

Marek Suchanek

Uniwersytet Szczeciński
Zamiejscowy Wydział Społeczno-Ekonomiczny
w Gorzowie Wielkopolskim
e-mail: marek.suchanek@usz.edu.pl

Mediacja jako metoda rozwiązywania konfliktów społecznych

STRESZCZENIE

Mediacja jest efektywnym sposobem na rozwiązywanie zaistniałych konfliktów społecznych, metodą osiągnięcia i wypracowania satysfakcjonującego porozumienia akceptowanego przez strony sporu. Jest formą ugodowego procesu z udziałem bezstronnego, neutralnego i profesjonalnego pośrednika, jakim jest mediator. Skłania on strony do obiektywizowania własnych oczekiwań, precyzowania, a niekiedy także przewarłościowywania zgłaszanych żądań. W mediacji dąży się do przesunięcia zainteresowania stron z pokonania przeciwnika na pokonanie problemu i szukanie optymalnego, obustronnie zadowalającego wyniku. Mediacja ma tę zaletę, że cechuje ją duża elastyczność co do zakresu przedmiotowego, czasu i miejsca. Dzięki temu możliwe jest znalezienie rozwiązania, które optymalnie godzi interesy stron, pozwalając rozwiązywać istniejące już spory i zapobiegać konfliktom.

SŁOWA KLUCZOWE

konflikt społeczny, mediacja, mediator

Wprowadzenie

W każdym społeczeństwie istnieją grupy różniące się pod względem interesów, oczekiwań i dążeń. W momencie, kiedy dana grupa lub jednostka usiłuje zrealizować swoje własne zamierzenia sprzeczne z celami innych, dochodzi do konfliktu społecznego. Konflikt społeczny jest naturalnym zjawiskiem w demokracji, której siła polega na dyskusji i wypracowywaniu wspólnego stanowiska. Może dojść jednak do sytuacji, podczas której następuje nasilenie konfliktu, a środki jego rozwiązania wykraczają poza ramy określone przez demokratyczne państwo prawa. Wtedy stanowi on wyraźne zagrożenie ładu społecznego.

Przyczynami konfliktu społecznego jest najczęściej zróżnicowanie hierarchii wartości w poszczególnych grupach, a także: dysproporcje rozwojowe między grupami, wadliwie funkcjonujący system informacji i inne. Dążenie do uzgodnienia stanowisk, wypracowania wspólnego rozwiązania danej sytuacji, powinno być nadrzędnym celem członków danego

społeczeństwa. Możemy wyróżnić kilka rodzajów konfliktu ze względu na dziedzinę życia, której dotyczy. Są to konflikty: kulturowe, ekonomiczne czy klasowo-warstwowe.

Skutki konfliktów społecznych mogą być bardzo różne. W zależności od ilości, intensywności konfliktów oraz sytuacji panującej w społeczeństwie przed nasileniem konfliktu, mogą być one zarówno pozytywne, jak i negatywne. Pozytywne skutki to przede wszystkim: dążenie do wypracowania nowych, wspólnych rozwiązań przez strony z pożytkiem dla całości społeczności oraz zmiana społeczna, która w znaczny sposób może poprawić sytuację członków społeczeństwa. Do negatywnych skutków konfliktu społecznego należy zaliczyć osłabienie więzi społecznych, możliwy wzrost poparcia społeczności dla radykałów i populistów, zaburzenie wypracowanego, korzystnego ładu społecznego. Ze względu na to, że konflikt jest stałym elementem życia społecznego, wypracowano pewne sposoby rozwiązywania konfliktów, by nie dopuścić do związanych z nim negatywnych konsekwencji społecznych. Najpopularniejsze sposoby to mediacje, negocjacje, arbitraż lub sąd.

Mediacja i jej znaczenie w rozwiązywaniu konfliktów

Mediacja jest złożonym i niejednorodnym zjawiskiem. W wąskim ujęciu oznacza ułatwienie rozmowy. Jest formą dobrowolnego wsparcia udzielanego przez neutralną osobę trzecią i formą oddziaływania na zwaśnione strony, celem osiągnięcia przez nich własnego, wzajemnie akceptowalnego porozumienia. Ugodowe rozwiązywanie rozmaitych sporów i konfliktów z udziałem bezstronnego i neutralnego, profesjonalnego pośrednika, jakim powinien być mediator, to istota mediacji i uzasadnienie wzrastającego zainteresowania nią we współczesnych społeczeństwach i prawodawstwach.

Mediacja w ogólnym ujęciu kojarzona jest z pośrednictwem w sporze w celu nakłonienia skonfliktowanych stron do porozumienia. Jest pokojowym postępowaniem, w trakcie którego osoba trzecia podejmuje próbę doprowadzenia do zbliżenia stanowisk, złagodzenia istniejących między nimi napięć i stworzenia warunków dla znalezienia akceptowanego przez wszystkich rozwiązania (osiągnięcia porozumienia)¹.

Mediacja to praktyczna metoda, podczas której mediator pomaga stronom ustalić najważniejsze fakty, nazwać i rozładować emocje, wspiera proces komunikacji oraz dochodzenie do porozumienia². Mediacja to interwencja w negocjacje lub konflikt akceptowalnej trzeciej strony, która ma minimalną możliwość podejmowania decyzji, lub w ogóle pozbawiona jest tej możliwości, która towarzyszy zaangażowanym stronom w dobrowolnym zmierzaniu do obustronnie akceptowalnego porozumienia. Ponadto postępowanie mediacyjne ma przywrócić lub powołać relacje zaufania i wzajemnego szacunku pomiędzy stronami, przy jednoczesnym minimalizowaniu ich kosztów emocjonalnych czy cierpień psychicznych. Interwencja oznacza wkroczenie w funkcjonujący system relacji, wejście między ludzi lub grupy społeczne w celu udzielenia im wsparcia. U podstaw interwencji osoby z zewnątrz leży założenie, że trzecia strona jest zdolna do zmiany układu sił i dy-

1 Z. Kmiecik, *Mediacja i koncyliacja w prawie administracyjnym*, Zakamycze, Kraków 2004, s. 27–28.

2 *Skarb mediatora. Wybór tekstów*, red. R. Milewski, Fundacja „Partners” Polska, Warszawa 2006, s. 22.

namiki społecznej w istniejącej relacji konfliktowej przez oddziaływanie na przekonania lub zachowania stron, przez dostarczanie wiedzy lub informacji lub przez wprowadzanie bardziej skutecznej procedury negocjacyjnej i w ten sposób pomaganie uczestnikom w rozwiązywaniu spornych kwestii³. Mediator pomaga ludziom komunikować się tak, by doprowadzić do wzajemnego zrozumienia i spotkania. Dzięki temu mogą oni porzucić styl rozmawiania, który prowadzi do niezgody i konfrontacji, chcąc uleczyć relację, która jest odczuwana jako bolesna. Uczestnictwo mediatora istotnie zmienia strukturę i dynamikę negocjacji. Ważna jest już sama jego obecność. Skłania ona strony do obiektywizowania własnych twierdzeń, precyzowania, a niekiedy także przewartościowywania zgłaszanych żądań. Mediator może wspierać strony na wiele sposobów. Może zadawać pytania, które pomogą stronom uporządkować ich własne oczekiwania, a także dostrzec elementy, których dotychczas nie zauważały. Może sondować zbieżność ich interesów oraz ich skłonność do ustępstw w ramach spotkań wspólnych i indywidualnych, porządkować i ukierunkowywać rozmowę, sprowokować strony do poszukiwania kreatywnych rozwiązań. Mediator powinien dążyć do przesunięcia zainteresowania stron z pokonania przeciwnika na pokonanie problemu i szukanie optymalnego, obustronnie zadowolającego wyniku. Mediacja jest najbardziej wartościowa, gdy pomaga rozwiązać konflikty w związkach, na których nam zależy (z członkami rodziny, przyjaciółmi, sąsiadami czy współpracownikami). Mediacja może zapobiegać i chronić przed poważnymi konfliktami oraz rozwiązywać już istniejące spory, zarówno w ich wczesnej, jak i późniejszej, na ogół bardziej zaognionej postaci. Dzięki mediacji ludzie uczą się ponownie ze sobą rozmawiać. Mediacja pozwala na to, aby powiedzieć drugiej stronie całą prawdę, w nieformalnej rozmowie wszystko sobie wyjaśnić i nawet, jeśli mediacja nie doprowadzi do ugodowego rozwiązania, prowadzi często do podniesienia poczucia bezpieczeństwa, odpowiedzialności za własny los, a w konsekwencji do zadowolenia.

