



**Katarzyna Wojtanowicz**

Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie

 <https://orcid.org/0000-0002-5082-2617>

 <https://doi.org/10.15633/9788374386753.05>

## Superwizja jako standard jakości pracy mediatora

Zastosowanie mediacji w Polsce zarówno w systemie prawnym, jak i społecznym rozwija się i znajduje coraz szersze zastosowanie. Przybywa szkół kształcących przyszłych mediatorów, również na poziomie studiów podyplomowych. Od 2007 roku obowiązują w Polsce standardy szkolenia mediatorów, Kodeks Etyczny Mediatorów, standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediacyjnego<sup>1</sup>. Przybywa mediatorów i ośrodków mediacyjnych oferujących usługi mediacyjne. Warto jednak zadać pytanie: czy jakość usług mediacyjnych zależy tylko od ukończenia szkolenia i zdobytego doświadczenia zawodowego? Jak wskazuje Agnieszka Lewicka, efekt końcowy mediacji zależy również od osoby mediatora, od jego wiedzy merytorycznej, umiejętności metodycznych oraz kompetencji psychospołecznych/cech osobowości<sup>2</sup>. Nikt jednak nie weryfikuje kompetencji i jakości pracy mediatorów. W Polsce ciągle niewiele jest opracowań dotyczących efektywności procesu mediacji oraz poziomu funkcjonowania zawodowego mediatorów. Jednak w ostatnim czasie w zawodach wsparcia społecznego, do których również należy zawód mediatora, mówimy o potrzebie superwizji. Jej zastosowanie w mediacji jest ciągle niewielkie, właściwie brak danych o poddawaniu swojej pracy przez mediatorów. Na taki stan rzeczy z pewnością wpływa kilka czynników, do których należą w szczególności:

- brak standardów obowiązujących w Polsce w tym zakresie;
- niski poziom wiedzy mediatorów na temat superwizji;
- niewielka dostępność do superwizorów pracy mediacyjnej.

1 Wykaz dokumentów na stronie: <https://www.arch.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/mediacje/spolecznarada-ds-alternatywnych-metod-rozwiazywania-konfliktow-i-sporow/dokumenty-deklaracje/> (dostęp: 8.07.2021).

2 Por. *Profesjonalny mediator. Zostań nim. Poradnik metodyczny*, red. A. Lewicka, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2008, s. 7.

Identyfikujemy ciągłą potrzebę wzmacniania zastosowania mediacji i budowania społecznego zaufania do mediacji. Jednym z ważnych ogniw postulowanych zmian w tym zakresie jest podnoszenie standardów wykonywania tego zawodu. Z pewnością superwizja może przyczynić się do utrzymania wysokiej kondycji zawodowej mediatorów oraz wysokich standardów prowadzonych mediacji.

## Superwizja – ujęcie teoretyczne

Superwizja znajduje swoje zastosowanie między innymi w psychoterapii, terapii uzależnień, pracy socjalnej, szeroko pojętych zawodach wsparcia społecznego. Pojęcie superwizji zostało zaczerpnięte z angielskiego słowa *supervision*, które oznacza nadzór, kontrolę, kierowanie. W praktyce jednak zastosowanie superwizji nie odnosi do czynności kontrolnych czy nadzorczych, ale do czynności konsultacyjno-wspierających. Proces wsparcia udzielanego przez superwizora (osobę prowadzącą superwizję) ma na celu wzmocnienie superwizanta (osobę poddającą swoją pracę superwizji) w wykonywaniu codziennych czynności zawodowych, wydobywaniu oraz rozwijaniu jego potencjału, wiedzy merytorycznej oraz umiejętności. Superwizja jest miejscem refleksji, uczenia się i wzmocnienia superwizanta. José Reis-Jorge uważa, że superwizja to termin o szerokim znaczeniu, w szczególności odnoszący się do procesu nauki poprzez ocenę doświadczenia, które ma rozwijać umiejętności i kompetencje pracownika w aspektach interwencji społecznej<sup>3</sup>. Zastosowanie superwizji w zawodach wsparcia społecznego sięga korzeniami do psychoterapii. Reis-Jorge przytacza definicję superwizji zawartą w Kodeksie Etyki Stowarzyszenia Zawodowego Terapeutów Nowej Zelandii, w którym jest określana „jako ustrukturyzowana, zamierzona relacja, w której pracownik dokonuje krytycznej oceny swojej pracy, otrzymuje informację zwrotną i wsparcie superwizora w celu dostarczenia możliwie najlepszych usług konsumentom... – oraz definicji superwizora jako ...osoby wystarczająco samoświadomej, posiadającej kompetencje interpersonalne, znającej proces dotyczący dziedziny praktyki superwizowanego w celu wsparcia rozwoju zawodowego tej osoby”<sup>4</sup>.

