interesów, strategia ta kładzie nacisk na relacje między stronami. W kontekście koncepcji transformacyjnych, pojawiają się pojęcia takie jak "empowerment" (wzmocnienie) oraz "recognition" (wzajemne uznanie), oba odnoszące się do uznania wartości, z jednej strony własnych, a z drugiej strony wartości rozmówcy. To oznacza przynajmniej częściową zmianę perspektywy i sposobu rozumienia własnych interesów, a także przekierowanie uczestników z podejścia pozycyjnego do negocjacji na podejście integracyjne, oraz od dążenia co najwyżej do kompromisu na dążenie do osiągnięcia najpełniejszego konsensusu. Mimo że taka wizja mediacji niesie ze sobą ryzyko naruszenia neutralności i zaangażowania mediatora, z drugiej strony jest ona wręcz idealistyczna, ponieważ nie tylko nie koliduje z ideą mediacji, lecz ją najbardziej kompleksowo realizuje, zwłaszcza gdy zmiany w postrzeganiu sytuacji wynikają z refleksji i wewnętrznego przekonania stron.

Techniki mediacyjne

Sposoby oddziaływania mediatora

Wśród podstawowych **technik mediacyjnych**, czyli sposobów oddziaływania mediatora na strony – stosowane z różnym natężeniem w zależności od przyjętej strategii mediacji – można wyróżnić:

- bierny udział – gdy mediator tylko pośredniczy w przekazywaniu informacji stronom bądź pomaga w zredagowaniu porozumienia;
- łagodzenie, kiedy mediator skupia się przede wszystkim na moderacji komunikacji w ramach negocjacji stron i nie dopuszcza do eskalacji niesprzyjających porozumieniu emocji oraz rozszerzania obszaru konfliktów;



Dobór strategii i technik mediacji

Czynniki wpływające na skuteczność mediacji

- integracja, kiedy mediator pomaga w identyfikowaniu obszarów wspólnych potrzeb, interesów czy wartości i koncentracji na osiągnięciu porozumienia w tych ramach oraz na budowaniu komunikacji wzmacniającej pozytywne emocje;
- przeorientowanie polegające na uświadomieniu stronom istnienia innych alternatywnych narracji danej sytuacji oraz możliwości jej odmiennej oceny np. minimalizacji wad i maksymalizacji zalet danej sytuacji, bądź też na „urealnieniu” widzenia owej sytuacji przez stronę czy strony.

Dobór właściwych strategii i technik mediacyjnych jest często kluczowy do osiągnięcia zidentyfikowanych celów w ramach konkretnych mediacji, zarówno karnej, cywilnej, jak i w sprawach gospodarczych. Warto zaznaczyć, że skuteczne i powszechne stosowanie mediacji może przynieść korzyści na poziomie interpersonalnym i społecznym poprzez ułatwienie prowadzenia działalności gospodarczej. Mediacja umożliwia szybsze i bardziej ekonomiczne rozwiązywanie sporów między przedsiębiorcami, co z kolei sprzyja eliminacji przyczyn konfliktów, wzmacnia pozytywne relacje i współpracę. Efektywność procesu mediacyjnego może zależeć od wielu czynników, zarówno związanych z przedmiotem sporu, jak i z podmiotowymi, a jednym z kluczowych czynników jest profesjonalizm mediatora. W tym kontekście istotne są umiejętności właściwego określania celów mediacyjnych oraz odpowiedniego doboru i zastosowania strategii i technik mediacyjnych w celu ich osiągnięcia.



Europejskie i polskie regulacje mediacyjne

Regulacje mediacji na poziomie europejskim

Rozwój mediacji w Europie jest związany z dążeniem do usprawnienia wymiaru sprawiedliwości oraz promowania alternatywnych metod rozwiązywania sporów (ADR – Alternative Dispute Resolution). Instytucje europejskie uznały mediację za skuteczny sposób rozwiązywania konfliktów, który pozwala odciążyć sądy oraz skrócić czas postępowania.

Jednym z najważniejszych aktów prawnych jest **Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/52/WE z dnia 21 maja 2008 r. w sprawie niektórych aspektów mediacji w sprawach cywilnych i handlowych**. Jej celem było wprowadzenie wspólnych standardów mediacji w państwach członkowskich Unii Europejskiej oraz ułatwienie korzystania z mediacji w sporach transgranicznych.

Dyrektywa ta wprowadziła między innymi:

- możliwość korzystania z mediacji w sprawach cywilnych i gospodarczych,
- zasady dotyczące poufności mediacji,
- możliwość nadania ugodzie mediacyjnej mocy wykonalności przez sąd,
- zachęcanie państw członkowskich do promowania mediacji.

Istotną rolę odgrywają również dokumenty o charakterze rekomendacji, wydawane przez Radę Europy. Dotyczą one m.in. mediacji w sprawach rodzinnych, cywilnych, karnych oraz administracyjnych. Wskazują one podstawowe standardy prowadzenia mediacji, takie jak dobrowolność, poufność, bezstronność mediatora oraz profesjonalizm w prowadzeniu postępowania mediacyjnego.

Ważnym dokumentem jest także **Europejski Kodeks Postępowania dla Mediatorów**, który określa zasady etyczne wykonywania zawodu mediatora.

Dokument ten reguluje m.in. kwestie bezstronności, kompetencji mediatora, poufności oraz przejrzystości procedury mediacyjnej.



Na poziomie międzynarodowym istotne znaczenie ma również **Konwencja Narodów Zjednoczonych o międzynarodowych umowach zawartych w wyniku mediacji**, znana jako **Konwencja Singapurska z 2019 r.** Jej celem jest ułatwienie uznawania i wykonywania umów mediacyjnych w sporach międzynarodowych, szczególnie w sprawach handlowych.

Regulacje mediacji w prawie polskim

W Polsce mediacja została wprowadzona do systemu prawnego na początku XXI wieku jako jedna z form alternatywnego rozwiązywania sporów. Podstawowe regulacje dotyczące mediacji znajdują się w kilku aktach prawnych.

Najważniejsze przepisy regulujące mediację znajdują się w:

- **Kodeksie postępowania cywilnego,**
- **Kodeksie postępowania karnego,**
- **Kodeksie postępowania w sprawach o wykroczenia,**
- **ustawie o postępowaniu w sprawach nieletnich,**
- **Kodeksie pracy.**

W postępowaniu cywilnym mediacja została szczegółowo uregulowana w przepisach Kodeksu postępowania cywilnego. Może ona być prowadzona:

- na podstawie **umowy stron** (mediacja umowna),
- na podstawie **postanowienia sądu** kierującego strony do mediacji (mediacja sądowa).

Istotną rolę odgrywa również instytucja **stałych mediatorów** wpisanych na listy prowadzone przez prezesów sądów okręgowych. Osoby te muszą spełniać określone wymagania dotyczące kwalifikacji, wiedzy oraz niekaralności.



Ugoda zawarta przed mediatorem może zostać zatwierdzona przez sąd. Po jej zatwierdzeniu uzyskuje ona moc prawną równą ugodzie zawartej przed sądem, a w niektórych przypadkach może stać się także tytułem wykonawczym.

W ostatnich latach w Polsce podejmowane są liczne działania mające na celu popularyzację mediacji, takie jak:

- wprowadzanie obowiązku informowania stron o możliwości mediacji,
- promowanie mediacji w sprawach rodzinnych i gospodarczych,
- rozwój ośrodków mediacyjnych oraz szkolenie mediatorów.

Mediacja w prawie europejskim

Standardy i inspiracje dla regulacji krajowych

Mając na uwadze zarówno aspekty prawne, jak i interdyscyplinarne charakterystyki mediacji, warto przybliżyć przepisy prawne określające zakres zastosowania oraz przede wszystkim skutki prawne tego procesu. Omówienie to rozpoczyna się od regulacji na poziomie prawa europejskiego, które obejmuje normy ustanowione przez Radę Europy i Unię Europejską. Standardy europejskie są jednym z głównych źródeł i inspiracji dla regulacji krajowych.

Mediacja jest zgodna z wartościami, na które powołują się zarówno Rada Europy, jak i Unia Europejska. Ten sposób rozwiązywania sporów i konfliktów, nie tylko w kontekście biznesowym, współgra z ideą demokracji partycypacyjnej, praw człowieka oraz godności jednostki, a także z podstawami społeczeństwa obywatelskiego, które łączą wolność wyboru z obywatelską odpowiedzialnością. Dlatego Rada Europy i później Unia Europejska zaczęły tworzyć przepisy wspierające rozwój mediacji, zwłaszcza w reakcji na zaobserwowany kryzys i opóźnienia w funkcjonowaniu tradycyjnego wymiaru sprawiedliwości w Europie.



Europejskie standardy mediacji

Podstawowe zasady i modele mediacji

Europejskie standardy mediacji ustanawiają ogólne wzorce o charakterze powszechnym i określają minimalne warunki oraz modele prowadzenia tego procesu. Rada Europy jest głównym organem odpowiedzialnym za tworzenie tych standardów. Rekomendacje Komitetu Ministrów Rady Europy, chociaż nie mają mocy prawnie wiążącej, stanowią źródło prawa typu „*soft law*”, co oznacza, że nie są podstawą do składania roszczeń przez obywateli państw członkowskich. Niemniej jednak w praktyce wpływają zarówno na kształtowanie, jak i stosowanie prawa w poszczególnych państwach członkowskich, w tym Polsce.

Promocja alternatywnych metod rozwiązywania sporów przez Radę Europy zaczęła się od normatywnych regulacji ramowych. Pierwszym dokumentem chronologicznie był Zalecenie numer R (81) 7 dotyczące środków ułatwiających dostęp do wymiaru sprawiedliwości, przyjęte przez Komitet Ministrów Rady Europy. Treść tego zalecenia odnosiła się do prawa do sądu (zawartego w art. 6 Europejskiej Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności) oraz nawiązywała do rezolucji nr R (78) 8 dotyczącej pomocy prawnej. Podkreślono w nim, że zbyt skomplikowane, długotrwałe i kosztowne procedury sądowe stanowią realną przeszkodę w dostępie do wymiaru sprawiedliwości, co skłoniło do eliminacji "archaicznych procedur, które nie przynoszą pożytecznych rezultatów". Zalecenie obejmowało spory z zakresu prawa cywilnego, administracyjnego, prawa pracy, a także sprawy dotyczące materii socjalnych i finansowych.

Zalecenie nr R (86) 12 z kolei skupiało się na środkach zapobiegających nadmiernemu obciążaniu sądów, zalecając zwiększenie dostępności i efektywności arbitrażu oraz propagowanie procedur "koncyliacyjno-mediacyjnych". Zalecenie nakładało również

na prawników etyczny obowiązek dążenia do polubownego lub ugodowego załatwienia sprawy.

Dodatkowym instrumentem prawnym, również należącym do kategorii „*soft law*”, była Rezolucja nr 1 (2000) w sprawie wymierzania sprawiedliwości w XXI wieku, dotycząca ogólnych kwestii związanych z unikaniem opóźnień w procesie decyzyjnym, modernizacją sądownictwa oraz podnoszeniem skuteczności i rzetelności działania wymiaru sprawiedliwości. Częściowo powtarzała wskazówki zawarte w obu zaleceniach.

Mediacja w prawie Unii Europejskiej

Dyrektywy i regulacje dotyczące ADR

Następnym krokiem w normatywnej regulacji ADR i mediacji w ramach Rady Europy stały się zalecenia o charakterze szczegółowym wskazujące odmienności w zakresie stosowania metod alternatywnych w poszczególnych gałęziach prawa i typach konfliktów i sporów. Do tej grupy należą:

- Zalecenie nr R (87) 18 Komitetu Ministrów dotyczące uproszczenia wymierzania sprawiedliwości w sprawach karnych;
- Zalecenie nr R (99) 19 Komitetu Ministrów dotyczące mediacji w sprawach karnych;
- Zalecenie nr R (98) 1 Komitetu Ministrów dotyczące mediacji w sprawach rodzinnych;
- Zalecenie nr R (01) 9 Komitetu Ministrów ws. alternatywnych w stosunku do drogi sądowej metod rozwiązywania sporów pomiędzy organami administracji a jednostkami;
- Zalecenie nr R (2002) 10 w sprawie mediacji w sprawach cywilnych.



Szczegółowe regulacje mediacji w Europie

Zalecenia dotyczące różnych dziedzin prawa

Unia Europejska zainteresowała się tematyką ADR nieco później, z kolei silnie od początku akcentując pragmatyczny charakter mediacji i kładąc nacisk na regulacje z zakresu prawa handlowego i gospodarczego, co wynika ze specyfiki tego rodzaju integracji.

Instrumenty prawa Unii Europejskiej podkreślają jednak również, że mediacja i inne polubowne formy uzupełniają wymiar sprawiedliwości, a tym samym poszerzają jedno z praw człowieka, jakim jest prawo do sądu. Już w pierwszym dokumencie na ten temat, czyli Zielonej Księdze o alternatywnych metodach rozwiązywania sporów w sprawach cywilnych i handlowych z 2002 r., Komisja Europejska, zaakcentowała znaczenie rozwoju form ADR jako środków ułatwiających realizację prawa do sądu.

Obecnie bezpośrednio do mediacji odnoszą się również akty prawa wtórnego Unii Europejskiej o charakterze wiążącym: dyrektywa nr 2008/52/EC o niektórych aspektach mediacji w sprawach cywilnych i handlowych oraz dwa powiązane ze sobą i wzajemnie uzupełniające się akty normatywne jakimi są dyrektywa nr 2013/11/UE z dnia 21 maja 2013 r. w sprawie alternatywnych metod rozstrzygania sporów konsumenckich oraz zmiany rozporządzenia nr 2006/2004 i dyrektywy 2009/22/WE (tzw. dyrektywa ws. ADR w sporach konsumenckich) oraz rozporządzenie nr 524/2013 z dnia 21 maja 2013 r. w sprawie internetowego systemu rozstrzygania sporów konsumenckich oraz zmiany rozporządzenia nr 2006/2004 i dyrektywy 2009/22/WE (rozporządzenie ws. ODR w sporach konsumenckich).

Warto zauważyć, że - podobnie jak niegdyś Zielona Księga - akty te obejmują swoim zakresem przedmiotowym tylko mediacje w sprawach przynależących do dawnego I filara Unii Europejskiej, czyli do obszaru integracji gospodarczej. Jest to uzasadnione wciąż najwyższym stopniem integracji właśnie w obszarze gospodarki, jak również potrzebą nadszarpnięcia z „duchem czasu” i zaradzenia związanej ze swobodami unijnego rynku wewnętrznego i stale wzrastającej liczbie sporów gospodarczych o charakterze



transgranicznym, w tym sporów powstałych w wyniku transakcji wirtualnych (*on-line dispute resolution* czyli tzw. ODR).