Jedną z podstawowych cech mediacji jest to, że bezstronna, czyli neutralna osoba ma pomóc stronom w znalezieniu rozwiązania konfliktu. Proces ten nie jest sformalizowany, co oznacza, że mediator ma prawo wybrać metodę, która jego zdaniem przyniesie najlepsze efekty. Odpowiedzialność za sam proces dochodzenia do porozumienia spoczywa na mediatorze, podczas gdy za rezultaty mogą być odpowiedzialne wyłącznie strony. Odpowiedzialność mediatora za proces oznacza przede wszystkim to, że musi on stworzyć atmosferę sprzyjającą konstruktywnemu dialogowi stron. Biorąc pod uwagę, że to strony ponoszą odpowiedzialność za wynik mediacji, mediator nie ma z reguły prawa kwestionować wypracowanego przez nie rozwiązania⁴.

Mediacja koncentruje się na potrzebach i interesach uczestników konfliktu. Stwarza możliwość wypowiedzenia swoich racji w sposób spokojny i przemyślany, co jest możliwe dzięki obecności osoby pośredniczącej w rozmowie, jaką jest mediator. Decyzja o podjęciu mediacji zależy tylko i wyłącznie od zainteresowanych osób. Każda ze stron, jak również mediator, ma

3 C.W. Moore, *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2009, s. 31.

4 G. Nordhelle, *Mediacja. Sztuka rozwiązywania konfliktów*, t. K. Drozdowska, FISO, Gdańsk 2010, s. 33.

możliwość przerwania mediacji, jeżeli nie widzi szans na wypracowanie porozumienia lub gdy nie będzie miała chęci na dalszy udział w mediacji⁵.

Podstawową zasadą mediacji jest jej dobrowolność – jeśli mediator ma pomóc uczestnikom w poradzeniu sobie z konfliktem, to muszą być oni gotowi, by włączyć do niego akceptowalną trzecią stronę, która będzie im towarzyszyć w dochodzeniu do porozumienia. Akceptacja nie musi koniecznie oznaczać, że dyskutanci z radością powitają zaangażowanie mediatora i będą dokładnie stosować się do jego wskazówek. Oznacza natomiast, że strony zgadzają się na obecność mediatora i są gotowe słuchać oraz poważnie brać pod uwagę jego sugestie dotyczące radzenia sobie z dzielącymi je nieporozumieniami. Mediacja jest na ogół inicjowana wówczas, gdy strony nie są już dłużej w stanie same radzić sobie z konfliktem i kiedy jedynym możliwym rozwiązaniem wydaje się pomoc bezstronnej osoby z zewnątrz⁶.

Innymi słowy – mediację można opisać jako proces, podczas którego ktoś pomaga innym zmienić ich spojrzenie na konflikt, zauważyć jego twórczy potencjał. Gdy uświadamiamy sobie łączące nas wszystkich człowieczeństwo i rozpoznajemy w tym kontekście także samych siebie, wtedy rodzi się w nas zdolność współodczuwania. To zaś ułatwia współpracę przy szukaniu takich rozwiązań, które zaspokoją potrzeby wszystkich uczestników sporu. Wraz z osobami zaangażowanymi w konflikt mediator pomaga wypracować porozumienie, w jaki sposób chciałyby one w przyszłości współdziałać⁷.

Podstawowe zasady mediacji

Mediacja powinna cechować się następującymi zasadami:

Dobrowolności – strony dobrowolnie wyrażają zgodę na udział w postępowaniu mediacyjnym. Na pierwszym spotkaniu obowiązkiem mediatora jest odebranie od stron dobrowolnej zgody na mediację. Zgoda ta może być cofnięta na każdym etapie trwania mediacji przez każdą ze stron, o czym należy je na wstępie poinformować. Wobec uczestników postępowania mediacyjnego nie może być stosowana jakakolwiek forma presji odnośnie do udziału w mediacji. Jednocześnie wiąże się to z przystąpieniem do mediacji w dobrej wierze i dobrowolnym wypełnianiem wszystkich zobowiązań przyjętych na siebie w trakcie mediacji⁸. Dobrowolność dotyczy również zawarcia ugody, tzn. strona ma prawo odmówić jej podpisania, ponieważ nie jest związana tym, że wcześniej brała udział w jej formułowaniu i wyraziła zgodę na wszystkie warunki.

Bezstronności – zasada ta odnosi się do relacji między mediatorem a stronami konfliktu. Mediator w równym stopniu reprezentuje każdą ze stron, nie preferuje żadnej z nich, ani nie jest do niej źle nastawiony. Interesy stron nie powinny być powiązane z osobisty-

5 *Mediacja dla każdego*, red. L. Mazowiecka, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 9.

6 C.W. Moore, *op. cit.*, s. 24.

7 L. Larsson, *Porozumienie bez przemocy w negocjacjach. Jak być trzecią stroną w konflikcie*, tł. B. Pawłowska-Montwiłł, Czarna Owca, Warszawa 2009, s. 14.

8 *Czy tylko sąd rozstrzygnie w sporze? Mediacja i sądownictwo polubowne. Zostałem pokrzywdzony przestępstwem*, red. A. Rękas, T. Sroka, Ministerstwo Sprawiedliwości, Warszawa 2012, s. 26; A. Zienkiewicz, *Studium mediacji. Od teorii ku praktyce*, Difin, Warszawa 2007, s. 19.

mi interesami mediatora. Nie powinien on być związany ze środowiskiem towarzyskim lub zawodowym żadnej ze stron, lub przynajmniej nie powinien czerpać (i nie czerpał w przeszłości) osobistych korzyści z tej relacji. Ocena bezstronności mediatora należy zawsze od stron. Jest on bezstronny, jeśli tak oceniają go uczestnicy mediacji. Strony mają prawo pytać i zgłaszać swoje wątpliwości odnośnie do bezstronności mediatora. Mogą też wnosić o zmianę osoby mediatora, jeśli uważają, że nie jest on bezstronny. O takiej możliwości mediator musi poinformować strony na początku procesu mediacji⁹.

Neutralności – mediator jest neutralny co do przedmiotu sporu i znalezionych rozwiązań, kwestia jak rozwiązać spór należy do stron. Neutralność określa strukturę relacji (brak konfliktu interesów) oraz postawę mediatora wobec meritum sporu. Mediator nie podpowiada stronom własnych rozwiązań, nawet gdyby uznał je za lepsze. Ta zasada wyraża się przez szacunek wobec samostanowienia stron sporu. Mediator też nie narzuca stronom swojego światopoglądu i wartości¹⁰.

Poufności – zasada oznacza, że mediator ma obowiązek zachować w tajemnicy wszystkie informacje na temat przebiegu mediacji (treść rozmów, zachowania stron, sposobu wyrażania emocji przez strony itp.). Efektem pracy mediatora ze stronami jest spisana ugoda i protokół lub sprawozdanie. Protokół lub sprawozdanie zawierają jedynie informacje o tym, kto brał udział w mediacji, ile było spotkań mediacyjnych, gdzie się odbywały. Mediator nie zamieszcza nigdzie informacji o przebiegu mediacji¹¹.

Akceptowalności – strony muszą zaakceptować osobę mediatora i jego pomoc w dochodzeniu do porozumienia. Oznacza to, że strony zgadzają się na jego obecność i są gotowe słuchać i poważnie brać pod uwagę jego sugestie dotyczące radzenia sobie z dzielącymi je nieporozumieniami. Mogą również na początku mediacji uzgodnić z mediatorem reguły, których następnie w jej toku powinny przestrzegać. Każda ze stron ma prawo poprosić o zmianę mediatora. Proces mediacji kieruje się też pewnymi regułami i zasadami. Zostają one ustalone na początku wspólnego posiedzenia i są zaakceptowane przez wszystkich uczestników mediacji. W przypadku braku akceptacji reguł i zasad mediacja nie może być przeprowadzona¹².

Bezinteresowności – mediator nie może wykorzystywać kontaktu ze stronami dla własnych korzyści, nie mogą one wynikać ani z faktu zawarcia, ani z faktu niezawarcia ugody.