3 Por. J. Reis-Jorge, *Teoretyczne podstawy superwizji – koncepcja, modele, rodzaje i formy*, w: M. Ferreira, M. Grewiński, J. Reis-Jorge, *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych*, Wydawnictwo MCPS, WSP im. Janusza Korczaka w Warszawie, Warszawa 2014, s. 36.

4 J. Reis-Jorge, *Teoretyczne podstawy superwizji...*, dz. cyt., s. 36.

Od wielu lat na świecie, od niedawna również w Polsce, rozwija się superwizja pracy socjalnej. To podejście zastosowania superwizji również wywodzi się z gruntu psychoterapii i może stanowić również implementację superwizji w pracy mediatora.

Z założenia superwizja w pracy socjalnej ma spełniać trzy funkcje:

- funkcja administracyjna/organizacyjna – polega na koordynacji działań pracowników w placówce i ze społecznością (np. współpracy z innymi placówkami), pracy z personelem i kierownictwem przy opracowaniu polityki i procedur wspierających działania placówki;
- funkcja edukacyjna – specyficzny rodzaj doskonalenia kadry, w której szkolenie jest podporządkowane potrzebom danego pracownika, pracującego z określonymi przypadkami, napotykającego określone problemy i wymagającego zindywidualizowanego programu edukacyjnego;
- funkcja wspierająca – nakierowana na pomoc pracownikowi w radzeniu sobie ze stresem zawodowym i traumatycznymi incydentami, liczbą i złożonością przypadków składających się na obciążenie w pracy<sup>5</sup>.

W tym ujęciu superwizję traktuje się jako metodę zawodowego doskonalenia z funkcją edukacyjną, która służy aktualizacji wiedzy i umiejętności zawodowych, wdrażaniu nowych metod i narzędzi pracy. Akcentuje się również jej funkcję wspierającą i konsultacyjną w pokonywaniu psychologicznych trudności, opierającą się na kompetencjach superwizora i pozostałych członkach grupy superwizyjnej. Superwizja jest również ważnym czynnikiem przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu.

Ważnym czynnikiem w zastosowaniu superwizji jest forma prowadzonego procesu. W praktyce stosuje się superwizję: w grupach (do 12 osób o podobnym zakresie doświadczeń i zadań zawodowych), w zespołach (grupa pracownicza podejmująca wspólne działania), koleżeńskie (często nazywane również nieformalnymi, polegające na wzajemnym wspieraniu się w zespole pracowniczym, bez wskazywania lidera) oraz indywidualne (superwizant w relacji z superwizorem)<sup>6</sup>.

Sam proces superwizji koncentruje się w szczególności na:

---

5 Por. J. Szmagański, *Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy*, Wydawnictwo IRSS, Warszawa 2009, s. 21–21.

6 Por. K. Wojtanowicz, *Superwizja jako narzędzie rozwiązywania dylematów etycznych w pracy socjalnej*, „Homo Et Societas. Wokół pracy socjalnej” (2016) nr 1, s. 65.

- słuchaniu (przez superwizora, grupę superwizyjną);
- wyjaśnianiu (zachodzących procesów i doświadczeń);
- motywowaniu (do rozwijania swojego warsztatu pracy);
- refleksji (nad własną pracą i odniesieniem grupy superwizyjnej);
- prezentacji (własnej praktyki);
- rozwiązywaniu problemów (zidentyfikowanych przez superwizora, superwizanta i grupę superwizyjną);
- negocjacji (podejść i stosowanych rozwiązań);
- kierowaniu (ku rozwojowi, zastosowaniu nowych rozwiązań);
- standaryzowaniu (odniesieniu do standardów, budowanie standardów);
- wzmocnieniu (moralnym/etycznym oraz satysfakcji w pracy)<sup>7</sup>.