Już bowiem w Zielonej Księdze Komisja Europejska podkreśliła, że alternatywne formy rozwiązywania sporów należy co do zasady uznać za bardziej naturalną od drogi sądowej postać łagodzenia konfliktów, dającą możliwość kontynuacji różnych (nie tylko handlowych) relacji między stronami. Rola przepisów unijnych jest szczególnie istotna w kontekście niskiej świadomości na temat mediacji nie tylko w społeczeństwach współczesnej Europy (zwłaszcza w tzw. „nowej Unii”), ale także wśród ustawodawców krajowych.

Cele regulacji ADR w UE

Harmonizacja i rozwój mediacji

Akty prawa wtórnego mają na celu:

- popularyzowanie różnych ADR, w tym mediacji;
- stworzenie nowoczesnych procedur do ich prowadzenia;
- uzupełnianie bądź harmonizowanie regulacji w poszczególnych państwach członkowskich Unii;
- wyznaczanie standardów dla opanowywania sporów za pomocą ADR, w tym zwłaszcza mediacji.

Europejski Kodeks Postępowania dla Mediatorów

Standardy etyczne i organizacyjne mediacji

Dlatego też, w dążeniu do tego celu, legislator europejski wprowadził akt odnoszący się do mediacji jako "uniwersalnego narzędzia" rozwiązywania sporów. Mowa tu o Europejskim Kodeksie Postępowania dla Mediatorów (*European Code of Conduct for Mediators*). Dokument ten standaryzuje zasady mediacji, ustala normy postępowania oraz określa standardy dla mediatorów i organizacji mediacyjnych. Te normy wywodzą



się z powszechnych zasad mediacji. Kodeks ten, choć głównie skierowany do mediacji cywilnych (szczególnie w obszarze handlowym i gospodarczym), może być traktowany jako ogólna podstawa standardów mediacyjnych..

Konwencja Singapurska

Międzynarodowe wykonywanie ugód mediacyjnych

Standardy mediacyjne kształtują się również na poziomie międzynarodowym. Mediacją zainteresowana jest szczególnie Organizacja Narodów Zjednoczonych, która jest zaangażowana wykorzystywanie alternatywnych metod rozwiązywania sporów, w tym mediacji, w wielu dziedzinach takich jak spory polityczne, międzynarodowe, krajowe i wewnętrzne, a przede wszystkim spory handlowe.

Ogólna zasada dążenia do pokojowego rozwiązywania sporów wynika z artykułu 1 Karty Narodów Zjednoczonych, który mówi by rozwiązywać „w drodze współpracy międzynarodowej problemy międzynarodowe o charakterze gospodarczym, społecznym, kulturalnym lub humanitarnym”. Wzmacnia ją artykuł 33 Karty Narodów Zjednoczonych. Samo zagadnienie mediacji cieszą się rosnącym zainteresowaniem w ciągu ostatniej dekady.

Mediacja z aktów typu *soft law* trafiła także do wiążących umów międzynarodowych. W interesującym nas tutaj zakresie dotyczącym sporów na tle prowadzenia działalności gospodarczej (przede wszystkim w międzynarodowym obrocie handlowym) wyróżniają się przede wszystkim rezultaty działalności Komisji Narodów Zjednoczonych ds. Międzynarodowego Prawa Handlowego (*United Nation Commission on International Trade Law, UNCITRAL*), jako komisji ds.. międzynarodowego prawa handlowego.

Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych przyznało UNCITRAL mandat generalny ukierunkowany na stopniową harmonizację i unifikację międzynarodowego prawa handlowego. Jedną z jej sześciu tematycznych grup roboczych (*Working Groups*) dotyczy właśnie regulowania mediacji i innych form ADR.

Przez ostatnie pięć lat UNCITRAL pracowała nad projektem konwencji mającym na celu zwiększenie wiarygodności ugód mediacyjnych w obrocie międzynarodowym i sprawniejszy przebieg postępowań o charakterze polubownym przy rozwiązywaniu sporów powstałych w związku z wykonywaniem międzynarodowych umów handlowych. W dniu 26 czerwca 2019 r. zatwierdzono ostateczny projekt Komisji Narodów Zjednoczonych o międzynarodowych umowach ugodowych rozwiązywanych przez mediację.

Konwencja Singapurska została podpisana uroczyście w 2019 r. Dotyczy ona wykonywania międzynarodowych umów ugodowych zawartych w mediacji, czyli nadawania takim międzynarodowym umowom handlowym waloru wykonalności.

Warunki zastosowania:

- pisemna forma ugody;
- ugoda zawarta jest podczas mediacji;
- ugoda dotyczy sporów wynikłych na tle prowadzenia działalności gospodarczej;
- ugoda dotyczy dwóch lub więcej podmiotów prowadzących działalność gospodarczą w różnych państwach;
- siedzibą przedsiębiorcy, który jest stroną ugody jest państwo, które ratyfikowało Konwencję.

Konwencję w dniu otwarcia jej do podpisu sygnowało aż 46 państw i jest to najwyższa w historii liczba sygnatariuszy Konwencji ONZ przystępujących już pierwszego dnia do wspólnej regulacji handlu międzynarodowego, w gronie tych państw nie ma jednak Polski. Ponadto grupa robocza przyjęła propozycję ustawy modelowej o międzynarodowych umowach ugodowych zawartych w mediacji. Oba te instrumenty prawne muszą zostać przyjęte i ratyfikowane przez państwa. Choć z ostrożnością przyjmowana przez państwa Unii Europejskiej Konwencja Singapurska stanowi szansę na wzmocnienie rozwoju mediacji międzynarodowej sprawach gospodarczych.



Mediacja w prawie polskim

Regulacje krajowe dotyczące mediacji

Mediacja w Polsce stanowi jedną z form alternatywnego rozwiązywania sporów (ADR) i jest uregulowana w wielu aktach prawnych. Jej celem jest umożliwienie stronom konfliktu osiągnięcia porozumienia przy pomocy bezstronnego mediatora, bez konieczności prowadzenia długotrwałego postępowania sądowego.

Podstawowe regulacje dotyczące mediacji znajdują się przede wszystkim w Kodeksie postępowania cywilnego, gdzie określono zasady kierowania spraw do mediacji, sposób jej prowadzenia oraz skutki prawne ugody mediacyjnej. Mediacja może zostać wszczęta zarówno na podstawie umowy stron, jak i postanowienia sądu, który może skierować strony do mediacji na każdym etapie postępowania.

Przepisy dotyczące mediacji występują także w innych aktach prawnych, takich jak:

Kodeks postępowania karnego – w sprawach karnych mediacja może być stosowana między pokrzywdzonym a sprawcą przestępstwa,

Kodeks pracy – mediacja może być wykorzystywana w sporach pracowniczych,

ustawa o postępowaniu w sprawach nieletnich – przewiduje mediację jako sposób rozwiązania konfliktu z udziałem nieletnich.

Istotnym elementem systemu mediacji w Polsce jest instytucja mediatorów wpisanych na listy stałych mediatorów, prowadzone przez prezesów sądów okręgowych.



Mediatorzy powinni posiadać odpowiednie kwalifikacje, wiedzę oraz umiejętności komunikacyjne.

Ugoda zawarta przed mediatorem może zostać zatwierdzona przez sąd. Po zatwierdzeniu ma ona taką samą moc prawną jak ugoda zawarta przed sądem, a w niektórych przypadkach może stanowić tytuł wykonawczy, który umożliwia jej egzekwowanie.

Mediacja w Polsce jest coraz częściej promowana jako skuteczny sposób rozwiązywania sporów, ponieważ pozwala skrócić czas postępowania, zmniejszyć koszty oraz zachować relacje między stronami konfliktu.

Rozwój mediacji w Polsce

Historia i znaczenie w systemie prawa

Mediacja posiada znaczący potencjał integracyjny zarówno w ramach poszczególnych gałęzi systemu prawa, jak i w innych dziedzinach wiedzy. W Polsce, regulacje prawne dotyczące mediacji w sprawach cywilnych stanowią fundament normatywny dla mediacji w różnych rodzajach sporów cywilnych, w tym gospodarczych. Dodatkowo, przepisy związane z mediacją w sporach dotyczących prawa pracy powinny być szczególnie istotne dla przedsiębiorców, którzy pełnią rolę pracodawców.

Historia mediacji jako instytucji prawnej w Polsce rozpoczęła się tuż po okresie transformacji ustrojowej, gdy pojawiła się w ustawie o rozwiązywaniu sporów zbiorowych z 1991 roku. Następnie proces jurydyzacji i działalność legislacyjna skoncentrowały się na mediacji sądowej, rozwijając się w sposób nietypowy w porównaniu do doświadczeń państw Zachodu. W Polsce mediacja początkowo miała charakter publiczny, chroniąc interes społeczeństwa lub państwa, a nie indywidualnej



jednostki. Jej zakres obejmował materialne i procesowe prawo karne, procedury w sprawach nieletnich oraz postępowanie sędowo-administracyjne (co zostało zmienione dopiero po 15 latach funkcjonowania). W kontekście prowadzenia działalności gospodarczej, istotne jest zrozumienie problematyki mediacji w kontekście sporów z zakresu prawa handlowego, gospodarczego, cywilnego i prawa pracy.

Mediacja w sporach pracowniczych

Dialog społeczny i rozwiązywanie konfliktów

Przy analizie mediacji w sporach zbiorowych warto pamiętać, że prawo pracy obejmuje zarówno elementy prywatnoprawne, jak i publicznoprawne. Przepisy związane z mediacją wskazują na ogólny fundament prawa pracy, zarówno indywidualnego, jak i zbiorowego, zakładając, że pracownik jest "stroną słabszą". Prawodawca dąży do wzmocnienia pozycji pracownika poprzez odpowiednie regulacje. To podejście odzwierciedla się również w strukturze instytucji mediacji w sporach zbiorowych.

Warto zaznaczyć, że główną zasadą rozwiązywania sporów w zakresie prawa pracy, zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych, jest dążenie do ugodowego załatwienia sprawy. Ta zasada jest analogiczna do zasady polubownego rozwiązywania sporów cywilnych. Mediacja w sporach zbiorowych, jako jedyny rodzaj uregulowanej ustawowo mediacji, ma charakter pozasądowy, co oznacza, że nie jest integralną częścią postępowania sądowego uregulowanego przepisami proceduralnymi. Została ona wprowadzona w ustawie o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, stworzonej krótko po przemianach systemowych. Choć przyniosła istotny potencjał dla rozwoju gospodarki rynkowej i społeczeństwa obywatelskiego, należy zauważyć, że powstała w odmiennych realiach społeczno-gospodarczych.



Mimo to stanowi unikalny przykład uregulowania mediacyjnego w obszarze sporów ponadindywidualnych, wynikających z konfliktów o charakterze grupowym i organizacyjnym. Wprowadzenie mediacji w ten obszar prawa było uzasadnione potrzebą uwzględnienia i zrównoważenia interesów pracodawców oraz grup pracowniczych. Współczesne demokracje zakładają dialog społeczny, rozumiany jako komunikację między związkami zawodowymi, organizacjami pracodawców, a także organami państwowymi, co obejmuje rząd, samorząd lokalny i inne instytucje państwowe.

System Multi-Steps ADR

Etapy rozwiązywania sporów zbiorowych

Ustawa polska wprowadziła wyjątkową w skali krajowej strukturę prawa, znaną jako Multi-Steps ADR (czyli wieloetapowe Alternatywne Metody Rozwiązywania Sporów), opartą na trzyetapowej konstrukcji, zgodnie z zaleceniami prawa międzynarodowego. Poszczególne fazy tego systemu są uszeregowane od mniej formalnych do coraz bardziej formalnych, przy jednoczesnym stopniu ingerencji w autonomię stron.

Pierwszym, obowiązkowym etapem są rokowania, czyli negocjacje prowadzone przez strony konfliktu. Jeśli negocjacje nie dojdą do porozumienia, to kolejnym, również obowiązkowym etapem jest mediacja. Dopiero brak sukcesu w mediacji uprawnia do ogłoszenia legalnego strajku (zgodnie z artykułem 15 ustawy o sporach zbiorowych). Niemniej jednak, zamiast tego, zaleca się skorzystanie z możliwości wniesienia sprawy do arbitrażu poprzez tzw. kolegium arbitrażu społecznego. Trzeci etap wieloetapowego ADR ma zatem charakter fakultatywny.



Spór zbiorowy w prawie pracy

Strony i zakres konfliktu

Jeśli chodzi o sam spór zbiorowy, jest to konflikt pomiędzy wszystkimi lub określoną grupą pracowników a pracodawcą, gdzie strony konfliktu to związki zawodowe reprezentujące pracowników i pracodawca. Spór zbiorowy, z punktu widzenia mediacji, dotyczy wyłącznie interesów reprezentowanych zbiorowo, takich jak warunki pracy, płace, świadczenia socjalne czy prawa i wolności związkowe, i nie obejmuje roszczeń i interesów indywidualnych (zgodnie z art. 4 ust. 1 ustawy o sporach zbiorowych).

Podmiotowo, spór zbiorowy może być wszczynany wyłącznie przez pracowników, a dokładniej przez tych, którzy są przedstawicielami organizacji związkowej (zgodnie z art. 7 ust. 1 ustawy o sporach zbiorowych). Pracodawcy mogą reagować na żądania strony pracowniczej w określonym terminie, przyjmując je, odrzucając w całości lub w części, co jednocześnie prowadzi do wszczęcia sporu zbiorowego.

Decyzję o wejściu w spór podejmuje wyłącznie strona pracownicza, jednak w trakcie trwania sporu działania podejmowane są przez obie strony - związki zawodowe i pracodawców. Czasami krytykuje się tę konstrukcję za brak skutecznej ochrony interesów pracowniczych bez zaangażowania struktur związkowych, zwłaszcza gdy brakuje roszczeń indywidualnych lub takich struktur. W przypadku interesów indywidualnych pracowników, takie spory są rozpatrywane przez organy rozstrzygające roszczenia pracowników, czyli sądy pracy, na podstawie przepisów kodeksu postępowania cywilnego. Oznacza to, że spory z zakresu indywidualnego prawa pracy mogą trafić do mediacji w sprawach cywilnych.