Profesjonalizmu – jest postulatem ciągłego rozwoju zawodowego mediatora, mediator stale poszerza swoją wiedzę i umiejętności posługiwania się nią zgodnie z dobrem i interesem stron. Mediator powinien ukończyć specjalistyczne szkolenia z mediacji.

Szacunku – zadaniem mediatora jest zapewnienie bezpiecznych warunków do rozmowy podczas spotkań mediacyjnych, miejsce rozmów powinno być neutralne, wygodne. Me-

9 *Mediacja w teorii i praktyce*, red. A. Gretkowski, D. Karbarz, Polskie Centrum Mediacji, Stalowa Wola 2009, s. 63.

10 A. Gójska, V. Huryn, *Mediacja w rozwiązywaniu konfliktów rodzinnych*, C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 24.

11 M. Grudziecka, J. Książek, *Narodziny idei wprowadzenia mediacji Polsce*, w: *Profesjonalny mediator. Zostań nim. Poradnik metodyczny*, red. A. Lewicka-Zelent, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2008, s. 324.

12 *Czy tylko sąd rozstrzygnie...*, s. 26; A. Zienkiewicz, *Studium mediacji...*, s. 19.

diator szanuje godność stron i dba, żeby odnosiły się one do siebie z szacunkiem. W trakcie mediacji rozmawia się o zachowaniu i decyzjach ludzi, a nie ocenia się ludzi¹³.

Tajemnicy – wprowadzenie tajemnicy jest niezbędne do zagwarantowania, aby okoliczności ujawnione w trakcie postępowania mediacyjnego nie mogły zostać wykorzystane na użytek dalej prowadzonego formalnego postępowania. Wynika to z faktu, że postępowanie mediacyjne nie jest postępowaniem dowodowym. Tajemnica mediacji to zakaz przesłuchiwania na temat wspomnianych okoliczności nie tylko mediatora, lecz także stron i innych uczestników postępowania mediacyjnego¹⁴.

Mediacja jest tak dobra, jak dobry jest mediator. To od niego zależy, czy cele mediacji zostaną zrealizowane, a strony będą zadowolone z decyzji o wzięciu w niej udziału. Z pewnością dobry mediator to mediator skuteczny, pomagający stronom w dochodzeniu do porozumienia w sposób zapewniający satysfakcję materialną, psychologiczną i proceduralną. Skuteczność nie może być jednak osiągnięta za wszelką cenę. Istotne jest, by mediator działał w sposób etyczny, zgodny z zasadami przyjętymi przez środowisko mediacyjne.

Mediator i jego rola

Zasady, którymi powinni kierować się mediatorzy, zawarte są również w Kodeksie etycznym mediatorów polskich uchwalonym przez Społeczną Radę do spraw Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości. Kodeks ten składa się z 12 następujących zasad:

1. Mediator powinien prowadzić postępowanie mediacyjne w oparciu o zasadę samodzielności i autonomii stron konfliktu.
2. Mediator powinien w swym postępowaniu kierować się przede wszystkim dobrem i interesami stron.
3. Mediator powinien dbać o zapewnienie dobrowolności udziału stron w postępowaniu mediacyjnym.
4. Mediator powinien tak postępować, aby wszystkie strony sporu znały i rozumiały istotę procesu mediacji, rolę mediatora i warunki ewentualnego porozumienia.
5. Mediator nie powinien podejmować się pomocy w rozwiązaniu konfliktu, gdy nie ma pełnego przekonania o swoich kompetencjach, które pozwolą mu prowadzić postępowanie rzetelnie.
6. Mediator nie powinien prowadzić postępowania mediacyjnego, jeśli nie jest w stanie zachować bezstronności lub usunąć wątpliwości co do swojej bezstronności.
7. Mediator powinien zachowywać poufność postępowania mediacyjnego, zarówno przed jego rozpoczęciem, w trakcie, jak i po jego zakończeniu.
8. Mediator powinien unikać konfliktu interesów ze stronami i bezzwłocznie rozwiązać wszelkie wątpliwości co do tej kwestii.

13 *O mediacji. Zasady*, Polskie Centrum Mediacji, online: http://mediator.org.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=37 (dostęp 4.08.2018).

14 *Mediacja dla każdego...*, s. 127.

9. Mediator nie powinien przyjmować żadnych korzyści od stron z wyjątkiem uzgodnionego wynagrodzenia. Nie powinien też czerpać korzyści z kierowania stron do innych specjalistów.
10. Mediator w swojej działalności informacyjnej i marketingowej nie powinien wprowadzać w błąd stron i opinii publicznej co do swoich kwalifikacji, kompetencji, doświadczenia, zakresu usług i opłat.
11. Mediator powinien dostarczać stronom jasnych i jednoznacznych informacji co do swojego wynagrodzenia i wszelkich kosztów związanych z postępowaniem, w którym uczestniczą.
12. Mediator powinien pogłębiać swoje kompetencje zawodowe w celu jak najlepszego służenia uczestnikom mediacji¹⁵.

Zasady mediacji nie tylko określają jej sedno, lecz także ułatwiają pracę mediatorowi i uczestnikom mediacji. Dzięki określeniu zasad mediacji uczestnicy mogą świadomie podjąć decyzję o wyborze tej formy rozwiązywania konfliktu.

Mediator jest trzecią stroną, co oznacza, że jest osobą niezaangażowaną bezpośrednio w konflikt lub konkretne kwestie sporne. To podstawowy warunek zarządzania konfliktem i dochodzenia do porozumienia, ponieważ to właśnie obecność osoby z zewnątrz najczęściej dostarcza stronom nowego spojrzenia na dzielące je kwestie i poszukiwanie skutecznych procedur umożliwiających stworzenie relacji ukierunkowanej na rozwiązywanie problemów¹⁶.

Mediator nie ma uprawnień pozwalających na podejmowanie decyzji, i to właśnie zwiększa atrakcyjność mediacji dla wielu osób trwających w sporze, ponieważ pozwala im zachować ostateczną kontrolę nad jego wynikiem. Mediatorzy nie pozostają jednak bez wpływu na sytuację. Pozycja mediatora jako taka opiera się na jego osobistej wiarygodności, solidności i biegłości w efektywnym wykorzystywaniu procesu negocjacyjnego, doświadczeniu w radzeniu sobie z podobnymi sprawami, zdolności doprowadzenia do spotkania stron, uświadomienia stronom konieczności wspólnego zmięczenia się z problemem dla dobra ich własnych interesów, a także (w niektórych kulturach) osobistych relacjach ze stronomi. W mediacji strony same określają pozycję mediatora, ewentualnie przyznają mu kompetencje do wpływania na wynik sporu, nie wynikają one z prawa, umowy ani instytucji¹⁷. W przeciwieństwie do sędziego czy arbitra, mediatorowi brakuje uprawnienia do narzucania stronom rozstrzygnięcia. Konieczne jest zatem postrzeganie instytucji mediacji z potrójnej perspektywy. Po pierwsze, mediacja jest niewiążącym (dobrowolnym) procesem, podczas którego osoba trzecia, będąca bezstronną, pomaga stronom rozwiązać albo załagodzić spór. Po drugie, mediacja może występować w wielu różnorodnych formach, funkcjonujących w ramach określonych rodzajów mediacji. Po trzecie, uczestnicy mediacji mogą potencjalnie wywierać znaczny wpływ na procedurę i wynik mediacji¹⁸.

15 A. Bieliński, *Uwagi wstępne na temat mediacji*, w: *Sądy polubowne i mediacja*, red. J. Olszewski, C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 38.

16 *Kodeks etyki mediatora*, Polskie Centrum Mediacji online: <http://www.mediator.org.pl/uploaded/dokumenty/kodeks%202006.pdf> (dostęp 4.08.2018).

17 A. Bieliński, *op. cit.*

18 A. Zienkiewicz, *Studium mediacji...*, s. 32.

Mediator pośredniczy między stronami mediacji, a także spełnia takie funkcje, jak np. doradzanie, komunikowanie stron, czy też moderowanie interakcji między nimi. Mediator powinien być niezależny od stron, tzn. nie może zachodzić pomiędzy nim a którąkolwiek ze stron mediacji stosunek, którego skutkiem mógłby być brak obiektywizmu, nie może być też bezpośrednio zainteresowany przewagą w mediacjach którejkolwiek ze stron. Powinien też mieć odpowiednią wiedzę i umiejętności¹⁹.