Superwizja stanowić powinna zatem ważny element doskonalenia zawodowego oraz wzmocnienia standardów i jakości pracy mediatorów w trzech obszarach:

- formacyjnym – związanym z rozwojem zasobów własnych superwizanta;
- normatywnym – związanym z przestrzeganiem przyjętych zasad etyki zawodowej;
- wzmocniającym – związanym z regeneracją sił własnych superwizanta.

Nie bez znaczenia w superwizji jest również osoba superwizora. Relacja w superwizji (superwizor–superwizowany) opiera się na wzajemnym zaufaniu, które buduje bezpieczną przestrzeń współpracy. Jest to wynikiem wspólnych doświadczeń i bezpośredniej, otwartej komunikacji<sup>8</sup>.

Przed podjęciem decyzji o wdrożeniu do swojej pracy superwizji, superwizant powinien podjąć decyzję co do formy superwizji, swoich potrzeb, oczekiwań i celów superwizji oraz dokonać wyboru osoby superwizora.

Superwizja obszarów pracy mediatora – ujęcie teoretyczno-praktyczne

Mediator w swojej praktyce zawodowej spotyka różne rodzaje konfliktów oraz wiele stron w nich uczestniczących. Konflikty pociągają za sobą zmagania pomiędzy dwiema lub więcej osobami i dotyczą różnych wartości, współzawodnictwa o status, władzę lub ograniczone zasoby. Sami mediatorzy wkraczają w relację stron, które osiągnęły różne poziomy i nasilenie

---

7 Por. J. Reis-Jorge, *Teoretyczne podstawy superwizji...*, dz. cyt., s. 44.

8 P. Henderson, J. Holloway, A. Millar, *Superwizja w praktyce. Jak zostać superwizorem w zawodach nakierowanych na wspieranie i pomaganie?*, Wydawnictwo CRZL, Warszawa 2014, s. 32.

konfliktów<sup>9</sup>. Sam przedmiot mediacji również obejmuje wiele obszarów: rodzinne, cywilne, gospodarcze, karne, w sprawach nieletnich, pracy, administracji.

Prowadzenie procesu mediacji wymaga od mediatorów wysokich kompetencji i umiejętności. Do najważniejszych z nich zaliczono:

- asertywność,
- empatię,
- umiejętności negocjacyjne,
- umiejętność rozwiązywania konfliktów,
- umiejętność radzenia sobie ze stresem,
- podejmowanie decyzji,
- występowanie publiczne,
- umiejętności organizatorskie<sup>10</sup>.

Ponadto mediator powinien posiadać rzetelną wiedzę w zakresie prowadzonych mediacji oraz ściśle przestrzegać jej zasad, w szczególności bezstronności, neutralności i poufności. Istotną kwestią pracy mediatora jest również przestrzeganie kodeksu etycznego<sup>11</sup>.

Jak wskazuje Maria J. Zajączkowska, zadania, jakie przed mediatorem stawia proces mediacji, a także zarządzanie tak złożonym i dynamicznym procesem, wymagają nie tylko merytorycznej wiedzy, ale również dyspozycji osobowościowych i odpowiednich kompetencji społecznych (uczciwości, rzetelności, cierpliwości, umiejętności kształtowania relacji interpersonalnych)<sup>12</sup>.

Wszystkie wymienione kwestie mieszczą się w zakresie analizy superwizyjnej. Proces superwizji pracy mediatora może obejmować wiele obszarów, które obejmują w szczególności:

- diagnozowania źródeł konfliktów oraz analizy ich nasilenia i przeżywania;
- prezentowanych postaw i zachowań stron konfliktu;

9 Por. Ch. W. Moore, *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 31.

10 Por. *Profesjonalny mediator...*, dz. cyt., s. 8.

11 Por. *Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich*, <https://www.arch.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/mediacje/spoleczna-rada-ds-alternatywnych-metod-rozwiazywania-konfliktow-i-sporow/dokumenty-deklaracje/> (dostęp: 19.07.2020).

12 Por. M. J. Zajączkowska, *Inteligencja emocjonalna jako determinanta działań mediatora w sytuacji sporu i dochodzenia do zgody*, w: *Sztuka skutecznego prowadzenia mediacji i negocjacji. Zagadnienia Psychologiczne i komunikacyjne*, red. A. Binsztok, Wydawnictwo Marina, Warszawa 2013, s. 66–67.