Problemy współczesnych sporów zbiorowych

Wyzwania dla systemu mediacji

Większe wyzwanie pojawia się, gdy interesy grup pracowniczych są naruszane w przypadku braku związków zawodowych w danym zakładzie pracy oraz trudności w znalezieniu zewnętrznej organizacji związkowej, która mogłaby reprezentować zbiorowe interesy tych pracowników. Wynika stąd pewne wnioski dotyczące przestarzałości omawianego uregulowania, zwłaszcza w kontekście malejącego współcześnie odsetka uczestnictwa pracowników w związkach zawodowych.

Strona związkowa (pracownicza) posiada wyłączne prawo do inicjowania sporu i dodatkowo w trakcie jego trwania ma możliwość wywierania nacisku poprzez zorganizowanie strajku ostrzegawczego, co pozwala jej wyrazić niezadowolenie z przebiegu mediacji. Przeprowadzenie strajku ostrzegawczego jest sygnałem dla pracodawcy, że strona związkowa uznaje, iż spór nie zostanie rozwiązany w ciągu 14 dni od jego zgłoszenia (zgodnie z art. 12 ustawy o sporach zbiorowych). Strajk ten stanowi jasny komunikat skierowany do pracodawcy w celu zmiany jego postawy lub złagodzenia prezentowanego stanowiska w trakcie mediacji.

Ogólne sformułowanie przesłanki "uzasadnionej oceny" może w pewnych sytuacjach prowadzić do nadużyć ze strony związków zawodowych, które mogą wykorzystać strajk ostrzegawczy do demonstracji siły i determinacji. To może generować silną presję na pracodawcę, co w niektórych przypadkach zagraża równowadze stron. Pomimo tego, regulacja dotycząca obowiązkowej próby mediacyjnej jednoznacznie wyraża preferencje ustawodawcy co do prowadzenia dialogu społecznego w obszarach konfliktów interesów między pracodawcami a pracownikami. Jednakże trudno nie zauważyć, że ta regulacja, długo nieaktualizowana i skoncentrowana na wąskiej liście mediatorów w obszarze zbiorowego prawa pracy, może nie odzwierciedlać obecnych realiów.



Wybór mediatora

Procedura i zasady powoływania mediatora

Na mocy artykułu 11 wspomnianej ustawy, wybór mediatora jest uzgadniany przez strony sporu zbiorowego. Osoba ta może być wybrana spośród osób znajdujących się na liście, którą ustala właściwe ministerstwo. Jeżeli chodzi o mediatora ad hoc w sporach zbiorowych pracy, może nim zostać dowolna osoba wskazana przez strony sporu, a w tej kwestii brak jest szczegółowych ustawowych wymogów czy ograniczeń, w odróżnieniu od sytuacji mediatorów w sprawach cywilnych. Przez lata praktyki, wybór mediatorów odbywał się na podstawie uznania Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-gospodarczych, a jej obecny następcą, Rada Dialogu Społecznego, nie wprowadził znaczącego poszerzenia listy mediatorów.

Warto jednak zauważyć, że Rada Dialogu Społecznego podjęła uchwałę nr 35 w dniu 18 września 2019 r., która dotyczyła ustalania zasad wpisu mediatorów na listę ustaloną przez ministra właściwego do spraw pracy we współpracy z organizacjami związkowymi i pracodawcami, reprezentatywnymi zgodnie z ustawą z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego.

Rada poruszyła również kwestię potrzeby nowelizacji ustawy dotyczącej rozwiązywania sporów zbiorowych, zauważając brak przepisów określających kwalifikacje mediatorów. W obecnej sytuacji prawnej jedynym wymogiem jest, aby mediator gwarantował bezstronność. Do czasu wprowadzenia nowych przepisów kompleksowo regulujących kwestie rozwiązywania sporów zbiorowych, Rada rekomendowała zasady wpisu mediatorów na listę za pomocą wspomnianej uchwały.



Wymagania dla mediatorów

Kryteria wpisu na listę mediatorów

Określano poniższe warunki jakie powinien spełniać kandydat na mediatora z listy ministra właściwego do spraw pracy, a mianowicie:

- ukończone 26 lat;
- korzystanie z pełni praw publicznych i pełna zdolność do czynności prawnych;
- znajomość języka polskiego w mowie i piśmie;
- wykształcenie z zakresu psychologii, ekonomii bądź prawa, albo doświadczenie w prowadzeniu postępowania mediacyjnych lub odbyte szkolenia z zakresu mediacji lub negocjacji.

Zanim minister ds. pracy podejmie decyzję odnośnie wpisania kandydata na listę mediatorów, wniosek jest przedmiotem oceny przez organizacje związkowe oraz organizacje pracodawców, które są reprezentatywne zgodnie z ustawą o Radzie Dialogu Społecznego. Jeżeli wszystkie opinie partnerów społecznych są negatywne, decyzja ministra o wpisie będzie odmowna.

Nie ma przeszkód ustawowych, aby mediację prowadziło więcej niż jedno indywidualne źródło, na przykład panel mediatorów wybranych z listy lub firma konsultingowa jako mediator ad hoc. Jest to logiczne, gdyż mediator jest powoływany na podstawie zgody lub co najmniej akceptacji obu stron, co oznacza, że istnieje możliwość, iż z różnych powodów obie strony mogą żądać jego odwołania. To dodatkowo wzmacnia zasadę dobrowolności w mediacji, co jest szczególnie istotne w kontekście obowiązkowej próby mediacyjnej.



Kompetencje mediatora

Zakres działań w sporach zbiorowych

Jeśli chodzi o zakres kompetencji mediatora, ustawa określa go bardzo ograniczenie, wskazując jedynie na możliwość przeprowadzenia dodatkowych ustaleń lub ekspertyzy dotyczących sytuacji ekonomiczno-finansowej zakładu pracy. Taki zakres działań może być istotny dla dokładnej analizy konfliktów, obejmującej zarówno zasoby, jak i postawy stron, co z kolei może zwiększyć skuteczność mediacji.

Pozostałe czynności mediatora wynikają raczej z ogólnych zasad mediacji i etyki zawodowej niż z konkretnych przepisów prawa pracy. Choć takie podejście jest standardowe w różnych dziedzinach prawa, to w przypadku mediacji ustawodawca jest szczególnie powściągliwy, nie wspominając o konkretnej roli, zasadach czy etapach mediacji. Z przepisów wynika jedynie, że postępowanie mediacyjne może zakończyć się podpisaniem porozumienia między stronami lub w przypadku jego braku, sporządzeniem protokołu rozbieżności, określającego stanowisko stron w sprawie spornego zagadnienia (art. 14 ustawy o sporach zbiorowych). To z kolei niesie ze sobą konkretne, choć nie zawsze precyzyjnie określone, skutki prawne.

Rezultaty mediacji

Porozumienie stron i jego skutki prawne

W odniesieniu do pierwszego przypadku, w literaturze prawniczej podkreśla się, że porozumienie kończące spór zbiorowy niekoniecznie musi rozwiązywać wszystkie kwestie sporne objęte zakresem danego sporu zbiorowego. Może obejmować tylko część postulatów związkowych, a nierozstrzygnięte kwestie mogą być poddane dalszym etapom procedury zbiorowej, włączając w to możliwość strajku. Istnieją jednak wątpliwości co do charakteru prawnego takiego porozumienia, zwłaszcza jeśli



chodzi o to, czy jest ono wiążące dla stron sporu i w jaki sposób strony mogą egzekwować jego wykonanie.

W literaturze prawa pracy panuje ogólna zgoda, że porozumienia kończące rokowania oraz mediację są wiążące dla stron sporu. Wielu prawników uznaje je za porozumienia zbiorowe o charakterze normatywnym, posiadające normy ogólne i oparte na ustawowych podstawach, zgodnie z artykułem 9 Kodeksu pracy. Nawet pojawiają się opinie, które podkreślają, że takie porozumienia stanowią szczególne źródła prawa pracy.

Mimo wiążącego charakteru, brak jednak bezpośrednich środków egzekwowania zobowiązań wynikających z porozumienia, korzystając z przepisów kodeksu cywilnego. Brakuje jednoznacznej podstawy prawnej dla stosowania przepisów cywilnych w celu dochodzenia roszczeń związanych z porozumieniem zbiorowym. Mimo że samo porozumienie może stanowić podstawę dla przyszłych roszczeń sądowych przed sądem pracy, brak skutecznych mechanizmów egzekucyjnych wprowadzonych przez prawodawcę osłabia znaczenie tej instytucji. Aby temu zaradzić, strony mogą włączyć do tekstu porozumienia umowne sankcje za niedotrzymanie postanowień, co stanowi przykład norm umownych wynegocjowanych w procesie mediacji, zobowiązujących strony do ich przestrzegania.

Brak porozumienia skutkuje spisaniem protokołu rozbieżności, co może prowadzić do zainicjowania legalnej akcji strajkowej, będącej stosunkowo radykalną, aczkolwiek czasem uzasadnioną, formą wyrażenia sprzeciwu. Dlatego też ustanowienie procedur umożliwiających próbę pokojowego rozwiązania sporu wydaje się kluczowe.



Mediacja w postępowaniu cywilnym

Zakres i znaczenie mediacji w sprawach cywilnoprawnych

Mediacja w ramach postępowania cywilnego, zwłaszcza w kontekście spraw cywilnych, stanowi najnowszą instytucję w polskim systemie prawnym. Wyjątek stanowi rzadko praktykowana mediacja administracyjna, dopuszczona poprzez nowelizację kodeksu postępowania administracyjnego w czerwcu 2017 roku.

Jednakże, w sposób najbardziej naturalny, mediacja ta współgra z prawem prywatnym, której głównym celem jest ochrona indywidualnych interesów oraz regulacja stosunków pomiędzy jednostkami. W zakresie mediacji cywilnoprawnej dominuje równouprawnienie stron i charakter norm dyspozytywnych, które strony same kształtują. Ten rodzaj mediacji wydaje się być najmniej kontrowersyjną alternatywą dla sądu, szczególnie w kontekście stosunków opartych na zasadach prywatnoprawnych, takich jak równorzędność ochrony interesów, swoboda umów oraz autonomia woli stron, rozumiana jako dobrowolność w składaniu oświadczeń woli i ich treści.

Mediacja cywilnoprawna obejmuje szeroki zakres przedmiotowy, a termin "sprawa cywilna" odnosi się do spraw z zakresu prawa cywilnego, prawa rodzinnego i opiekuńczego, oraz prawa pracy. Definicja ta obejmuje także sprawy z zakresu ubezpieczeń społecznych oraz inne sprawy, do których mają zastosowanie przepisy kodeksu postępowania cywilnego na mocy przepisów kodeksu lub innych ustaw szczególnych.

W praktyce mediacji w Polsce, termin "sprawa cywilna" ma zazwyczaj znaczenie materialne, obejmując sprawy z obszaru prawa cywilnego materialnego, w tym prawo handlowe jako prywatne prawo gospodarcze, a także sprawy z zakresu prawa rodzinnego, opiekuńczego i prawa pracy. Obszary te są szczególnie podatne na



osiągnięcie pozytywnych, wieloaspektowych rezultatów poprzez mediację. Prawo cywilne, zwłaszcza w kontekście relacji wynikających z prowadzenia przedsiębiorstwa oraz prawo rodzinne, skupiają się na emocjach, konieczności odbudowy zaufania, kontynuacji współpracy i niemierzalnych elementach relacji, które nie zawsze da się precyzyjnie uregulować przepisami prawa.

Ramy prawne mediacji cywilnej

Regulacje kodeksu postępowania cywilnego

Warto zaznaczyć, że różnorodność potencjalnych spraw poddanych mediacji wiąże się z koniecznością elastyczności w regulacjach prawnych dotyczących tej instytucji. Zgodnie z zamiarem ustawodawcy, stworzono jedynie ogólne ramy prawne dla mediacji jako narzędzia wszechstronnego, dostosowanego do różnych kategorii spraw cywilnych.

Przepisem kluczowym jest art. 10 kodeksu postępowania cywilnego, który nie tylko głosi zasadę dążenia do ugodowego załatwienia sprawy, ale także określa zakres przedmiotowy mediacji. Ustawodawca umożliwił rozstrzygnięcie wszelkich spraw cywilnych poprzez mediację, pod warunkiem, że mogą być one załatwione ugodą zawartą przed sądem. Wyjątkiem są sprawy, które nie mają potencjału do ugody.

Dodatkowo, wprowadzono szczególne przepisy dotyczące mediacji w sprawach rodzinnych i opiekuńczych. To wskazuje na obszary, w których mediacja w ramach procedury cywilnej jest szczególnie zalecana. W sprawach opiekuńczych, niezwiązanych bezpośrednio z instytucją małżeństwa, mediacją może być objęte także szczegółowe ustalenie sposobu wykonywania władzy rodzicielskiej nad wspólnym małoletnim dzieckiem (art. 570 k.p.c.).



Mediacje rodzinne, ze względu na specyficzny kontekst społeczny i ograniczenia ustawodawcy, mogą być uznawane za szczególną formę mediacji cywilnoprawnej. Warto podkreślić, że ich siłą jest możliwość porozumienia w kwestiach wykraczających poza zakres postępowania sądowego, często o charakterze trudnym do wymierzenia lub poza regulacją norm prawnych.

Podobne zasady mogą być stosowane do ustaleń między przedsiębiorcami, gdzie istnieje wyraźne rozróżnienie między rozstrzygnięciem na podstawie prawa a porozumieniem w granicach prawa. Strony mediacji nie zawsze dążą do zatwierdzenia wyników mediacji przez sąd, a te mogą mieć charakter stricte pozasądowy.

Ograniczenia stosowania mediacji

Sprawy, w których zawarcie ugody nie jest możliwe

Mimo że przepisy kodeksu postępowania cywilnego nie precyzują "zakazów mediacyjnych", faktycznie można mówić o istnieniu ograniczeń wynikających z braku możliwości osiągnięcia ugody. Te ograniczenia są obecne we wszelkiego rodzaju mediacjach, niezależnie od gałęzi prawa, która reguluje tę instytucję.

Przeciwwskazania te wynikają przede wszystkim z trzech źródeł: ogólnych norm prawa, tzw. "soft law" (czyli zaleceń międzynarodowych i ponadnarodowych, a także kodeksów etycznych) oraz usus, czyli praktyki akceptowanej w danej społeczności. Na przykład, kodeks postępowania cywilnego wykluczał możliwość zawarcia ugody w sprawach dotyczących uznania postanowień wzorca umowy za niedozwolone (por. uchylony art. 479 k.p.c.), a także nadal uznaje za niedopuszczalne zawieranie ugód w sprawach z zakresu ubezpieczeń społecznych (art. 477 k.p.c.).