Z punktu widzenia mediatora konflikt to wyzwanie – coś, z czym należy się konstruktywnie zmierzyć. Zadaniem mediatora jest wydobycie z konfliktu wszystkiego, co najlepsze. Mediator ma nie tylko pomóc stronom w ich pracy nad rozwiązaniem konfliktu i wypracowaniem porozumienia, lecz także – przez modelowanie i edukowanie – kształtować ich postawy wobec tego konfliktu. Rolą mediatora jest pokazanie, że konflikt może być traktowany jako twórczy proces poznawania odmienności poglądów, zachowań czy potrzeb drugiej osoby prowadzący do satysfakcjonującego obie strony porozumienia.

Nie ma jednego źródła zasad i reguł rządzących postępowaniem mediatora. Można je jednak wyinterpretować z funkcjonujących w Polsce i za granicą kodeksów etyki mediatora, standardów postępowania ustanawianych przez organizacje zrzeszające mediatorów²⁰. Źródła te opisują: role pełnione przez mediatora, konieczne umiejętności i kwalifikacje oraz zakres niezbędnej wiedzy. Dwa dodatkowe aspekty, które – jak się wydaje – odgrywają znaczącą rolę w formowaniu osoby mediatora, to przyjmowany przez niego system wartości i cechy osobowościowe²¹.

Profesjonalizm mediatora wyraża się w odpowiednich cechach osobowości, kompetencjach oraz umiejętnościach. Jako szczególnie pożądane wymienić można kompetencje komunikacyjne, w tym umiejętność nawiązywania kontaktów interpersonalnych, znajomość zasad komunikacji werbalnej i niewerbalnej, psychologicznej analizy zachowań oraz procesu podejmowania decyzji, uważnego słuchania innych, znajomość teorii konfliktu, umiejętność zarządzania i rozwiązywania konfliktów oraz stwarzania atmosfery sprzyjającej konstruktywnej mediacji²².

Umiejętności komunikacyjne są podstawowym narzędziem umożliwiającym efektywne porozumiewanie się, są punktem wyjścia w działaniach mediatora ułatwiającym wychodzenie z konfliktu. Komunikacja jest bazą, bez której porozumienie stron jest niemożliwe. Niezależnie od tego, czy strony w mediacji komunikują się bezpośrednio, a rola mediatora jest mało aktywna, czy też mediator wspiera ich komunikację w ramach mediacji facylitatywnej lub przejmuje na siebie cały ciężar komunikacji, z pewnością wiedzę na temat komunikacji oraz znajomość technik komunikacyjnych traktować należy jako żelazny zasób warsztatu mediatora²³.

Podstawą dobrego kontaktu jest pełne zaangażowanie w sprawę i pełna akceptacja dla rozmówcy (co nie jest tożsame z pełną akceptacją dla wszystkich jego czynów). Elementem

19 M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 30.

20 A. Zienkiewicz, *Standardy prowadzenia mediacji i postępowanie mediatora uchwalone przez Społeczną Radę ADR przy Ministrze Sprawiedliwości*, „Studia Prawnoustrojowe” 2012, nr 18, s. 187–188.

21 *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek R., Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 167.

22 M. Bobrowicz, *Mediacja – jestem za*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 29.

23 *Mediacje. Teoria i praktyka...*, s. 69.

zjednującym ludzi jest umiejętność uważnego słuchania tego, co mówią. Aktywne słuchanie to nie tylko dokładne usłyszenie tego, co mówi druga osoba. To także twórcze uczestniczenie w konwersacji w roli słuchacza, który wraz z mówiącym współtworzy przestrzeń znaczeniową toczącej się rozmowy. Jeśli strona będzie czuła, że poświęca jej się całą uwagę i wnikliwie słucha tego, co ma do powiedzenia, z pewnością odbierze pozytywnie zarówno sytuację mediacyjną, jak i osobę mediatora. W sytuacji mediacyjnej, gdy konieczne jest zachowanie równowagi między stronami konfliktu, uważne słuchanie każdej ze stron i poświęcanie jej uwagi bez naruszenia poczucia komfortu i bezpieczeństwa drugiej strony bywa wyjątkowo trudnym zadaniem.

Oprócz aktywnego słuchania, drugą najważniejszą umiejętnością mediatora jest zadawanie pytań. W tym tkwi siła mediatora. Dzięki umiejętnie sformułowanym pytaniom można doprowadzić do porozumienia bez naruszenia zasad neutralności i bezstronności – przez cały czas pozostawiając odpowiedzialność za proces w rękach samych zainteresowanych. Droga ku temu jest zadawanie takich pytań, które będą skłaniać uczestników mediacji do myślenia, a tym samym posuwać naprzód proces rozwiązywania konfliktu. Ważne jest nie tylko to, o co się pyta, ale także to, jak się to robi. Niewskazane jest powtarzanie dwa razy tego samego pytania – jeśli strona nie odpowiedziała za pierwszym razem, prawdopodobnie nie zrobi tego także za drugim. Gdy jedno pytanie nie prowadzi do oczekiwanych rezultatów, warto je przeformułować i następnie zadać inaczej. Pytania powinny być zrozumiałe dla obu rozmówców, nie tylko dla tego, do którego zwraca się mediator²⁴.

Mediator powinien być osobą zrównoważoną, cierpliwą, uczciwą i dyskretną. Dla efektywności podejmowanych przez niego działań istotne jest również to, aby posiadał on umiejętności asertywne, jako jedne z najbardziej znaczących umiejętności społecznych²⁵. Asertywność odnosi się do społecznie akceptowanych form otwartego, bezpośredniego i szczerego wyrażania siebie. Charakterystyczne dla asertywnego zachowania w każdej sytuacji społecznej jest respektowanie praw, możliwości, potrzeb i wymagań wszystkich partnerów interakcji. Nie należy mylić go z zachowaniem agresywnym, w którym dochodzi do przekraczania granic i naruszenia praw innych ludzi, ani też z zachowaniem manipulacyjnym, polegającym na wykorzystaniu innych ludzi w celu realizacji własnych zamierzeń. Ani z uległością, w której osoba rezygnuje z własnych praw, stając się najczęściej obiektem manipulacji przez innych ludzi. Brak umiejętności obrony swoich praw i wyrażania siebie zwykle staje się przyczyną wielu nieporozumień, konfliktów i zaburzeń w kontaktach interpersonalnych w rodzinie, środowisku czy innym miejscu ludzkiej działalności²⁶.

Na profesjonalne zachowanie mediatora wpływają umiejętności budowania zaufania i sympatii, otwartość w relacjach z otoczeniem oraz przestrzeganie zasad etyki mediatora. Wpływ na przebieg mediacji mają autorytet mediatora oraz umiejętności zarządzania

24 *Ibidem*, s. 80.

25 T. Zubrzycka-Maciąg, *Rola treningu asertywności*, w: *Profesjonalny mediator. Zostań nim...*, s.73.

26 K. Bargiel-Matusiewicz, *Negocjacje i mediacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 51–52.

mediacją. Autorytet wpływać może z jego uznanej pozycji na rynku, sprawowania funkcji cieszących się powszechnym uznaniem i aprobatą społeczną²⁷.

Mediatorem może być każda osoba fizyczna mająca pełną zdolność do czynności prawnych, korzystająca w pełni z praw publicznych. Organizacje społeczne i zawodowe, które prowadzą listy stałych mediatorów i tworzą ośrodki mediacyjne, samodzielnie określają wymogi i kwalifikacje, jakie musi posiadać osoba, która chce być wpisana na listę stałych mediatorów.

Strony, dokonując wyboru, powinny kierować się przede wszystkim zaufaniem, jakie mają wobec mediatora. Bardzo ważne są jednak także inne jego przymioty i kwalifikacje. To bowiem jego wiedza, doświadczenie, dotychczasowa praktyka mediacyjna i zdolność szybkiego nawiązywania relacji interpersonalnych decydują o satysfakcjonującym przebiegu mediacji, która choć nie zawsze doprowadzi do zawarcia ugody, to stworzy stronom szanse na ułożenie prawidłowych relacji w przyszłości²⁸.