Dodatkowo, praktyka wskazuje na przeciwwskazania wynikające z konkretnej sytuacji mediacyjnej, takie jak konieczność zachowania dobrej wiary i relatywnej równowagi stron. Zasada dobrowolności odgrywa tu kluczową rolę, umożliwiając każdej ze stron rezygnację z mediacji w dowolnym momencie. Jednocześnie mediator pełni rolę strażnika, dbając o utrzymanie konstruktywnej sytuacji negocjacyjnej opartej na dobrowolności, współzależności i równości wpływu stron na rezultat.

W praktyce to subtelne zagadnienie, regulowane przez normy etyczne i nieujmowane wprost w prawie powszechnie obowiązującym, może skutkować zablokowaniem użycia mediacji tam, gdzie byłaby niewskazana z uwagi na dobro jednej ze stron. Mediator ma za zadanie zapewnić istnienie elementów niezbędnych dla sytuacji negocjacyjnej, takich jak względna równorzędność stron i dobra wiara w autentyczne porozumienie w danej sprawie.

Dodatkowo, mediacji nie powinny podlegać strony, co do których zachodzi wątpliwość co do niezależności w wyrażaniu swojej woli. Dotyczy to na przykład osób cierpiących na zaburzenia psychiczne lub upośledzenie umysłowe, ponieważ ich udział może rodzić ryzyko wad w oświadczeniach woli, kwestii zdolności do czynności prawnych lub zakłócania równowagi między stronami sporu, co stanowi kolejną etyczną przesłankę do zakończenia mediacji.

Inicjowanie mediacji w postępowaniu cywilnym

Rodzaje mediacji ze względu na sposób wszczęcia

Jeżeli chodzi o **zainicjowanie** postępowania mediacyjnego w procesie cywilnym, to w świetle przepisów k.p.c. na podstawie kryterium podmiotu inicjującego postępowanie mediacyjne można dokonać rozróżnienia mediacji na:

- mediację z inicjatywy sądu (gdy sąd jest nie tylko podmiotem wydającym, ale i pomysłodawcą postanowienia o skierowaniu sprawy do mediacji),
- mediację kontraktową (umowną, inicjowaną przez same strony),
- mediację na wniosek strony (lub inaczej mediację wnioskową).

Do wszczęcia mediacji nie jest konieczna zgoda ani nawet wiedza sądu, zwłaszcza w przypadku mediacji przed lub poza postępowaniem sądowym, jak mediacja przedsądowa czy pozasądowa. Niemniej jednak, zgodnie z zasadą dobrowolności, istotna jest jednomyślna zgoda obu stron, utrzymująca się przez cały czas trwania mediacji oraz ich akceptacja wybranego mediatora.

Mediacja często ma miejsce przed wszczęciem postępowania sądowego, określana jako mediacja umowna, i może być również prowadzona zgodnie z wolą stron w trakcie sprawy, na przykład na podstawie wniosku o mediację lub akceptacji skierowania sądowego (zgodnie z art. 183 §4 k.p.c.). To koresponduje z zasadą zawartą w art. 10 k.p.c., sugerującą, że nigdy nie jest za późno na osiągnięcie ugody, jeśli strony są gotowe do porozumienia i rozumieją jego znaczenie, co z kolei jest zgodne z zasadą dobrej wiary.

Dodatkowo, w mediacji cywilnej nie ma przeszkód, aby odbywała się w formie mediacji bezpośredniej (przeprowadzanej podczas wspólnego posiedzenia mediacyjnego) lub mediacji pośredniej (bez wspólnego posiedzenia), jeśli obie strony wyrażają na to zgodę (art. 183 k.p.c.). To wynika z zasad dobrowolności, elastyczności oraz autonomii konfliktów, a także odpowiedniego dostosowania formy, strategii i technik mediacji do specyfiki danego sporu, w tym przyczyn, dynamiki i stadium konkretnego konfliktu oraz woli stron.



Wybór mediatora

Zasady powoływania mediatorów i ich kwalifikacje

Wybór mediatora, w zasadzie, zależy od decyzji stron. Nawet w przypadku, gdy sąd sugeruje mediatora, to musi on zostać zaakceptowany przez strony. Specyficzne uprawnienia dotyczące proponowania i wyboru mediatora różnią się w zależności od rodzaju mediacji. W celu ułatwienia procesu wyboru mediatora, ustawa przewiduje, że organizacje pozarządowe i uczelnie mogą prowadzić listy mediatorów oraz tworzyć ośrodki mediacji, co praktycznie oznacza, że to one często ustalają bardziej szczegółowe wymagania i kwalifikacje mediatorów.

Przepisy ustawowe dzielą mediatorów w sprawach cywilnych na dwie kategorie: stałych i niestałych (ad hoc). Strony (poza mediacjami rodzinnymi) mogą zwrócić się o pomoc do każdej osoby, która nie podlega ograniczeniom wymienionym w ustawie i spełnia odpowiednie kwalifikacje. Jednakże, sąd zobowiązany jest w pierwszej kolejności wybierać mediatora z listy mediatorów stałych. W praktyce zazwyczaj również strony decydują się na wybór mediatorów zawodowych, co potwierdza, że mediacje prowadzą głównie profesjonaliści, pomimo szerokiego zakresu przyzwolenia kodeksu.

Zawód mediatora gospodarczego ulega szybkiej profesjonalizacji, szczególnie odkąd adwokaci i radcowie prawni zorganizowali ogólnopolską sieć Ośrodków Mediacji Gospodarczych. Listy mediatorów i informacje o ośrodkach mediacyjnych są przekazywane prezesowi Sądu Okręgowego przez organizacje pozarządowe, samorządy prawnicze i uczelnie, które utrzymują te listy.

Zasadniczym zadaniem mediatora, wynikającym z przepisów kodeksu postępowania cywilnego, jest doprowadzenie do zawarcia ugody między stronami. Ze względu na

zasadę odformalizowania, szczegółowe zadania, etapy i sposób prowadzenia mediacji nie są precyzyjnie określone w ustawie, co sprawia, że dużo zależy od samego mediatora – jego wykształcenia, doświadczenia, stylu mediacyjnego, a także zastosowanej strategii i technik, dostosowanych do konkretnego sporu i stron.

Kodeks, podobnie jak w innych regulacjach, w zasadzie nie określa, w jaki sposób należy wprowadzić mediację, poza ogólnymi zasadami dobrowolności, poufności i bezstronności mediatora. Jest to wynikiem uniwersalności mediacji oraz zróżnicowania spraw cywilnych, w których mediacja może być stosowana do rozstrzygnięcia sporów. Dlatego różne warianty zasad i etapów postępowania mediacyjnego, takie jak "Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora", uchwalone przez Społeczną Radę ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministerstwie Sprawiedliwości czy regulaminy stałych ośrodków mediacyjnych, mogą być skutecznie stosowane. Ponadto strony lub sam mediator mogą opracować własne zasady i etapy w zależności od konkretnych potrzeb danego sporu.

Uгода mediacyjna

Zawarcie i znaczenie porozumienia stron

Jeśli mediacja zakończy się sukcesem, proces kończy się podpisaniem ugody przed mediatorem. W przeciwieństwie do mediacji w sprawach karnych czy nieletnich, zawarcie ugody oznacza zakończenie postępowania cywilnego. Ta sytuacja harmonizuje z zasadą prywatnoprawną *Volenti non fit iniuria* (chcącemu nie dzieje się krzywda) oraz zjawiskiem zamiany kategorii sądowego rozstrzygnięcia na decyzję, która jest sprawiedliwa, słuszna i akceptowana przez strony.



Aby ugoda mogła być przymusowo wykonana w przypadku braku jej dobrowolnego wykonania, musi zostać zatwierdzona przez sąd. W takiej sytuacji ugoda w ramach mediacji o charakterze kontraktowym uzyskuje specjalne właściwości jako tytuł wykonawczy, co umożliwia wszczęcie egzekucji sądowej na jej podstawie.

Wniosek o zatwierdzenie ugody zawartej przed mediatorem w przypadku:

- „mediacji kontraktowej” lub „mediacji na wniosek strony” rozstrzyga sąd właściwości ogólnej lub wyłącznej, a w przypadku
- „mediacji z inicjatywy sądu” – tzw. sąd rozpoznający sprawę.

W takiej sytuacji ustawa nadaje ugodzie zawartej przed mediatorem status równoważny ugody zawartej przed sądem, a ta, gdy zostanie zatwierdzona z klauzulą wykonalności, posiada moc porównywalną do orzeczenia sądowego w kontekście egzekwowania. Ugoda zawarta przed mediatorem, po zatwierdzeniu przez nadanie klauzuli wykonalności, staje się tytułem wykonawczym. Sąd nie analizuje merytorycznie treści ugody (co potwierdza zastąpienie kategorii sprawiedliwości kategorią akceptowalności) – odrzuca zatwierdzenie całej ugody lub jej części tylko w przypadku, gdy jest sprzeczna z prawem lub zasadami współżycia społecznego, dąży do obejścia prawa, lub jest niezrozumiała albo zawiera sprzeczności. To także jest zgodne z szanowaniem zasady autonomii woli stron.

Zakończenie mediacji bez porozumienia

Kontynuacja postępowania sądowego

Jednak, gdy mediacja zainicjowana przez sąd kończy się niepowodzeniem, postępowanie sądowe jest kontynuowane. Przewodniczący wyznacza termin rozprawy po upływie okresu przeznaczanego na mediację, a także przed nim, jeśli co najmniej jedna ze stron oznajmi, że nie wyraża zgody na mediację. Warto zaznaczyć, że mediacja, bez względu na sytuację, wprowadza do procedury bądź relacji związanych z organami państwowymi element "prywatny", dotyczący różnorodnych relacji między jednostkami zaangażowanymi w konflikt, a tym samym do treści



stosunku prawnego (czyli obowiązków i uprawnień stron) oraz jej uregulowania przez same strony. Nawet w przypadku braku osiągnięcia ugody mediacja może przyczynić się do realizacji wielu innych korzystnych celów na płaszczyźnie komunikacyjnej, psychologicznej czy relacyjnej.

Rola mediacji w systemie wymiaru sprawiedliwości

Znaczenie mediacji dla rozwiązywania sporów

Mediacja odgrywa coraz większą rolę w środowisku biznesowym jako skuteczny sposób rozwiązywania konfliktów oraz wspierania komunikacji w organizacji. W dynamicznym środowisku gospodarczym spory między pracownikami, partnerami biznesowymi czy kontrahentami są zjawiskiem naturalnym. Mediacja pozwala jednak na ich rozwiązanie w sposób konstruktywny i mniej konfliktowy niż postępowanie sądowe.

W biznesie mediacja pełni przede wszystkim funkcję narzędzia zarządzania konfliktem. Dzięki udziałowi neutralnego mediatora strony mogą w bezpiecznej atmosferze przedstawić swoje stanowiska, potrzeby oraz oczekiwania. Proces mediacji sprzyja zrozumieniu przyczyn konfliktu i umożliwia wypracowanie rozwiązania satysfakcjonującego dla wszystkich uczestników sporu.

Istotną rolą mediacji jest również poprawa komunikacji między stronami. W wielu przypadkach konflikty w przedsiębiorstwach wynikają z nieporozumień, braku informacji lub niewłaściwego sposobu komunikowania się. Mediator pomaga uporządkować dialog, umożliwia wzajemne wysłuchanie się stron oraz wspiera budowanie porozumienia.



Mediacja wspiera także zarządzanie w organizacji, ponieważ umożliwia szybkie i efektywne rozwiązywanie sporów bez konieczności angażowania długotrwałych procedur sądowych. Pozwala to ograniczyć koszty konfliktów, poprawić atmosferę pracy oraz zwiększyć efektywność współpracy w zespole.

W kontekście biznesowym mediacja przyczynia się również do utrzymania relacji między partnerami handlowymi. W przeciwieństwie do postępowań sądowych, które często prowadzą do eskalacji konfliktu, mediacja sprzyja zachowaniu współpracy oraz budowaniu długofalowych relacji opartych na dialogu i wzajemnym zaufaniu.

Dzięki tym cechom mediacja staje się coraz częściej wykorzystywanym narzędziem w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz w rozwiązywaniu sporów gospodarczych.

Szerszy kontekst mediacji

Mediacja jako narzędzie rozwiązywania konfliktów społecznych

Zrozumienie mediacji w szerokim kontekście oraz jej zastosowanie w realizacji wieloaspektowych celów w sytuacji konfliktów między przedsiębiorcami jest kluczowe w trakcie ich współpracy. Mediację nie należy ograniczać wyłącznie do roli jednej z podstawowych form alternatywnego rozstrzygania sporów (ADR), służącej jedynie do rozwiązywania sporów poprzez uzgodnienia, oparte na akceptacji i realności przyjętych w nich rozwiązań. Chociaż mediacja zwykle wiąże się z istnieniem konfliktu lub potencjalnego sporu, warunkiem jej skuteczności jest możliwość współpracy w obszarze konfliktowym. Bez wspólnych interesów i obopólnej chęci zrozumienia uwarunkowań oraz propozycji drugiej strony w celu osiągnięcia ewentualnych porozumień, negocjacje i mediacja stają się bezsensowne.



Jednak mediacja to nie tylko narzędzie do rozwiązywania konfliktów; to również wszechstronne narzędzie komunikacyjne, które może być wykorzystywane nie tylko do rozwiązywania sporów, ale także do łagodzenia, diagnozowania przyczyn konfliktów wewnątrz i na zewnątrz firmy, podejmowania działań prewencyjnych czy optymalizacji procesów komunikacyjnych, poznawczych i decyzyjnych w przedsiębiorstwie, skoncentrowanym nie tylko na krótkoterminowym sukcesie ekonomicznym.

Ponadto, mediację można postrzegać jako narzędzie służące do realizacji celów o charakterze ogólnospołecznym, koncentrujących się na budowaniu pokojowego i konstruktywnego współdziałania jednostek, grup, różnych organizacji, a także konkurencyjnych przedsiębiorców na rynku danego sektora. Mediacja opiera się na wartościach takich jak wolność (w wyborze rozwiązania w granicach prawa) i odpowiedzialność (za prawne, biznesowe i społeczne konsekwencje podjętych decyzji).

W związku z tym mediacja może być skutecznym narzędziem optymalizacji biznesu, gdyż jej potencjalnym celem nie jest jedynie osiągnięcie porozumienia (ugody), co często jest jedynym aspektem kojarzonym z pomocą mediatora, lecz również osiągnięcie szerszych celów związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa.

Funkcje mediacji

Cele i znaczenie mediacji w rozwiązywaniu sporów

Mediacja jako narzędzie, nawet wykorzystywane przede wszystkim do opanowywania sporów prawnych, służyć może również:

- identyfikacji i likwidacji przyczyn konfliktów;



- poznaniu rzeczywistych interesów, potrzeb i innych istotnych uwarunkowań stron celem ustalania nie tylko tzw. przestrzeni porozumienia, ale i szans na kooperację w przyszłości;
- poprawie jakości komunikacji między stronami;
- odbudowie pozytywnych relacji i podstaw współpracy pomiędzy stronami (zwłaszcza w sporach gospodarczych przy kontraktach długoterminowych jest nie do przecenienia);
- rozwojowi osobistemu stron (m.in. inicjowaniu bądź wzmocnieniu procesów samopoznania, samodoskonalenia czy wzrostu moralnego, w tym nawet poprzez takie zachowania jak przeprosiny, przebaczenie czy pojednanie pomiędzy skonfliktowanymi stronami).

Korzyści wynikające z mediacji

Zalety mediacji dla stron konfliktu

Rekomendowane rozumienie mediacji można oprzeć co najmniej na trzech elementach:

- celowościowym - ukierunkowanie na zawarcie porozumienia;
- konstrukcyjnym - odmiana procesu decyzyjnego;
- podmiotowym - podmioty decyzyjne – strony oraz podmiot wspierający – mediator.

Mediacja jako alternatywa dla procesu sądowego

Efektywność i szybkość rozwiązywania sporów

Wieloaspektowe cele mediacji warto podzielić na dwie podstawowe grupy, tj. cele nadrzędne (dalsze) oraz - stanowiące zazwyczaj środki realizacji tych pierwszych - cele podrzędne (bliższe).

Do celów nadrzędnych mediacji można zaliczyć:

- cele osobiste,
- cele interpersonalne,
- cele społeczne.

Z perspektywy jednostki, korzyści wynikające z uczestnictwa w mediacji manifestują się poprzez osiągnięcie celów osobistych, które obejmują możliwość samopoznania się (poprzez lepszą umiejętność wyrażania swoich potrzeb, pragnień, przekonań i interesów), rozwijania własnych umiejętności (poprzez podniesienie zdolności do przyjmowania perspektywy drugiej strony w dyskursie lub sporze), a także przeprowadzania autoanalizy i nauki. Mediacja stwarza zatem kolejną potencjalną ścieżkę do osobistego rozwoju.

Cele interpersonalne, analizowane w kontekście relacji między stronami mediacji, obejmują identyfikację przyczyn (również ukrytych) konfliktu i sporu; przywracanie i poprawę jakości komunikacji między stronami (poprzez osiągnięcie właściwego zrozumienia i interpretacji wzajemnych przekazów oraz ich kontekstów, wzajemne słuchanie wypowiedzi stron oraz stosowanie języka o charakterze niekonfliktowym); poprawę relacji i podstaw kooperacji (zarówno w trakcie samego procesu mediacyjnego, jak i na przyszłość, poprzez zdobycie poczucia istotnej roli w procesie decyzyjnym); rozwiązanie sporu poprzez osiągnięcie porozumienia wzajemnie akceptowalnego i możliwego do zrealizowania (co prowadzi do oszczędności czasu i ewentualnych kosztów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych); przynajmniej częściową redukcję przyczyn konfliktu.

Z kolei cele społeczne obejmują integrację jednostek i, w szerszym kontekście, społeczeństwa jako społeczeństwa obywatelskiego, w procesy zarządzania, prowadzenia działalności gospodarczej, współpracy z organami państwowymi i samorządowymi, a także w szeroko rozumiany obszar sprawiedliwości. Stosowanie mediacji sprzyja ochronie porządku społecznego oraz stabilizacji stosunków

społecznych poprzez rozwiązywanie konfliktów drogą ugodową, co umacnia pokojowy i pojednawczy sposób współpracy oraz współistnienia (tzw. peacemaking).

Rozwój mediacji

Znaczenie mediacji we współczesnym systemie prawa

Do celów podrzędnych (bliższych) mediacji należy natomiast zaliczyć 3 podstawowe grupy:

- cele komunikacyjne,
- cele psychologiczne,
- cele negocjacyjno-informacyjne.

Cele komunikacyjne mediacji obejmują przede wszystkim skoncentrowanie się na osiągnięciu lepszej i bardziej pogłębionej komunikacji między stronami. Oznacza to dążenie do zrozumiałości, prawdziwości, szczerości, słuszności i unikania niełojalnych forteli erystycznych. Dodatkowo, mediacja ma na celu stworzenie warunków tzw. idealnej sytuacji mowy, charakteryzującej się równością i autonomią stron, a także uczciwymi procedurami i zasadami komunikacji. Inicjatywa mediacyjna ma także prowadzić do właściwego zrozumienia i interpretacji przekazów między stronami, wzajemnego słuchania oraz stosowania języka o charakterze niekonfliktowym. W rezultacie, chodzi o otwarcie się na argumenty, interpretacje i twierdzenia drugiej strony, co prowadzi do poprawy komunikacji między stronami w kontekście bieżącego problemu oraz, jeśli to możliwe, przyszłych relacji.

Cele psychologiczne mediacji koncentrują się przede wszystkim na kształtowaniu postaw uczestników mediacji wobec siebie. To obejmuje wywoływanie i zaspokajanie ich psychicznych i emocjonalnych potrzeb, takich jak potrzeba wyładowania negatywnych emocji, potrzeba bycia wysłuchanym i docenionym, wyzwolenie kreatywności w poszukiwaniu rozwiązań oraz rozwijanie postawy wzajemnego



szacunku i tolerancji. Mediacja ma także prowadzić do postawy choć częściowej współpracy, a nie tylko współzawodnictwa między stronami. W skrócie, mediacja ma na celu naukę wyważania interesów z emocjami oraz poszerzenie perspektywy o umiejętność "postawienia się na cudzym miejscu".

W ramach celów negocjacyjno-informacyjnych, mediacja dąży do uświadomienia stronom najważniejszych kwestii dotyczących samej istoty, zalet i celów mediacji oraz podejścia integracyjnego. Dodatkowo, mediacja ma na celu właściwe przygotowanie i zaplanowanie procesu, optymalny dobór strategii i technik, zebranie danych dotyczących przeszkód w komunikacji, dotarcie do informacji dotyczących psychologicznego podłoża sporu, ujawnienie danych istotnych dla osiągnięcia porozumienia, uświadomienie stronom realności ich oczekiwań oraz przeprowadzenie efektywnych negocjacji. W rezultacie, mediacja ma na celu osiągnięcie porozumienia, które spełni warunek realności oraz akceptowalności przez obie strony sporu, a także uświadomienie skutków postaw w procesie mediacyjnym oraz skutków realizacji porozumienia.

Mediacja w praktyce

Podtytuł: Zastosowanie mediacji w różnych dziedzinach życia

Mediacja jest jedną z metod alternatywnego rozwiązywania sporów (ADR), która polega na dobrowolnym i poufnym procesie dochodzenia do porozumienia przy udziale bezstronnego mediatora. Jej głównym celem jest pomoc stronom konfliktu w znalezieniu rozwiązania, które będzie akceptowalne dla wszystkich uczestników sporu.

W odróżnieniu od postępowania sądowego mediator nie podejmuje decyzji za strony ani nie narzuca rozstrzygnięcia. Jego zadaniem jest przede wszystkim ułatwienie



komunikacji, moderowanie dialogu oraz wspieranie stron w poszukiwaniu wspólnego rozwiązania problemu. Dzięki temu strony zachowują kontrolę nad przebiegiem procesu oraz nad ostatecznym wynikiem mediacji.

Mediacja jest szczególnie przydatna w sytuacjach, gdy ważne jest utrzymanie relacji między stronami, na przykład w sporach rodzinnych, pracowniczych, gospodarczych czy sąsiedzkich. Proces mediacyjny sprzyja wzajemnemu zrozumieniu stanowisk oraz potrzeb stron, co często prowadzi do bardziej trwałych i satysfakcjonujących rozwiązań niż te narzucone przez sąd.

Istotną zaletą mediacji jest także szybkość i niższy koszt postępowania w porównaniu z procesem sądowym. Mediacja pozwala ograniczyć formalności, skrócić czas rozwiązywania konfliktu oraz zmniejszyć poziom napięcia między stronami.

Dzięki tym cechom mediacja staje się coraz częściej stosowanym narzędziem w rozwiązywaniu sporów zarówno w życiu prywatnym, jak i w relacjach zawodowych czy gospodarczych.

Znaczenie dialogu w mediacji

Komunikacja jako narzędzie rozwiązywania konfliktów

Modelowy przebieg mediacji można w uproszczeniu ukazać jako następujące po sobie etapy:

- decyzja/wszczęcie;
- przygotowanie;
- otwarcie sesji mediacyjnej;
- prezentacja stanowisk;



Budowanie porozumienia

Współpraca stron w procesie mediacji

- definiowanie problemów;
- wymiana propozycji rozwiązań i ich weryfikacja;
- wypracowanie wspólnego rozwiązania;
- spisanie porozumienia (ugody, umowy);
- zamknięcie sesji mediacyjnej.

Model ten ma charakter uniwersalny co do zasady wspólny tzw. klasycznej mediacji, podobnie jak reguły mediacji.

Konsekwencja i porządek rzeczy wymagają jednak podkreślenia, że w literaturze przedmiotu i w praktyce w związku z elastycznością mediacji oraz różnymi preferencjami mediatorów i stron spotkać można różne inne – podobne bądź konkurencyjne koncepcje etapów postępowania mediacyjnego.

Rola mediatora w procesie mediacji

Wsparcie stron w osiągnięciu porozumienia

W mediacji można wyróżnić trzy główne etapy, zaczynając od pierwszego, który obejmuje budowanie przyjaznych relacji, redukcję wrogości oraz promowanie mediacji jako skutecznego środka rozwiązania danego problemu. Drugi etap koncentruje się na zastosowaniu niedyrektywnych taktyk, mających na celu ułatwienie stronie znalezienia własnego rozwiązania konfliktu. W sytuacji, gdy oczekiwane rezultaty nie zostaną osiągnięte, przechodzi się do trzeciego etapu, gdzie mediator korzysta z technik dyrektywnych, wywierając presję, proponując konkretne rozwiązania i zachęcając do osiągnięcia porozumienia.



Kompetencje mediatora

Umiejętności i kwalifikacje niezbędne w mediacji

Spotykane są również modele przebiegu mediacji zbudowane z trzech generalnych faz: tzw. pre-mediacji, mediacji *sensu stricto* i post-mediacji, w ramach których występują szczegółowe etapy czynności postępowania mediacyjnego.

Techniki mediacyjne

Narzędzia wykorzystywane w procesie mediacji

Rozważmy kolejno wszystkie kluczowe "działania mediacyjne" z uproszczonego modelu mediacji przedstawionego na początku. Modelowe etapy mediacji w tej koncepcji charakteryzują się elastyczną i nieformalizowaną strukturą, co sprawia, że może być użyteczny zarówno dla doświadczonych, jak i młodych przedsiębiorców, którzy decydują się rozstrzygnąć swój spór gospodarczy poprzez mediację.

Decyzja o rozpoczęciu mediacji jest istotna zarówno dla stron, jak i mediatora. Przede wszystkim to strony podejmują decyzję, co łączy się z potencjałem negocjacyjnym stron w mediacji. Na tym etapie każda ze stron musi podjąć dobrowolną decyzję o udziale w mediacji, wyrażając wyraźną zgodę na udział i wybór mediatora.

Przygotowanie do mediacji, nazywane także pre-mediacją, poprzedza samą sesję mediacyjną. Nie zawsze jest to rozbudowany proces; często obejmuje pierwszy kontakt mediatora ze stronami, głównie w celu uzyskania od nich wstępnej zgody na mediację oraz ustalenia logistycznych szczegółów spotkania, takich jak data i miejsce. Następnie mediator opracowuje zarys programu negocjacyjnego i wstępnie określa cele mediacji. Ten etap obejmuje identyfikację potrzeb i oczekiwań stron, emocji oraz przedmiotu sporu, co składa się na wstępną diagnozę konfliktu. Wpływa to istotnie na



sukces mediacji, uwzględniając czynniki dotyczące stron, przedmiotu sporu i samego mediatora.

Rozpoczęcie sesji mediacyjnej zwykle obejmuje wyjaśnienie stronom istoty, zasad, zalet i ograniczeń mediacji. W tym etapie określa się cele mediacji, zarysowuje przebieg spotkania oraz omawia różne formy komunikacji. Strony wyrażają również zgodę na udział w mediacji i wybór mediatora. Warto wówczas poinformować strony nie tylko o ewentualnych skutkach prawnych, ale także o kosztach mediacyjnych. Jeśli mediacja jest pośrednia, mediator spotyka się osobno z każdą ze stron, unikając wspólnego spotkania, co może być zastąpione spotkaniami indywidualnymi lub kontaktem online w ramach ODR.

Etapy mediacji

Przebieg procesu mediacyjnego

Następnym krokiem, który jednocześnie oznacza przejście do właściwej mediacji, jest przedstawienie przez strony swoich stanowisk. Ten etap obejmuje wysłuchanie wersji każdej ze stron oraz przedstawienie ich stanowisk. Mediator ma za zadanie stworzyć atmosferę sprzyjającą dialogowi, zapewniając pozytywny klimat komunikacyjny, który wpływa na wzajemne zrozumienie. Strony konfliktu mają swobodę wypowiedzi, co podkreśla ich poczucie uznania i sprawczości. Jednocześnie, poprzez wzajemne wysłuchiwanie, są skłonne do nabywania względnego zaufania, zrozumienia motywacji, argumentacji i uwarunkowań drugiej strony, co zwiększa chęć do kooperacji. Ten etap pełni także rolę w gromadzeniu informacji przez mediatora, zarówno dotyczących faktów, jak i oczekiwań, dążeń i interesów stron. W przypadku konfliktów silnie nasyconych emocjami lub negatywną komunikacją, spotkania indywidualne mogą być zalecane, aby uporządkować kwestie komunikacyjne i umożliwić przejście od sfery emocji do logiki i woli, co jest kluczowe dla sukcesu mediacji.



Etap definiowania problemów, widziany z perspektywy mediatora, podkreśla, że mediacja to przede wszystkim "sztuka zadawania pytań i słuchania". Mediator kieruje wypowiedzi stron, zadając pytania dotyczące oczekiwań, wyjaśniające czy doprecyzowujące, co pomaga weryfikować lub modyfikować diagnozę konfliktu. Na podstawie odpowiedzi na pytania mediatora i strony budują wstępne opcje rozwiązania sporu.