Rodzaje mediacji

Zazwyczaj wyróżnia się takie rodzaje mediacji, jak:

Facylitatywna – określana również jako klasyczna mediacja. Jej warunkiem jest zupełna neutralność mediatora. Jest to strategia teoretycznie zakładająca jak najmniejszą interwencję mediatora w spór. Powstrzymuje się on od prezentowania osobistego punktu widzenia na istotę konfliktu, nie wydaje stronom poleceń, nie udziela porad, nie przedstawia opinii na temat wariantów (opcji) rozwiązania sporu, nie proponuje treści porozumienia, nie prognozuje, jak rozstrzygnąłby sporne kwestie sąd. Według tego rodzaju mediacji dobrą ugodą jest taka, której treść strony w pełni akceptują (internalizują), nawet jeśli byłoby bardzo możliwe, że jedna ze stron mogłaby uzyskać znacznie korzystniejszy wynik w postępowaniu sądowym²⁹.

Ewaluatywna – zakłada ona, że „mediator nie tylko kontroluje przebieg mediacji, ale pomaga stronom w ocenie słabych i mocnych aspektów ich sprawy, ich sytuacji prawnej, proponuje sposoby rozwiązania sporu, przewiduje ewentualne rozstrzygnięcie sądu. Pełni rolę eksperta nie tylko w rozwiązywaniu sporów, ale również w określonej dziedzinie, np. prawnej czy technicznej, co daje mu legitymację do oceny sytuacji stron w zakresie jego specjalizacji³⁰”. Przeciwnicy tej mediacji przyznają, że strony powinny mieć stosowną informację na temat swojej sytuacji prawnej, aby mogły podjąć świadomą decyzję w sprawie. Uważają jednak, że mediator pod żadnym pozorem nie powinien przekazywać uczestnikom informacji mającej charakter opinii prawnej oraz opinii na temat ostatecznego wyniku sprawy, jeśli dojdzie do sprawy sądowej, pozostawiając tę rolę pełnomocnikom stron. Mediacja ewaluatywna, według niektórych poglądów, jest jedynie stylem prowadzenia me-

27 M. Bobrowicz, *Mediacja – jestem za...*, s. 29.

28 *Czy tylko sąd rozstrzygnie...*, s. 26.

29 A. Zienkiewicz, *Studium mediacji...*, s. 47.

30 E. Gmurzyńska, *Rodzaje mediacji, w: Mediacje. Teoria i praktyka...*, s. 111–112.

diacji i nawet w mediacji tego typu mediator nie powinien wprost przedstawiać stronom swojego rozwiązania sporu albo sugerować, kto w sprawie wygra lub przegra, gdyż może to podważyć jego neutralność³¹.

Oparta na interesach stron – najbardziej rozpowszechniony typ mediacji, którą realizuje się, przyjmując następujące założenia: koncentracja na rozwiązaniu sporu, oddzielenie ludzi od problemu, koncentracja na interesach, a nie na pozycjach, generowanie wielu opcji, wykorzystanie obiektywnych kryteriów. Zadaniem mediatora i stron jest identyfikowanie różnic między nimi; ma zastosowanie np. w mediacjach gospodarczych³².

Transformatywna – mediacja ta uznaje jako główny cel pracę nad stosunkami między stronami. Celem jest transformacja stron konfliktu. Oznacza to, że strony zwiększają umiejętność analizy sytuacji, dostrzegania i bezstronnej oceny perspektywy drugiej strony, co sprawia, że podejmują decyzje w bardziej konstruktywny sposób. Mediator daje stronom możliwość znalezienia nowej perspektywy postrzegania samego siebie i zrozumienia punktu widzenia drugiej strony. Mediacja ta ma służyć wzmocnieniu samoświadomości i poczucia własnej wartości stron, tak by konflikt był postrzegany z perspektywy drugiej strony³³.

Narratywna – ten typ mediacji cechuje specyficzne podejście do konfliktu. Konflikt postrzegany jest jako następstwo użycia określonego języka, a nie zaistnienia sytuacji faktycznych. Opowiadając o wydarzeniach, ludzie kontrolują własną rzeczywistość. Historie opowiadane są ważniejsze niż cele czy motywacje ludzi. Celem tej mediacji jest oderwanie się od stworzonej przez strony historii i pomoc im w zbudowaniu nowej opowieści o ich konflikcie, która doprowadzi do utrzymania i poprawienia relacji między nimi, ulepszy komunikację oraz stworzy możliwości rozwiązania obecnego i przyszłych sporów³⁴.

Humanistyczna – najważniejszym elementem jest doprowadzenie stron do dialogu, w którym uczestnicy czuliby się na tyle bezpiecznie, aby mówić szczerze i słuchać przeciwnika, a także, żeby dzielić się z mediatorem tym, co się wydarzyło oraz emocjami, które im towarzyszą. Podobnie jak w mediacji transformatywnej, strony dzięki rozmowie stają się silniejsze, spokojniejsze, bardziej świadome, bardziej zorganizowane i skłonne do podejmowania decyzji o swoim życiu. Strony stają się również bardziej uważne i otwarte na sytuację drugiej strony. Ważne jest, żeby mediator położył duży nacisk na spotkanie przygotowawcze z każdą ze stron. Ma to spowodować odpowiednie podejście do wzajemnego dialogu. Działania te podejmowane są dlatego, iż w stosunkach, w których dominują silne emocje, takie jak ignorancja, zdrada, agresja czy utrata szacunku do siebie samego, nawet jeśli zostanie zawarta ugoda, ale emocje nie zostaną wypowiedziane i usłyszane przez drugą stronę, nie można mówić o autentycznym uzdrowieniu relacji między stronami³⁵.

Umowna – strony konfliktu zawierają umowę dotyczącą poddania swojego sporu rozwiązaniu na forach niezwiązanych z wymiarem sprawiedliwości. Mediacja umowna jest

31 *Mediacje. Teoria i praktyka...*, s. 113.

32 R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 5.

33 G. Nordhelle, *op. cit.*, s. 171.

34 *Mediacje. Teoria i praktyka...*, s. 118.

35 G. Nordhelle, *op. cit.*, s. 172.

prowadzona na podstawie umowy między stronami i na podstawie umowy między mediatorem lub stowarzyszeniem a stronami. Mediacja ta nie wymaga jednoczesnego skierowania sporu na drogę postępowania sądowego.

W tym przypadku istnieją dwa rozwiązania: strony w umowie mogą przewidzieć sytuację, w której w przypadku sporu związanego z wykonaniem albo niewłaściwym wykonaniem umowy – jeśli same nie poradzą sobie ze sporem i nie znajdą odpowiedniego rozwiązania – zobowiązują się skierować spór do mediatora; strony negocjują problem bez pozytywnych rezultatów i przed skierowaniem sprawy na drogę postępowania sądowego same podjęły decyzję, by skorzystać z pomocy mediatora.

Kolejne kryterium podziału mediacji to sposób prowadzenia mediacji. Możemy mieć do czynienia z mediacją prowadzoną przez stały ośrodek mediacyjny – mediacja instytucjonalna, czy też przez mediatora lub zespół mediacyjny wyznaczony przez strony dla pojedynczej sprawy – mediacja *ad hoc*³⁶.

Sądowa – strony sporu przez system sądów powszechnych biorą udział w procedurach ADR (alternatywne procedury rozstrzygania sporów). W przypadku mediacji sądowej – kiedy jedna ze stron skierowała sprawę na drogę postępowania sądowego – mogą zaistnieć dwie sytuacje. Obie strony zgodnie mogą wnioskować o skierowanie sprawy do mediacji. Wówczas sąd wyda stosowne postanowienie kierujące sprawę do mediacji i wyznaczy mediatora lub podadzą go strony. Drugi przypadek to decyzja sędziego, który – nabierając przekonania, iż sprawa kwalifikuje się do mediacji – wydaje postanowienie (tak jak w opisanej pierwszej sytuacji wyznaczając mediatora). Strony muszą wyrazić zgodę na mediację i osobę mediatora³⁷.