Po określeniu celu mediacji, prezentacji stanowisk stron oraz dokonaniu diagnozy sporu i zakreśleniu obszaru mediacji, strony wymieniają propozycje rozwiązań. Mediator moderuje negocjacje, pomagając stronom osiągnąć porozumienie poprzez stosowanie różnych stylów prowadzenia mediacji. Jego umiejętności komunikacyjne wspomagają przywrócenie komunikacji dialogowej, a także strukturyzowanie rozmowy, tak aby była konstruktywna i związana z meritem sporu. Mediator dba również o przestrzeganie ustalonych reguł zachowania, a w razie potrzeby odwołuje się do regulaminu komunikacji w mediacji. Ostatecznym celem mediacji jest porozumienie oparte na akceptacji i szacunku, co przynajmniej częściowo wiąże się z wzajemnym uznaniem stron. Kolejny etap stanowi zatem główny cel każdej mediacji.

Przygotowanie do mediacji

Organizacja i planowanie spotkania mediacyjnego

Jest to wypracowanie wspólnego rozwiązania.

Podsumowanie dokonane przez mediatora, często zawarte w formie parafrazy, może mieć kluczowe znaczenie dla wykonalności i trwałości porozumienia. Powtórzenie ustaleń stron ma na celu ewentualne ich doprecyzowanie oraz eliminację potencjalnych nieporozumień co do treści porozumienia, co może mieć wpływ na późniejsze wykonanie go. Stanowi to tzw. test realności proponowanych opcji, który



ma na celu wyeliminowanie postanowień niemożliwych do zaakceptowania lub wykonania przez strony sporu, zarówno te wynikające z celowych działań, jak i przypadkowych nieporozumień.

Zazwyczaj, zakończeniem mediacji jest spisanie porozumienia. W zależności od rodzaju mediacji i obowiązujących przepisów prawa, które regulują dany rodzaj mediacji, pozytywnym wynikiem procesu mediacji może być przygotowanie przez mediatora i strony dokumentu (umowy, klauzuli, ugody), rozwiązującego sporny problem. Na tym etapie mediator pełni rolę w pomoc w sformułowaniu takiego dokumentu, dbając o precyzję i zgodność z prawem zawartych w nim rozwiązań.

Zamknięcie sesji mediacyjnej nie oznacza jedynie zakończenia komunikacji, ale również dokonanie technicznych ustaleń dotyczących wcielania porozumienia w życie oraz nadania mu biegu urzędowego. Ponadto mediator gratuluje stronom zawarcia ugody, wzmacniając ich satysfakcję psychologiczną poprzez wskazanie korzyści płynących z polubownego rozwiązania sporu. To z kolei ma na celu zachęcenie stron do dobrowolnego wykonania postanowień porozumienia.

Przebieg spotkania mediacyjnego

Kolejne fazy mediacji

Jeszcze po zakończeniu samego procesu mediacji występuje istotny etap związany z wdrożeniem porozumienia w życie. Można twierdzić, że prawdziwą sztuką nie jest jedynie doprowadzenie przez mediatora do zawarcia porozumienia przez strony sporu, ale podpisanie takiego porozumienia, które zostanie następnie dobrowolnie zrealizowane. Osiągnięcie tego ostatecznego etapu stanowi właściwy cel mediacji z praktycznego punktu widzenia. W tym kontekście kluczową kwestią staje się "akceptowalność" rozwiązania przez uczestników sporu. Ponieważ mediacja opiera



się na konstrukcji negocjacji, które wymagają cech fundamentalnych, takich jak dobrowolność, względna równowaga stron (co oznacza, że żadna strona nie może jednostronnie kształtować faktycznej prawnej pozycji drugiej strony), oraz współzależność - tylko takie rozwiązanie, które jest akceptowane przez obie strony, może prowadzić do skutecznego zawarcia porozumienia.

Warto podkreślić, że akceptowalność rozwiązania powinna być związana z uzyskaniem wzajemnych korzyści, optymalności i realności dla stron, biorąc pod uwagę specyficzne warunki danego sporu.

Komunikacja w mediacji

Znaczenie dialogu i wzajemnego zrozumienia

Ponownie można dostrzec, że kluczowym elementem sukcesu zarówno negocjacji, jak i mediacji jest właściwa komunikacja i budowanie pozytywnych relacji między stronami. Głównym celem tej komunikacji jest znalezienie odpowiedniego i racjonalnego rozwiązania dla problematycznej kwestii spornej, dostarczając różnych opcji rozwiązania. Pojęcie kompetencji komunikacyjnych jest tutaj rozumiane szeroko, obejmując obszary poznania, relacji i decyzji, jak opisano wcześniej. Obecność mediatora jest zatem zaprojektowana w celu usprawnienia komunikacji między stronami oraz całego procesu decyzyjnego. Zgodnie z paradygmatem przebiegu, sam mediator pełni rolę eksperta od komunikacji i relacji.

Funkcje, które mediator pełni, zwłaszcza w kontekście wsparcia komunikacyjnego, można podsumować i wyliczyć. Po pierwsze, umożliwia bycie wysłuchanym, co przynajmniej częściowo zaspokaja potrzebę uznania i stanowi punkt wyjścia dla rozsądnego dyskursu integracyjnego. Po drugie, poprzez zadawanie pytań pomaga wyrazić stanowisko i przekazać istotne informacje istotne dla potencjalnego porozumienia. W ten sposób przyczynia się do wstępnej identyfikacji przyczyn sporu, interesów stron oraz barier na drodze do zawarcia porozumienia. Po trzecie, proponuje



stronom różne techniki komunikacyjne, wyjaśniając jednocześnie, jak mogą one pomóc w osiągnięciu porozumienia. Po czwarte, pomaga określić rodzaj zagadnień, które warto przedyskutować w ramach negocjacji (diagnoza konfliktu i zakreszenie obszaru mediacji). Po piąte, dba o utrzymanie równowagi między stronami i tworzy sprzyjający klimat dla efektywnej i pokojowej komunikacji, a także przywraca pozytywne relacje między nimi, stanowiąc podstawę dla ewentualnej współpracy w przyszłości.

Rozwiązywanie konfliktów

Metody dochodzenia do kompromisu

Mediację można interpretować i stosować na szeroką lub wąską skalę. W znaczeniu ścisłym służy do rozwiązywania konfliktów, zwłaszcza tych o charakterze prawnym, obejmujących nawet spory sądowe (mediacje sądowe). Natomiast mediację rozumianą szeroko – jako wszechstronne narzędzie komunikacyjne – można zastosować nie tylko w procesie rozstrzygania sporów, ale także w obszarach takich jak elastyczne zarządzanie oraz zasady zasobów ludzkich (HR), diagnozowanie źródeł konfliktów wewnętrznych i zewnętrznych w firmie, prowadzenie działań prewencyjnych, a także optymalizacja procesów komunikacyjnych, poznawczych i decyzyjnych w przedsiębiorstwie. W szczególności skupia się nie tylko na krótkoterminowym sukcesie ekonomicznym.

Strategie mediacyjne

Sposoby prowadzenia negocjacji

Warto w tym kontekście dokładnie zrozumieć, jak ludzie interpretują sukces, co często może być kwestią subiektywną i obejmować różnorodne aspekty. Nie zawsze można zgodzić się z twierdzeniem, że w każdej przedsięwziętej działalności gospodarczej jedynym celem jest osiągnięcie zysku finansowego, uznawanego za jedyny wskaźnik



sukcesu, bądź że sukces zależy wyłącznie od czynników makro- czy mikroekonomicznych.

Rola emocji w mediacji

Zarządzanie emocjami w konflikcie

Bezspornie współcześni przedsiębiorcy podejmując szereg często złożonych i odpowiedzialnych decyzji, powodujących skutki zarówno dla nich, zatrudnianych pracowników, branży czy konsumentów - biorą dodatkowo pod uwagę takie kategorie (istotne również dla mediacji) jak: współpraca, unikanie powstawania i eskalacji konfliktów, diagnoza potrzeb i interesów, tworzenie i utrzymywanie dobrych relacji biznesowych i z otoczeniem społecznym, zaufanie,

Zaufanie w mediacji

Budowanie relacji między stronami

odpowiednia motywacja zawodowa, efektywność, profesjonalizm, identyfikacja z marką czy firmą, pozytywna opinia środowiskowa czy wymogi etyki biznesu. Wszystkie te czynniki mogą mieć istotne znaczenie w osiągnięciu tak zwanej satysfakcji zawodowej i osobistej czy integralności moralnej i zawodowej przedsiębiorcy.

Skuteczność mediacji

Czynniki wpływające na osiągnięcie porozumienia

Mediacja może wspierać osiągnięcie szeregu szerszych celów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej poprzez zastosowanie co najmniej niektórych jej elementów oraz technik w zakresie zarządzania i optymalizacji działań biznesowych. Pomaga także utrzymać przyjazną i konstruktywną komunikację wewnątrz firmy, w ramach współpracy biznesowej czy w relacjach z konsumentami. W



rezultacie tego procesu można dążyć do wzmacniania ogólnospołecznych celów mediacji, skupiających się na budowaniu pokojowego i konstruktywnego współdziałania jednostek, grup i różnych organizacji, w tym także konkurujących przedsiębiorców w danym sektorze rynku towarów i usług.

W obszarze nauk związanych z zarządzaniem rośnie znaczenie kompetencji interpersonalnych i cech osobowościowych, które stają się kluczową kompetencją menedżera i/lub przedsiębiorcy. Decydują one o efektywności działań, chociaż kwestia ta pozostaje nadal słabo zbadana zarówno teoretycznie, jak i empirycznie. D. Goleman od dłuższego czasu podkreśla, że inteligencja emocjonalna stanowi istotną kompetencję społeczną dla menedżerów i przedsiębiorców, przewyższającą znaczenie umiejętności fachowych czy zdolności umysłowych dwukrotnie.

Osoba kierująca przedsiębiorstwem lub prowadząca działalność gospodarczą nieustannie dokonuje wyborów pomiędzy konkurującymi celami organizacji, interesami i potrzebami, a także musi radzić sobie z konfliktami i sporami między pracownikami. Dlatego nieustanne doskonalenie kompetencji zarządczych jest niezbędne. Kompetencje te obejmują zbiór cech i zachowań istotnych dla funkcjonowania konkretnej organizacji. W literaturze z zakresu zarządzania powszechnie przyjmuje się, że kompetencje zarządzające posiadają hierarchiczną strukturę, co oznacza, że na różnych poziomach zarządzania wymagane są różne rodzaje tych kompetencji. Według koncepcji Katza wciąż uznawanej za aktualną w tej dziedzinie, na pracę menedżera składają się trzy rodzaje umiejętności, które są ze sobą ściśle zintegrowane: koncepcyjne, techniczne i społeczne, często określane również jako umiejętności interpersonalne.



Bariery mediacji

Czynniki utrudniające rozwiązanie konfliktu

Do wymienionych podstawowych kompetencji, R.W. Griffin dodaje kolejne trzy:

- komunikowania się - czyli kompetencji do skutecznego przekazywania pomysłów i informacji, ale także do ich przyjmowania;
- decyzyjne polegające na zdolności do poprawnego rozpoznania i zdefiniowania problemów, a następnie do wyboru odpowiedniego trybu działania w celu ich rozwiązywania;
- gospodarowania czasem.

Istnienie współzależności pomiędzy skutecznym zarządzaniem a posiadanym przez menedżerów/przedsiębiorców poziomem kompetencji interpersonalnych (w tym komunikacyjnych, relacyjnych czy negocjacyjnych) - implikuje wniosek, że korzystanie z pomocy mediatora może poza opanowaniem konkretnego sporu lub wsparciem współpracy w danej sprawie, prowadzić do zwiększenia przydatnych umiejętności interpersonalnych przedsiębiorcy oraz wzmocnienia wieloaspektowo rozumianej efektywności prowadzonego przez niego biznesu.

Przyszłość mediacji

Kierunki rozwoju mediacji

Rozumienie i wykorzystywanie potencjału narzędzi mediacyjnych w prowadzeniu działalności gospodarczej oraz zrozumienie różnorodnych funkcji instytucji mediacji, wspieranych przez stosowne regulacje prawne, może efektywnie przyczynić się do osiągnięcia ogólnego sukcesu w biznesie.

Zróżnicowane cele mediacji, przedstawione wcześniej, ułatwiają identyfikację różnych funkcji, jakie instytucja mediacji powinna spełniać. Pojęcie "funkcje" obejmuje oczekiwania i wymagania związane z celami, a także skutki, które wynikają z wprowadzenia i stosowania praw o określonej treści.

Jeśli chodzi o funkcje prawnych uregulowań dotyczących mediacji, to przede wszystkim pełnią funkcję regulacyjną, umożliwiając rozstrzygnięcie sporów w sposób inny niż tradycyjne rozstrzygnięcie sądowe, bardziej uwzględniający wolę stron i dążący do osiągnięcia porozumienia. Mają również funkcję innowacyjną, wprowadzając zmiany w społeczeństwie za pomocą norm prawnych, promując nowe rozwiązania w obszarze podejmowania decyzji kończących spory prawne. Funkcja organizacyjna reguluje współpracę między różnymi członkami społeczeństwa, w tym przedsiębiorcami, poprzez dialog, wzajemne uznanie i redukcję przymusu w rozwiązywaniu sporów. Można również wskazać funkcję uzupełniającą i adaptacyjną, gdzie mediacja znajduje zastosowanie zarówno w zarządzaniu, jak i wymiarze sprawiedliwości, dostosowując się do zmian zachodzących we współczesnym społeczeństwie i kulturze prawnej.

Regulacje mediacyjne pełnią także funkcję motywacyjną, zachęcając adresatów norm prawnych do skorzystania z mediacji jako szybszej, tańszej i mniej obciążającej dla wymiaru sprawiedliwości formy rozstrzygnięcia sporów. Funkcja ochronna zakłada, że mediacja służy ochronie praw stron i wartości związanych z korzyściami płynącymi z mediacji. Ważne są także funkcje partycypacji i aktywizacji, które angażują jednostki w współdecydowanie.

Funkcja wychowawcza polega na promowaniu wartości i postaw prowadzących do rozwiązywania konfliktów poprzez ugody, a także na kształtowaniu świadomości prawnej w zakresie rozwiązywania konfliktów. Funkcja integracyjna obejmuje



budowanie wspólnej komunikacji i kultury prawnej zarówno w ramach jednego systemu prawa, jak i z innymi krajami europejskimi, opierając się na komunikacyjnej wizji prawa, państwa i społeczeństwa.

Znaczenie mediacji w społeczeństwie

Rola mediacji w budowaniu kultury dialogu

Główną wartością mediacji w dziedzinie zarządzania jest możliwość jej zastosowania na wczesnym etapie konfliktu, nawet w fazie kształtowania się sporu, co odróżnia ją od mediacji sądowej. Skuteczne wykorzystanie tego narzędzia może przyczynić się do utrzymania relacji między stronami oraz prewencji, zapobiegając eskalacji konfliktu i jego przenoszeniu na kolejne obszary. Umiejętności mediacyjne mogą być użyteczne nie tylko do poprawy relacji w zespole czy strukturze biznesowej, ale również do rozwiązania konfliktów prawnych we wczesnym stadium, zanim osiągną one stadium, w którym jedyną dostępną opcją pozostaje proces sądowy. Analiza mediacji w kontekście szerokiego podejścia do niej podkreśla jej istotę jako narzędzia komunikacyjnego, co z kolei skłania do przyjrzenia się technikom komunikacyjnym stosowanym w ramach tego procesu. Warto zauważyć, że umiejętności w zakresie komunikacji, mediacji i zarządzania firmą mogą być rozwinięte poprzez naukę.

Mediacja a kultura prawna

Wpływ mediacji na system rozwiązywania sporów

Jednym z kluczowych aspektów w procesie rozwiązywania konfliktów, w tym poprzez mediację, jest komunikacja. Skuteczne rozwiązanie sytuacji spornej wymaga właściwego porozumiewania się, obejmującego zarówno logiczne argumenty (perswazję), jak i zrozumienie emocji (gotowość do akceptacji stanowiska drugiej strony).



Warto podkreślić, że zagadnienia związane z komunikacją nie ograniczają się jedynie do obszaru konfliktów i sporów. Komunikacja stanowi fundament relacji międzyludzkich, umożliwiając przekazywanie własnych potrzeb, oczekiwań oraz skuteczną wymianę informacji. To dzięki komunikacji budujemy relacje współpracy. Z jednej strony każdy z nas jako *homo communicativus*, nieustannie uczestniczy w komunikacji z otoczeniem, z drugiej strony jednak nie zawsze udaje się osiągnąć pożądane rezultaty poprzez tę komunikację.

Współczesne znaczenie mediacji

Mediacja jako element nowoczesnego wymiaru sprawiedliwości

Komunikacja interpersonalna to dynamiczny proces wymiany myśli pomiędzy uczestnikami, oparty na przekazie werbalnym (słowach) i niewerbalnym (takim jak mimika, gesty, postawa ciała, przestrzeń, relacje między komunikującymi się, ton i siła głosu itp.). W ramach komunikacji istotny jest nie tylko sposób i rodzaj przekazu, ale również rola obu stron komunikacyjnych - nadawcy i odbiorcy, czyli tego, kto przekazuje informację, i tego, kto ją odbiera. Skuteczność komunikacji polega na przekazaniu komunikatu w sposób zrozumiały dla odbiorcy zarówno w wymiarze słownym, jak i niewerbalnym. Proces ten ma sens tylko wtedy, gdy przekazana wiadomość jest jak najbardziej zgodna znaczeniowo z intencjami nadawcy oraz motywuje odbiorcę do podejmowania działań zgodnych z oczekiwaniami nadawcy.

Rozwój alternatywnych metod rozwiązywania sporów

ADR w systemie prawnym

Komunikat nie stanowi przy tym synonimu informacji. Komunikacja służy bowiem - podobnie jak i mediacja - realizacji wielu zadań, zwanych w nauce o komunikacji **funkcjami wypowiedzi**. Są to między innymi:



- **funkcja informacyjna**, służąca poznawaniu rzeczywistości oraz przekazywaniu bądź wymianie informacji na jej temat. Realizowana jest za pomocą tak zwanych wypowiedzi opisowych, tj. wypowiedzi obiektywnych i weryfikowalnych (lub falsyfikowanych) w kategoriach „prawdy” i „fałszu”. W negocjacjach i mediacji tego rodzaju wypowiedzi zawierają zwykle argumenty *ad meritum*, oddziałują przede wszystkim na sferę logiki i służą racjonalnemu rozwiązywaniu sporów opartych na konflikcie interesów lub zasobów;
- **funkcja ekspresyjna**, skupiająca się na nadawcy i zawierająca informacje o tym, co czuje, co myśli, jakie ma potrzeby i przekonania. Realizowana przede wszystkim za pomocą tzw. wypowiedzi cennych, tj. wypowiedzi subiektywnych wyrażających przekonania lub emocje nadawcy i niepodlegających weryfikacji bądź falsyfikacji. W negocjacjach i mediacji poprzez tego rodzaju wypowiedzi wyrażane są potrzeby pragnienia i oczekiwania;
- **funkcja sugestywna**, skupiająca się z kolei na odbiorcy i mająca na celu wywarcie na niego wpływu, przekonanie go, skłonienie do zmiany poglądu, postawy, zachowania. Realizowana za pomocą tzw. wypowiedzi portatywnych, tj. wypowiedzi wyrażających życzenie (oczekiwanie pragnienie), aby pewien stan rzeczy powstał, trwał lub zakończył się. W negocjacjach i mediacji tego rodzaju wypowiedzi wyrażają potrzeby, pragnienia oraz oczekiwania i oddziałują przede wszystkim na sferę emocji;

Mediacja w praktyce społecznej

Znaczenie mediacji w relacjach międzyludzkich

- **funkcja estetyczna**, mająca na celu wywołanie przeżyć estetycznych i skupiająca się przede wszystkim na formie wypowiedzi. W negocjacjach i mediacji funkcja ta ma znaczenie w zapobieganiu eskalacji konfliktu poprzez nadanie przekazowi poprawnej, a w razie potrzeby nawet wyszukanej formy;

- **funkcja faktyczna**, polegająca na utrzymywaniu kontaktu. W mediacji funkcja ta dotyczy przede wszystkim samego mediatora i przejawia się w tzw. aktywnym słuchaniu (na przykład poprzez pytania rozwijające rozmowę i niejako kierujące nią).

Ponadto wyróżniane są również funkcje: **sprawcza** oraz **normatywna**.

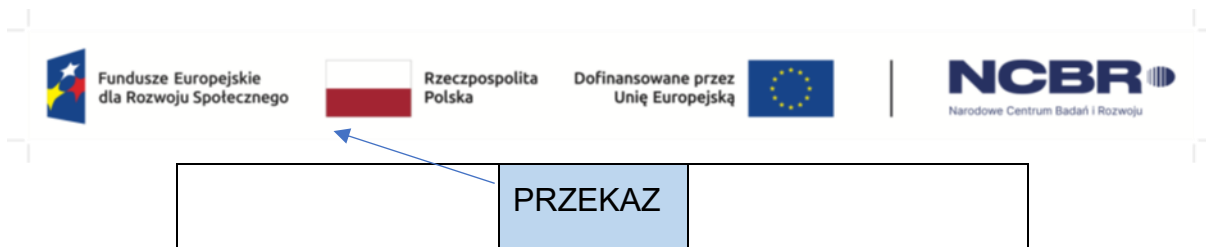
Pierwsza z nich kształtuje rzeczywistość i jest realizowana za pomocą tzw. wypowiedzi performatywnych, tj. zmieniających stan rzeczy za pomocą słów (na przykład przez złożenie oświadczenia woli). Druga zaś wyznacza wartości, które mają być realizowane oraz wzory zachowań (nakazy, zakazy itp.) służące tej realizacji. W mediacji strony mogą kierować się normami, które stanowią rezultat ich własnych uzgodnień (tzw. normy *inter partes*). Niemniej jednak granice swobody w tym zakresie wyznacza literatura powszechnie obowiązującego prawa.

Efektywność mediacji

Korzyści dla stron i systemu prawnego

Rysunek 1

	PRZEKAZ	
KODUJĄCY		KODUJĄCY
INTERPRETUJĄCY		INTERPRETUJĄCY
DEKODUJĄCY		DEKODUJĄCY



Konkludując, warto wskazać, że komunikacja w swych funkcjach służy w szczególności przekazywaniu informacji i doświadczeń, wyjaśnianiu świata, autoprezentacji, nawiązywaniu i podtrzymywaniu relacji z innymi, wywieraniu wpływu na postępowanie oraz - co znacznie trudniejsze - na przekonaniu, a także organizacji współpracy oraz zapewnianiu przyjemności bądź rozrywki. Natomiast o poprawnej i efektywnej komunikacji można mówić wówczas, gdy wypowiedź spełnia zamierzoną funkcję, a nadawca zrealizował cel zgodny ze swoją intencją.

Znaczenie porozumienia

Uгода jako rezultat mediacji

Rolą mediatora jest usprawnienie komunikacji między stronami, bez tego bowiem ich porozumienie nie jest możliwe. Proponuje on stronom różne techniki komunikacyjne, wyjaśniając przy tym, jak mogą one pomóc w dojściu do porozumienia. Mediator buduje w ten sposób atmosferę sprzyjającą konstruktywnej komunikacji oraz wyrażeniu oczekiwań stron, a następnie moderuje proces komunikacyjny i dochodzenie do porozumienia.

Mediacja jako narzędzie dialogu

Rozwiązywanie konfliktów poprzez komunikację

Przy czym w odniesieniu do efektywnej komunikacji w procesie mediacji istotną rolę odgrywa tak zwane aktywne słuchanie, czyli:



- słuchanie otwarte - oparte na wzajemnym szacunku i akceptacji uczestników postępowania;
- słuchanie empatyczne - budujące tolerancję dla wyrażanych emocji;
- słuchanie świadome - podczas którego uczestnicy zwracają uwagę na integrację słów i emocji, dzielą się odczuciami i doświadczeniami bez osądzania poprzez informację zwrotną.

Efektywna komunikacja w mediacji ma zatem pomoc w zbudowaniu atmosfery szacunku i zaufania, doprowadzić strony sporu do określenia: stanowisk, interesów, potrzeb i oczekiwań, umożliwić wzajemne usłyszenie się oraz zaakceptowanie odmienności, a także otworzyć na współpracę.

Znaczenie współpracy w mediacji

Wspólne poszukiwanie rozwiązania

W tym miejscu należy wskazać na czynniki utrudniające słuchanie. Przede wszystkim problem może wywoływać różnica w szybkości mówienia i szybkości myślenia, która powoduje, że słuchacz często zastanawia się nad tym, co sam powie, gdy dojdzie do głosu, nie zaś nad tym, co i jak w druga strona mówi. Czynnikiem utrudniającym słuchanie mogą być między innymi krytycyzm, przedwczesna ocena treści komunikatu i wyciąganie wniosków, negatywne nastawienie do osoby mówcy (w tym sposobu jego wypowiedzi), przyjmowanie nieuzasadnionych założeń,

Mediacja w nowoczesnym społeczeństwie

Alternatywa dla sporów sądowych

Słuchanie życzeniowe, przerywanie wypowiedzi, niecierpliwość, postawa zamknięcia się na kontrargumenty, obawa, iż ulegnie się wpływom drugiej strony, niezrozumienie profesjonalnych wywodów interlokutora.



Podsumowanie znaczenia mediacji

Rola mediacji w rozwiązywaniu konfliktów

Umiejętność słuchania jest również jedną z najistotniejszych w pracy mediatora. Wyróżnia się trzy typy umiejętności słuchania, które przydają się na różnych etapach mediacji: słuchanie dla zrozumienia, słuchanie empatyczne oraz słuchanie krytyczne (słuchanie dla oceny tego co ktoś powiedział). W ten sposób mediator nie tylko dokłada starań, by samemu jak najpełniej zrozumieć przekaz zgodnie z intencjami strony, ale też by maksymalnie umożliwić jego zrozumienie drugiej stronie sporu.

Umiejętność słuchania w mediacji

Podstawowe zadania mediatora w procesie słuchania stron

W zaleceniach dla mediatorów zakreśla się najważniejsze zadania (obszary), które powinny zostać objęte umiejętnością słuchania:

- umożliwienie stronom zrealizowanie potrzeby bycia wysłuchanym;
- pomoc stronom w zbadaniu, zrozumieniu i wyartykułowaniu swoich interesów i oczekiwań;
- wyjaśnienie ważnych informacji (uzgodnienie podstawowych faktów);
- określenie problemów, które należy objąć uwagą (emocjonalne, relacyjne, merytoryczne);
- podsumowywanie bez redukcji udziału stron;

Rola słuchania w identyfikacji problemów

Wspieranie stron w poszukiwaniu wspólnego obszaru porozumienia

- pomoc stronom w identyfikacji obszaru wspólnego, który połączy ich indywidualne perspektywy postrzegania sporu;



- radzenie sobie z nierównowagą stron poprzez zmniejszenie poziomu uczestnictwa dyskursie silniejszej strony;
- upewnienie się, czy obie (wszystkie) strony mają udział w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji;
- rozpoznawanie komunikatów niewerbalnych i udzielanie im efektywnych odpowiedzi;
- uzyskiwanie zaangażowania stron i utrzymywanie go do zakończenia mediacji.

Analiza argumentów i potrzeb stron

Ocena spójności komunikatów werbalnych i niewerbalnych

W trakcie słuchania warto podjąć się ustalenia między innymi tego, czy wnioski i argumenty drugiej strony są poprawne logicznie, jakie są jej potrzeby/interesy oraz czy istnieje spójność pomiędzy komunikatami werbalnymi i niewerbalnymi.

Niezmiernie istotne - zwłaszcza w przypadku mediacji i zadań mediatora - jest również posługiwanie się pytaniami. Stąd częstokroć mediacja nazywana jest „sztuką zadawania pytań”, bowiem poza wystąpieniem otwierającym, tj. wyjaśniającym stronom istotę i zasady mediacji, cała reszta opisanego powyżej procesu oparta jest właściwie na pytaniach wynikających z aktywnego słuchania stron.

Znaczenie komunikacji w mediacji

Interpretacja wypowiedzi i potrzeb uczestników sporu

Pytania można podzielić na pytania zamknięte i otwarte.

Pytania zamknięte zawierają w sobie schemat odpowiedzi. Dzielimy je na pytania rozstrzygnięcia, rozpoczynane partykułą *czy* i zakładające odpowiedź twierdzącą lub przeczącą, oraz na pytania dopełnienia: *kto?*, *co?*, *gdzie?*, *kiedy?*, ograniczające odpowiedź do prostego dopełnienia.