Zgodnie z podstawowym założeniem mediacji strony są odpowiedzialne za przebieg konfliktu i jego ostateczne zakończenie, a rolą mediatora jest ustrukturyzowanie sytuacji mediacyjnej, tak by pomimo istniejących barier komunikacyjnych uczestnicy mogli wejść w konstruktywną konwersację umożliwiającą samodzielne dochodzenie do porozumienia. Jeśli jest taka potrzeba, mediator może wraz ze stronami ustalić reguły obowiązujące w trakcie spotkania. Może także proponować różne techniki komunikacyjne, wyjaśniając przy tym, na czym polegają i w jaki sposób mogą pomóc wprowadzonej rozmowie. Oprócz określania reguł i czuwania nad przebiegiem mediacji, mediator przez podejmowane przez siebie działania i własny przykład jest także dla stron nauczycielem efektywnego komunikowania. Wykorzystując swój warsztat komunikacyjny w kontaktach ze stronami, mediator modeluje komunikację pomiędzy nimi. Efektem dodatkowym dobrze poprowadzonej mediacji może być nie tylko poprawienie relacji między stronami, lecz także usprawnienie posiadanych przez nie umiejętności komunikacyjnych oraz wyposażenie ich w nowe techniki porozumiewania, które mogą wpływać na ogólną poprawę funkcjonowania w relacjach międzyludzkich³⁸. Od jego umiejętności i osobowości w dużym stopniu zależy powodzenie mediacji. Zadaniem mediatora jest troszczenie się o klimat rozmów, tak aby komunikacja między stronami w trakcie negocjowania po-

36 *Mediacja w teorii i praktyce...*, s. 203.

37 M. Bobrowicz, *Mediacja – jestem za...*, s. 35.

38 *Mediacje. Teoria i praktyka...*, s. 70.

rozumienia przebiegała sprawnie i rzeczowo. Mediator, jako osoba neutralna i bezstronna, ma stworzyć odpowiednie warunki, klimat sprzyjający swobodnej wypowiedzi i wzajemnemu wysłuchaniu argumentów³⁹.

Przebieg mediacji

Zgodnie z Europejskim kodeksem postępowania dla mediatorów⁴⁰, mediator przed rozpoczęciem mediacji oraz w jej trakcie ma obowiązek poinformowania stron o wszelkich okolicznościach, które mogą wpływać lub stwarzać wrażenie, że mogą wpływać na niezależność mediatora oraz na konflikt interesów. Zadaniem mediatora jest zachęcenie stron konfliktu do aktywności we wspólnych poszukiwaniach optymalnego rozwiązania. Dbą on, aby każda ze stron mogła przedstawić swój punkt widzenia, porządkuje podejmowane tematy, ułatwia wzajemne zrozumienie. Ważnym zadaniem mediatora jest umożliwienie stronom oderwania się od przeszłości, ponieważ celem mediatora nie jest określenie, po czyjej stronie leży wina, lecz koncentracja na możliwości osiągnięcia porozumienia. Dzięki bezpośredniemu wpływowi uczestników konfliktu na ostateczną formę wypracowanego rozwiązania, jest ono zwykle trwalsze oraz bardziej satysfakcjonujące. Mediator kontroluje proces, nie wynik, wpływa na przebieg mediacji, stosując techniki komunikacyjne w trakcie prowadzenia mediacji, tj.:

- zapewnia strony o swojej neutralności (to warunek zasadniczy, bez którego nie ma mowy o mediowaniu), informuje o dobrowolności mediacji,
- uzyskuje zgodę na sposób mediowania (strony muszą zaakceptować podstawowe reguły komunikowania),
- stara się osłabić siłę emocji,
- obie strony traktuje jednakowo, słucha, nie osądza, nie udziela rad,
- nie podkreśla niczyjej winy,
- proponuje sprawdzenie realności rozwiązań,
- parafrazuje, dokonuje podsumowań, osłabia toksyczne wypowiedzi⁴¹.

Nie ma jednego uniwersalnego modelu przebiegu mediacji. W literaturze można spotkać bardziej lub mniej rozbudowaną procedurę mediacji, a różnice wynikają z faktu iż, brak jest sztywnych ram proceduralnych i formalizmu charakterystycznego dla postępowania sądowego. Strony konfliktu mogą dostosować przebieg mediacji do swoich potrzeb, możliwości i ograniczeń. Etapy mediacji różnią się w zależności od rodzaju konfliktu, uwarunkowań osobowościowych i kulturowych. Przebieg mediacji i działania mediatora zależą od zaawansowania i charakteru konfliktu, stylów komunikacji, aktywności stron w roz-

39 K. Stachyra, *Zastosowanie elementów muzykoterapii w przygotowaniu mediatora*, w: *Profesjonalny mediator. Zostań nim...*, s. 105.

40 *Europejski kodeks postępowania dla mediatorów*, Europa.eu, online: http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr_ec_code_conduct_pl.pdf (dostęp 7.08.2018).

41 M. Bobrowicz, *Mediacje gospodarcze – jak mediować i przekonywać*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 35.

wiązywaniu konfliktu, oczekiwania stron wobec mediatora. Wobec tego etapy mediacji mogą mieć następującą chronologię:

Etap przedmediacyjny – wstępny, w którym następuje nawiązanie kontaktu ze stronami, i tworzenie atmosfery sprzyjającej współpracy, wyjaśnienie zasad, organizacji procesu mediacji i roli mediatora, ustalanie reguł proceduralnych mediacji w rozwiązywaniu konfliktów, gdzie strony wraz z mediatorem uzgadniają treść umowy i warunki prowadzenia mediacji.

Wystąpienia stron – kiedy następuje wypowiedzenie się, inicjowanie procesu wzajemnego zrozumienia, określenie oczekiwań gotowości i motywacji stron dające możliwość zgromadzenia podstawowych informacji na temat sporu, zdefiniowanie tematów do dalszych rozmów, poszukiwanie potrzeb i interesów stron, określenie tematów do dyskusji nad kwestiami spornymi. Umożliwia uporządkowanie dalszego procesu przez wprowadzenie porządku omawiania kwestii, zaangażowanie stron we współpracę nad tworzeniem planu, przejścia od stanowisk do potrzeb, określenie i nazwanie potrzeb każdej ze stron, określenie wspólnych, różnych i sprzecznych interesów, wspomaganie zrozumienia dla interesów drugiej strony, wypracowanie kryteriów oceny rozwiązań, budowanie przekonania o dostępności różnych rozwiązań, wskazywanie pojawiających się rozwiązań.

Poszukiwanie rozwiązań i końcowe negocjacje to stworzenie puli dostępnych rozwiązań, analiza rozwiązań pod kątem ich użyteczności i wykonalności, wybór rozwiązań korzystnych dla obu stron (przetarg końcowy, dążenie do porozumienia przez stopniowe zbliżenie stanowisk szczegółowa analiza wybranych rozwiązań w perspektywie możliwości wprowadzenia ich w życie.

Opracowanie porozumienia – stworzenie planu działania określającego zobowiązania stron, skonkretyzowanie sposobu wdrażania poszczególnych rozwiązań, decyzja dotycząca formy ugody oraz sposobu jej wykorzystania, rewizja porozumienia pod kątem funkcjonalności, poczucia sprawiedliwości oraz zgodności z prawem⁴². W momencie gdy zostało osiągnięte porozumienie, powinno być ono poświadczane przez strony w formie pisemnej umowy. Jeśli umowa zostanie sformułowana przez strony, uczestnicy mediacji będą bardziej się z nią identyfikować niż w przypadku, gdy mediator weźmie na siebie odpowiedzialność za sporządzenie umowy⁴³.

Zadaniem mediatora jest inspirowanie stron do kreatywnego myślenia, kreatywność z kolei wymaga koncentracji na wyznaczonym zadaniu. Warunkiem koncentracji jest wyeliminowanie wszystkich problemów odciągających uczestników rozmów od celu, który mają przed sobą. Ogromnie wymagającym zadaniem dla mediatora jest zatem pobudzenie kreatywności, być może blokowanej przez doświadczenie życiowe, a także przez sytuację, w której znajduje się człowiek. Wyciszenie emocji stron i zapewnienie im poczucia bezpieczeństwa może stymulować kreatywność. Mediator może pomagać stronom różnymi pytaniami, które podesuną im nowe pomysły i pomogą spojrzeć na konflikt z innej perspektywy.

W poszczególnych etapach mediacji możliwe są spotkania indywidualne z mediatorem. Mają one charakter poufny, chyba że strona wyrazi zgodę na udostępnienie infor-

42 A. Gójska, V. Huryn, *op. cit.*, *passim*.

43 G. Nordhelle, *op. cit.*, s. 39.

macji z tych spotkań drugiej osobie. W czasie tych rozmów strona dzieli się z mediatorem informacjami, o których nie chciała mówić ze względu na wstydlive lub trudne kwestie, a także gdy: negocjacje utkną w martwym punkcie, strony zbyt emocjonalnie podchodzą do problemów, rozmowy są nacechowane zbyt negatywnymi emocjami. Informacje takie umożliwiają często dotarcie do istoty problemu. Spotkania takie może proponować zarówno strona, jak i mediator. Warto je podjąć w celu: osiągnięcia porozumienia, gdy jest ono zagrożone emocjami⁴⁴; usłyszenia relacji o tym, co się wydarzyło z punktu widzenia każdej strony; oceny i omówienia tego, czy mediacja jest odpowiednim rozwiązaniem; oceny metod używanych przy wspólnym spotkaniu mediacyjnym; stworzenia uczestnikom okazji do zastanowienia się nad problemami oraz zmartwieniami i sposobem ich rozwiązania; udzielenia odpowiedzi na pytania dotyczące wspólnego spotkania mediacyjnego, podstawowych zasad; dania stronom okazji do wyrażenia uczuć i powiedzenia w tajemnicy tego, co chcą powiedzieć przy jednoczesnym zachowaniu bezstronności i poufności przez mediatora; zachęcenia stron, by zrozumiały, że rzeczywiście pragną dojść do rozwiązania przez proces mediacji; ustalenia pozytywnego celu mediacji i tego, co strony mogą dzięki niej osiągnąć⁴⁵.

Praca mediatora podczas całego procesu wymaga wysokiego stopnia świadomości, co się właśnie odbywa, oraz aktywnego moderowania rozmowy tak, by konflikt nie utknął w martwym punkcie. Jeśli strony „okopały się” na z góry obranych pozycjach, zadaniem mediatora jest zainspirowanie ich do spojrzenia na sprawę w innym świetle i wypracowania własnych, kreatywnych propozycji rozwiązania problemu. Stopień ingerencji mediatora w proces zależy od niego samego. Zarówno osobowość, wykształcenie, jak i doświadczenie mediatorów sprawiają, że angażują się oni w proces mediacyjny w zupełnie różnym stopniu. Większość mediatorów będzie jednak uzależniać strukturę działań od rodzaju rozpatrywanego konfliktu i zachowania stron. Dobry mediator zmienia metody w zależności od sytuacji, z jaką jest konfrontowany. Stopień kontrolowania rozmowy mediacyjnej zależy więc od rodzaju konfliktu i indywidualnego stylu mediatora. Różne koncepcje mediacji zakładają różny stopień ingerencji mediatora w przebieg procesu⁴⁶.

Postępowanie mediacyjne a Kodeks postępowania administracyjnego

Jednym z wielkich wyzwań, które musi podjąć współczesna administracja publiczna, jest efektywne rozwiązywanie konfliktów ujawniających się w rozmaitych sferach społecznej aktywności i w różnej skali⁴⁷. Instytucja mediacji została wprowadzona do postępowania administracyjnego ogólnego ustawą z 7.04.2017 r. o zmianie ustawy Kodeks postępowania administracyjnego oraz niektórych innych ustaw⁴⁸. Regulacja mediacji w rozdziale 5a k.p.a.

44 *Mediacje. Teoria i praktyka...*, s. 146.

45 N. Doherty, M. Guyler, *Mediacja i rozwiązywanie konfliktów w pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 44.

46 G. Nordhelle, *op. cit.*, s. 39.

47 Z. Kmiecik, *Rozstrzyganie konfliktów w prawie administracyjnym*, „Państwo i Prawo” 1999, z. 12, s. 34–35.

48 Ustawa z dnia 7 kwietnia 2017 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania administracyjnego oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2017 r., poz. 935, online: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20170000935> (dostęp 4.08.2018).

wzorowana jest na przepisach Kodeksu postępowania cywilnego z pewnymi odrębnościami. Wynikają one z przedmiotu spraw, które są rozpoznawane i rozstrzygane w postępowaniu administracyjnym, z zastrzeżeniem ugody administracyjnej. Mediatorowi, w przeciwieństwie do organów administracji publicznej, nie przysługuje władztwo administracyjne. Mediacja w postępowaniu administracyjnym ma na celu wyjaśnienie i rozważenie okoliczności faktycznych i prawnych sprawy oraz dokonanie ustaleń dotyczących jej załatwienia w granicach obowiązującego prawa, nie zaś przejęcie ostatniego etapu stosowania prawa, czyli przyznawania, cofania czy wygasania uprawnień. Spory w obszarze działania administracji publicznej dotyczą współcześnie np. planów zagospodarowania przestrzennego, lokalizacji uciążliwych inwestycji, dziedziny ekologii, spraw konsumenckich, spraw podatkowych. Standardowe, uregulowane przepisami prawa formy reakcji organów administracji na tego typu konflikty to działania władcze i jednostronne – kosztowne oraz czasochłonne, a dodatkowo niezbyt skuteczne w definitywnym likwidowaniu konfliktów. Zaniechanie natomiast użycia wszelkich dostępnych narzędzi dialogu z obywatelami w sytuacji konfliktu coraz częściej obraca się przeciwko państwu i jego strukturom administracyjnym. Wyzwaniem, przed którym staje więc dzisiaj administracja, jest implementacja alternatywnych form rozwiązywania sporów, w tym mediacji, do sfery administracji publicznej, przy czym należy jednocześnie podkreślić fakt istnienia pewnego zbioru sporów administracyjnych, których nie da się opanować inaczej niż drogą rozstrzygnięć administracyjnych lub sądowych⁴⁹.

Regulacja zawarta w k.p.a. zakłada dopuszczalność mediacji zarówno pomiędzy stronami postępowania, jak i między stronami a organem administracji publicznej, przed którym sprawa się toczy (art. 96a § 4 k.p.a.). Z pewnością polubowne zakończenie sprawy, co do której organ administracji i strona zajmują odmienne stanowiska, może zapobiec wszczęciu w tej sprawie postępowania odwoławczego czy sądowo-administracyjnego, skoro poprzez wspólne wypracowywanie rozwiązań przez stronę i organ strona zyskuje poczucie, że miała na nie realny wpływ, co więcej – zgodziła się na nie, co znacząco wpływa na jej zadowolenie z finalnego efektu postępowania. Mediacja może być prowadzona we wszystkich sprawach, których charakter na to pozwala (art. 96a § 1 k.p.a.). Może ona mieć więc znaczenie szczególnie w sprawach, w których może być zawarta ugoda czy w których organ ma zamiar wydać decyzję na niekorzyść adresata. W takich przypadkach skuteczna mediacja może bowiem odwieść stronę od zamiaru składania odwołania, a rozstrzygnięcie będzie dla niej łatwiej akceptowalne i może być bardziej korzystne.

Podstawowe zasady mediacji, a zatem dobrowolność (art. 96a § 2 k.p.a.), poufność (art. 96j § 1 k.p.a.), bezstronność (art. 96g k.p.a.) i neutralność mediatora (art. 96f k.p.a.) oraz możliwość jego wyboru przez strony (art. 96b § 2 i 3 k.p.a.) są przez wprowadzane rozwiązania w pełni respektowane.

Dobrowolność mediacji przejawia się w prawie stron do podjęcia decyzji o tym, czy chcą w niej uczestniczyć, a także w możliwości przerwania jej na każdym etapie, bez ponoszenia negatywnych konsekwencji z tego tytułu. Do tego dochodzi swoboda wyboru osoby me-

49 J. Żołądź, *Bariery rozwoju mediacji w sferze administracji publicznej w Polsce. Refleksje teoretyczno-praktyczne*, „Kwartalnik ADR” 2012, nr 2, online: http://arbitraz.laszczuk.pl/_adr/217/Bariery_rozwoju_mediacji_w_sferze_administracji_publicznej_w_Polsce_Refleksje_teoretyczno-praktyczne.pdf (dostęp 4.08.2018).

diatora oraz sposobu pokrycia i zasad ponoszenia kosztów mediacji. Ponadto organ administracji publicznej ma obowiązek zawiadomienia z urzędu bądź na wniosek stron o możliwości przeprowadzenia mediacji. Jeśli strona nie wyrazi zgody na mediację w terminie 14 dni od dnia doręczenia zawiadomienia, mediacji się nie przeprowadza – art. 96c k.p.a. nie przewiduje więc możliwości domniemywania zgody strony. W myśl zasady należytego i wyczerpującego informowania stron o okolicznościach faktycznych i prawnych (zatem zasady ogólnej art. 9 k.p.a.), aby zgoda mogła być wyrażana w pełni świadomie, zawiadomienie dotyczące mediacji zawierać ma pouczenie o zasadach prowadzenia mediacji, w tym o możliwości wybrania osoby mediatora przez strony i o zasadach ponoszenia jej kosztów.