Natomiast pytania otwarte: *dlaczego?*, *po co?*, *w jaki sposób?* *co sądzisz o...?*, nie ograniczają odpowiedzi ani nie wyznaczają jej schematu. Odpowiedzi stanowią wyjaśnienie (*dlaczego?*) bądź narrację (*jak?*).

Funkcje pytań w mediacji

Pytania jako narzędzie kierowania dialogiem

Pytania pełnią w komunikacji różne funkcje szczegółowe.

Służą w szczególności:

- zdobywaniu informacji (poszerzaniu wiedzy o danej sytuacji);
- sprawdzeniu informacji uzyskanej z innego źródła;
- przekazaniu informacji;
- doprecyzowaniu (uściślenie faktów oraz intencji i stanowisk stron - funkcja pomocnicza);
- wyznaczaniu lub zmianie kierunku rozmowy (tak zwane ogniskowanie rozmowy - funkcja kontrolna);

Typy pytań mediacyjnych

Funkcje informacyjne, stymulujące i refleksyjne pytań

- zasugerowaniu odpowiedzi (jest to tak zwana funkcja referencyjna, która może przybierać znamiona manipulacji);
- zainspirowaniu refleksji, pomysłu lub inicjatywy u rozmówcy (funkcja stymulująca, która może przybierać znamiona manipulacji);
- przyciąganiu uwagi rozmówcy i podtrzymywaniu dialogu (funkcja fatyczna);
- przyjęcia perspektywy drugiej strony (funkcja cyrkularna, która może doprowadzić do zmiany stanowiska przez rozmówcę;



Pytania jako narzędzie wpływu w mediacji

Rola pytań w analizie argumentów i emocji stron

- wyeksponowaniu danej tezy bądź podniesieniu poziomu emocji w procesie komunikacyjnym (pytania retoryczne);
- wykazania błędów i/lub niekonsekwencji wywodzie rozmówcy (pytania podchwytliwe);
- sugerowaniu alternatywnych rozwiązań (technika pytań hipotetycznych);
- motywowaniu zmierzania do konkluzji lub podjęcia ostatecznej decyzji;
- podsumowaniu (pytania parafrazujące).

Zadawanie pytań przez mediatora

Wykorzystanie pytań otwartych i zamkniętych w mediacji

Pytanie może zatem pełnić nie tylko rolę „narzędzia do zdobywania informacji”, ale także rolę argumentu w dyskusji. Mediator powinien używać pytań otwartych i zamkniętych, aby wysondować emocjonalne, relacyjne i merytoryczne aspekty sporu. Jednocześnie mediator musi być w pełni świadomy etycznych konsekwencji właściwego/niewłaściwego zastosowania umiejętności słuchania i innych technik komunikacyjnych.

Techniki aktywnego słuchania

Parafraza, przeformułowanie i inne narzędzia komunikacyjne

Do podstawowych narzędzi wykorzystywanych przez mediatora w ramach aktywnego słuchania należą również: parafraza, przeformułowanie, odzwierciedlanie czuć, dowartościowanie, wyjaśnienie i podsumowanie.

Parafraza polega na powtórzeniu uczestnikom mediacji własnymi słowami esencji tego, co powiedziały przy jednoczesnym skupieniu uwagi na problemach, celach,



istotnych kwestiach czy uczuciach parafrazowanego. Powtórzenie zasłyszanego fragmentu ma na celu upewnienie się co do jego treści i tym samym uniknięcia ryzyka przypadkowych pomyłek lub świadomej manipulacji.

Parafraza w procesie mediacji

Funkcje parafrazy w budowaniu dialogu

Do głównych funkcji parafrazy zalicza się: uwspólnianie znaczeń, wzmacnianie więzi między stronami, strukturyzowanie dialogu, zarządzanie czasem oraz zdystansowanie się do wypowiedzi strony. Parafraza daje też szansę na sprawdzenie czy słuchacz poprawnie odczytał emocje drugiej strony. Dobrze zbudowana i odpowiednio zastosowana technika parafrazy pokazuje uczestnikom zrozumienie istotnych kwestii przez mediatora, potwierdza ważność i obawy stron, a także wpływa na dalsze, efektywne zachowania negocjacyjne. Stąd jej kluczowa rola w procesie mediacji.

Przeformułowanie (reframing)

Łagodzenie konfliktu poprzez zmianę perspektywy komunikacji

Parafraza jest konstruowana w sposób neutralny, pomijając bolesne, krzywdzące lub opiniotwórcze sformułowania, przy jednoczesnym utrzymaniu mocy przekazu. Parafraza ewoluuje w reframing (tzw. przeformułowywanie). Celem przeformułowywania za pomocą adekwatnych językowych przekształceń dostosowanych do dyskursu mediacyjnego jest odkrycie/ujawnienie twierdzeń, perspektyw, spornych faktów, problemów, nastawienia czy interesów stron w sposób korzystny dla sprzyjającej niezakłóconej komunikacji i zawarciu porozumienia perspektywie (oczywiście bez zniekształcania ich znaczenia czy istoty - bez manipulacji). Przeformułowywanie polega na przeniesieniu antagonistycznych, konfliktowych twierdzeń stron do nowego, korzystnego kontekstu, który ułatwia łagodzenie negatywnych emocji, odbudowanie pozytywnych relacji oraz niezakłóconą



komunikację między stronami, znacznie zwiększając szanse na wspólne generowanie opcji rozwiązania sporu i w konsekwencji osiągnięcie porozumienia.

Odzwierciedlanie emocji w mediacji

Znaczenie parafrazy emocjonalnej w budowaniu zaufania

Kwalifikowanym rodzajem parafrazy jest również odzwierciedlanie uczuć, zwane także parafrazą emocji. To polega na wyrażeniu emocji przez mówiącego, przekazując je w neutralny, werbalny sposób przez osobę słuchającą. Taka parafraza umożliwia oddanie emocji, jakie przeżywa rozmówca, co wyraża nasze zrozumienie, próbę zrozumienia czy akceptacji. Odzwierciedlenie uczuć ma na celu m.in. zrozumienie stanu emocjonalnego rozmówcy oraz identyfikację i nazwanie związanych z nim emocji. Ta technika pozwala również rozmówcy na właściwą ocenę swoich uczuć i emocji, wspomaga kontrolowanie ich. Przede wszystkim jednak buduje atmosferę zaufania i porozumienia, oferując poczucie zrozumienia.

Dowartościowanie w mediacji

Wzmacnianie poczucia uznania i partnerstwa między stronami

Inną ważną techniką jest dowartościowanie, które polega na werbalnym wyróżnieniu mocnych stron, zauważeniu pozytywnych działań lub sposobu myślenia osoby wyrażającej się. Celem zastosowania tej techniki jest podkreślenie i docenienie wysiłków, działań, intencji i deklaracji uczestnika mediacji, mające na celu podkreślenie jego ważności oraz wartości.

Dowartościowanie podnosi poziom zaspokojenia potrzeby uznania jako metapotrzeby każdego człowieka i miernika jego poczucia sukcesu. Jest to technika używana i pomocna w mediacji do budowania atmosfery zaufania, życzliwości, otwartości oraz poczucia bezpieczeństwa. Nie tylko wzmacnia poczucie partnerstwa i współpracy między uczestnikami, ale również pozwala im wzajemnie docenić oraz podkreślić



osiągnięcia, sukcesy czy postępy, które osiągnęli. Dowartościowanie może być także skierowane przez mediatora na wzmocnienie słabszego uczestnika mediacji i doprowadzenie do wyrównania jego pozycji z pozycją pozostałych.

Slajd 113

Kolejną techniką, wpływającą na sposób komunikacji uczestników procesu mediacyjnego, jest technika wyjaśniania. Polega ona na precyzyjnym określaniu oraz uporządkowywaniu istotnych dla uczestników i mediatora kwestii poprzez zadawanie odpowiednich pytań. Zastosowanie tej techniki pomaga mediatorowi w identyfikacji kluczowych zagadnień, diagnozowaniu sytuacji oraz problemu. Ponadto umożliwia mu pozyskanie dodatkowych informacji niezbędnych do poszukiwania rozwiązania, które zadowolili obie strony sporu, a także porządkuje przekazywane informacje.

Slajd 114

Podsumowanie w kontekście mediacji oznacza gromadzenie i rekapitulację przez mediatora kluczowych kwestii, informacji, myśli i uczuć, które pojawiły się podczas rozmów z uczestnikami. Wykorzystanie tej techniki umożliwia korygowanie ewentualnych nieścisłości, wyciąganie wniosków, skoncentrowanie uwagi na istocie problemu oraz zgromadzenie i przedstawienie najważniejszych kwestii mediacyjnych. Dodatkowo, stanowi narzędzie przydatne w sytuacji, gdy mediator pragnie zaznaczyć postępy dokonane przez uczestników w trakcie procesu mediacji, a także służy zamknięciu określonego etapu rozmowy i przechodzeniu do kolejnego etapu.

Slajd 115

Technika milczenia, połączona z odpowiednimi komunikatami, może spełniać istotne funkcje w procesie komunikacji, takie jak wyrażenie dezaprobaty, wywołanie zmiany



lub wycofania stanowiska przez drugą stronę, zmuszenie do odpowiedzi na własne pytanie lub wprowadzenie w zakłopotanie. Dodatkowo, milczenie może pomóc w opanowaniu negatywnych emocji, nabraniu dystansu, racjonalizacji oraz ułatwiać konstruktywne myślenie. Dla mediatora cisza często stanowi sprzymierzeńca, umożliwiając czas na przemyślenie pytań, sugestii lub propozycji przedstawionych stronom.

Podsumowując, opisane techniki, których używa mediator, mają na celu usprawnienie komunikacji między stronami w procesie mediacji. W związku z tym mediator powinien posiadać nie tylko wiedzę na temat istnienia tych technik i korzyści z ich zastosowania, ale także być świadomym, że ich niewłaściwe zastosowanie może czasem przynieść rezultaty przeciwne do zamierzonych. Na przykład, nadmierne lub nieumiejętne stosowanie parafrazy przez mediatora może sprawić, że strony poczują, że mediator ma trudności z zrozumieniem ich przekazywanych treści. Podsumowanie mediatora, które pomija istotne wcześniej podniesione przez strony kwestie, zwłaszcza te bezpośrednio związane z przedmiotem sprawy, może narazić go na zarzut braku profesjonalizmu. Technika dowartościowania, gdy jest źle zastosowana, może być postrzegana jako próba manipulacji, co może podważyć bezstronność i neutralność mediatora. Ponadto, nieumiejętne zadawanie pytań przez mediatora zamiast skatalogowania istotnych zagadnień dla polubownego rozstrzygnięcia sprawy, może wprowadzić dodatkowe zamieszanie, zwłaszcza jeśli dotyczy to trudnych emocji stron.

Warto także podkreślić, że przedstawione techniki mają uniwersalny charakter i są dostępne dla mediatora niezależnie od rodzaju prowadzonej mediacji.



Technika wyjaśniania

Porządkowanie informacji i identyfikacja problemu

Podkreślenia bowiem domaga się fakt, że bez względu na rodzaj prowadzonej mediacji (proceduralnej, merytorycznej czy transformatywnej), mediator pełnił w postępowaniu mediacyjnym wiele ról.

Jest w szczególności bowiem:

- edukatorem, prezentującym i modelującym konstruktywne formy porozumiewania się, jak między innymi aktywne słuchanie;
- gospodarzem procesu mediacji, odpowiedzialnym za przeprowadzenie jej uczestników przez poszczególne jej fazy;
- specjalistą kreatywnego myślenia i procedur elastycznego poszukiwania rozwiązań;
- słuchaczem gotowym zapoznać się ze stanowiskiem i emocjami każdej ze stron, bez ich oceniania;
- osobą dającą poczucie wysłuchania.

Komunikacja w procesie mediacji

Znaczenie jasnego przekazu i interpretacji informacji

Należy przy tym zaznaczyć, co **nie jest rolą** mediatora. Nie jest nią zatem świadczenie doradztwa prawnego, prowadzenie sesji psychoterapeutycznych czy zasadniczo rozsądzanie sporu. Ze względu na obowiązek przestrzegania zasady bezstronności i neutralności, a także profesjonalizm, mediator, zwłaszcza w ramach strategii proceduralnej (tak zwanej klasycznej mediacji), nie powinien:

- przewidywać wyniku mediacji czy procesu sądowego w danej sprawie i dzielić się swoją opinią na ten temat, z którąkolwiek ze stron;
- zgadzać się głośno z postawami uczestników sporu używając sformułowań w rodzaju: Ma Pan/Pani rację;



- stawać po którejś ze stron i negocjować tylko z jedną stroną (nawet gdy jest to strona słabsza) na rzecz drugiej, zamiast mediować między uczestnikami;

Narzędzia komunikacyjne mediatora

Wspieranie dialogu i zrozumienia między stronami

- wprowadzać stronę konfliktu w zakłopotanie na przykład adorowaniem czy żartowaniem;
- zalewać strony nadmiarem informacji na przykład gadulstwem czy chwaleniem się swoimi osiągnięciami zawodowymi;
- oceniać, wydawać sądy na przykład wydawać opinie jako specjalista w danej dziedzinie;
- naruszać zasadę poufności na przykład ujawniając informacje otrzymane w procesie mediacji bez wyraźnej zgody drugiej strony;
- mieć uprzedzeń co do istoty sporu czy samych stron.

Narzędzia komunikacyjne mediatora

Wspieranie dialogu i zrozumienia między stronami

To oznacza, że mediator jest nadrzędnym, neutralnym profesjonalistą, który wspomaga uczestników w usprawnianiu procesu komunikacji. Jego postawa gwarantuje efektywne prowadzenie postępowania mediacyjnego w kontrolowanej atmosferze, opartej na wzajemnym zaufaniu, gdzie strony wspólnie dążą do osiągnięcia porozumienia kończącego spór w danej sprawie.

Z różnorodnych technik komunikacyjnych używanych w mediacyjnym dyskursie, przedsiębiorcy i menedżerowie mogą korzystać i stosować je adekwatnie do różnych sytuacji i kontekstów komunikacyjnych występujących w ramach prowadzonej działalności gospodarczej. Zdając sobie sprawę, że sposób prowadzenia rozmowy jest



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



NCBR
Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

równie istotny, co jej temat, oraz że skuteczna komunikacja w kierunku nawiązywania współpracy wymaga nie tylko właściwego prezentowania stanowisk z argumentacją, ale także umiejętności słuchania, zadawania pytań oraz budowania dobrej atmosfery i optymalnej organizacji czasoprzestrzennej spotkania.