Neutralność i bezstronność mediatora zapewnić mają projektowane przepisy art. 96f k.p.a. i art. 96g k.p.a., które m.in. wprowadzają zakaz pełnienia roli mediatora przez pracownika organu administracji publicznej, przed którym toczy się postępowanie (zob. art. 96f § 3 k.p.a.). Oprócz tego postępowanie mediacyjne będzie mogła prowadzić w zasadzie każda osoba fizyczna o pełnej zdolności do czynności prawnych, korzystająca z pełni praw publicznych, którą wskażą uczestnicy mediacji bądź (jeśli tego nie uczynią) organ administracji publicznej. Nie przewiduje się więc obowiązku posiadania przez mediatora określonych kwalifikacji. Większą wagę niż do wiedzy i umiejętności mediatora przykładają się do zaufania, którym darzą daną osobę strony, co znów ma wpłynąć korzystnie na przebieg postępowania. Przejawem respektowania woli uczestników mediacji jest też możliwość niewyrażenia przez nich zgody na zapoznanie się przez mediatora z aktami sprawy (który co do zasady ma do tego prawo) w terminie siedmiu dni od dnia ogłoszenia lub doręczenia im postanowienia o skierowaniu sprawy do mediacji (art. 96i k.p.a.)⁵⁰.

Podsumowanie

Jednym ze sposobów rozwiązywania sytuacji spornych jest mediacja, która jest procesem dobrowolnym, poufnym. Na udział w niej muszą wyrazić zgodę wszystkie strony. Przy pomocy bezstronnej trzeciej osoby, jaką jest mediator, dążą do znalezienia optymalnego rozwiązania lub osiągnięcia porozumienia i same proponują rozwiązanie. Strony same wypracowują takie rezultaty, które dają powód do poczucia, że jest się twórcą swoich relacji i życia.

Institucja mediacji w prawie polskim pojawiła się stosunkowo niedawno i ciągle stanowi nie do końca poznany i wykorzystywany instrument procesowy, choć wprowadzone już regulacje zdają się świadczyć o tym, że ustawodawca przywiązuje do mediacji dużą wagę, a rola mediatorów w postępowaniach sądowych będzie stale wzrastać. Mediacja nie jest jeszcze wystarczająco zakorzeniona w polskim systemie prawnym, chociaż zaczyna zyskiwać akceptację środowisk prawniczych i społeczeństwa. Zalecenia, rekomendacje, dyrektywy instytucji unijnych stały się niepodważalnym argumentem przemawiającym za stosowaniem mediacji niemal we wszystkich dziedzinach życia. Mediacja jest włączeniem do polskiej praktyki rozwiązywania konfliktów instytucji uznanej i rekomendowanej w po-

50 Kielbowski M., *Mediacja w postępowaniu administracyjnym*, online: <http://www.codozasady.pl/mediacja-w-postepowaniu-administracyjnym/> (dostęp 22.11.2018).

rządu prawnym, który Polska, jako państwo Unii Europejskiej, dobrowolnie zobowiązała się przestrzegać.

Bibliografia

- Bargiel-Matusiewicz K., *Negocjacje i mediacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Bieliński A., *Uwagi wstępne na temat mediacji*, w: *Sądy polubowne i mediacja*, red. J. Olszewski, C.H. Beck, Warszawa 2008.
- Bobrowicz M., *Mediacja – jestem za*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
- Bobrowicz M., *Mediacje gospodarcze – jak mediować i przekonywać*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Czy tylko sąd rozstrzygnie w sporze? Mediacja i sądownictwo polubowne. Zostałem pokrzywdzony przestępstwem*, red. A. Rękas, T. Sroka, Ministerstwo Sprawiedliwości, Warszawa 2012.
- Doherty N., Guyler M., *Mediacja i rozwiązywanie konfliktów w pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Europejski kodeks postępowania dla mediatorów*, Europa.eu online: http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr_ec_code_conduct_pl.pdf (dostęp 7.08.2018).
- Fisher R., Ury W., *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
- Gójska A., Huryn V., *Mediacja w rozwiązywaniu konfliktów rodzinnych*, C.H. Beck, Warszawa 2007.
- Grudziecka M., Książek J., *Narodziny idei wprowadzenia mediacji Polsce*, w: *Profesjonalny mediator. Zostań nim. Poradnik metodyczny*, red. A. Lewicka-Zelent, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2008.
- Kiełbowski M., *Mediacja w postępowaniu administracyjnym*, co do zasady.pl online: <http://www.codozasady.pl/mediacja-w-postepowaniu-administracyjnym/>.
- Kmieciak Z., *Mediacja i concyliacja w prawie administracyjnym*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2004.
- Kmieciak Z., *Rozstrzyganie konfliktów w prawie administracyjnym*, „Państwo i Prawo” 1999, z. 12.
- Kodeks etyki mediatora*, Polskie Centrum Mediacji online: <http://www mediator.org.pl/uploaded/dokumenty/kodeks%202006.pdf> (dostęp 4.08.2018).
- Larsson L., *Porozumienie bez przemocy w mediacjach. Jak być trzecią stroną w konflikcie*, tł. B. Pawłowska-Montwiłł, Czarna Owca, Warszawa 2009.
- Mediacja dla każdego*, red. L. Mazowiecka, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Mediacja w teorii i praktyce*, red. A. Gretkowski, D. Karbarz, Polskie Centrum Mediacji, Stalowa Wola 2009.
- Moore C.W., *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, tł. A. Cybulko, M. Zieliński, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
- Nordhelle G., *Mediacja. Sztuka rozwiązywania konfliktów*, tł. K. Drozdowska, FISO, Gdańsk 2010.
- O mediacji. Zasady*, Polskie Centrum Mediacji, online: http://mediator.org.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=37 (dostęp 7.08.2018).
- Skarb mediatora. Wybór tekstów*, red. R. Milewski, Fundacja „Partners” Polska, Warszawa 2006.
- Stachyra K., *Zastosowanie elementów muzykoterapii w przygotowaniu mediatora*, w: *Profesjonalny mediator. Zostań nim. Poradnik metodyczny*, red. A. Lewicka-Zelent, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2008.
- Tabernacka M., *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

- Zienkiewicz A., *Standardy prowadzenia mediacji i postępowanie mediatora uchwalone przez Społeczną Radę ADR przy Ministrze Sprawiedliwości*, „Studia Prawnoustrojowe” 2012, nr 18.
- Zienkiewicz A., *Studium mediacji. Od teorii ku praktyce*, Difin, Warszawa 2007.
- Zubrzycka-Maciąg T., *Rola treningu asertywności*, w: *Profesjonalny mediator. Zostań nim. Poradnik metodyczny*, red. A. Lewicka-Zelent, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2008.
- Żołądź J., *Bariery rozwoju mediacji w sferze administracji publicznej w Polsce. Refleksje teoretyczno-praktyczne*, „Kwartalnik ADR” 2012, nr 2, online: http://arbitraz.laszczuk.pl/_adr/217/Barier_ry_rozwoju_mediacji_w_sferze_administracji_publicznej_w_Polsce._Refleksje_teoretyczno-praktyczne.pdf (dostęp 7.08.2018).

Akty prawne

- Ustawa z dnia 7 kwietnia 2017 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania administracyjnego oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2017 r., poz. 935, online: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20170000935> (dostęp 4.08.2018).

Mediation as a method of solving social conflicts

SUMMARY

Mediation is an effective way of resolving social conflicts. It is a method to achieve satisfactory agreement accepted by both parties. This process uses impartial professional mediator. Such person helps to objectify and refine our own expectations and also in some instances can help to reevaluate initial demands. The aim of the process is to shift the focus from winning with the opponent to winning with the problem. One of the benefits of mediation is its flexibility regarding the subject, time and place. This helps to find optimal solution and resolve existing disagreements and prevent future conflicts.

KEYWORDS

social conflict, mediation, mediator