- przeżywanych emocji stron i stopnia ich ekspresji;
- odniesienia do metodyki pracy mediatora i stosowanych strategii mediacji;
- przestrzegania zasad mediacji;
- poziomu komunikacji i wzajemnego zrozumienia stron;
- roli mediatora w procesie mediacji;
- emocji doświadczanych przez mediatora w prowadzeniu procesu mediacji;
- analizy mocnych i słabych stron prowadzonego procesu mediacji;
- analizy zidentyfikowanych trudności w prowadzonych postępowaniach mediacyjnych;
- odniesienia do wartości etycznych;
- ewaluacji pracy mediatora.

Superwizja ma wzmocniać w szczególności role podejmowane przez mediatora. Christopher Moore opisuje za American Arbitration Association te role, które definiuje jako:

- „hydraulik komunikacji” – udrażniający kanały komunikacyjne, inicjujący i usprawniający komunikację;
- „szafarz praw” – dbający o równowagę i uznanie praw uczestników procesu mediacji;
- „facylitator procesu” – facylitujący spotkanie, dbający o procedurę oraz formalnie przewodniczący sesjom mediacyjnym;
- „trener” – edukujący i wzmacniający uczestników mediacji;
- „dostarczyciel zasobów” – oferujący proceduralne wsparcie stron i kontakty z zewnętrznymi ekspertami lub zasobami (prawnikami, ekspertami technicznymi, decydentami lub innymi właścicielami dóbr, które mogą przyczynić się do poszerzenia akceptowalnych przez strony rozwiązań);
- „poszukiwacz” – umożliwiający ogląd problemu z różnych perspektyw, wspierający w definiowaniu podstawowych kwestii i potrzeb, poszukujący opcji satysfakcjonujących obie strony mediacji;
- „strażnik realności” – pomagający w zbudowaniu realnego i wykonalnego porozumienia, weryfikujący radykalność lub nierealność celów stron;
- „koziół ofiarny” – mogący wziąć na siebie część odpowiedzialności lub winy za podjęcie niepopularnej decyzji;

- „lider” – podejmujący inicjatywę, mobilizujący i motywujący do działania<sup>13</sup>.

Aby dobrze wypełniać nałożone na niego role, mediator musi przestrzegać zasad obowiązujących w mediacji. Jak pokazuje doświadczenie<sup>14</sup> superwizyjne, mediatorzy często wskazują na doświadczanie trudności w zachowaniu zasady bezstronności i neutralności w prowadzonych postępowaniach mediacyjnych. Skutecznym wsparciem w pokonywaniu tych trudności będzie superwizja. Bezstronność w mediacji jest wyznacznikiem zapewnienia równowagi stron. Mediator nie opowiada się po żadnej ze stron oraz dba o to, żeby uczestnicy nie zostali zranieni psychicznie, żeby nie zakończyli mediacji w gorszych stosunkach niż przed jej podjęciem<sup>15</sup>.

W trakcie superwizji mediator wzmocni swoją dbałość o to, by wszystkie decyzje podejmowane w toku procesu były oparte na zgodzie samych zainteresowanych oraz ich świadomości w kwestii dostępnych możliwości postępowania wobec problemu, jak również zapewnienie, by każda ze stron była traktowana z szacunkiem oraz życzliwością i otrzymywała podobne wsparcie proceduralne. Natomiast odniesienie do zasady neutralności wśród mediatorów jest różnie traktowane. Artykuł 183. 3a Kodeksu postępowania cywilnego wskazuje na obowiązek prowadzenia przez mediatora mediacji z wykorzystaniem różnych metod, zmierzających do polubownego rozwiązania sporu. Dopuszcza również wspieranie stron na ich zgodny wniosek w formułowaniu ugodowych propozycji, które nie są dla stron wiążące<sup>16</sup>. Stąd u wielu mediatorów pojawiają się dylematy: Podpowiadać rozwiązania? Na jakich zasadach? Czy to służy stronom? Z jednej strony mediator ma świadomość wpływu samodzielności stron na trwałość wypracowanych rozwiązań, z drugiej zaś – uczestnicy mediacji często przerzucają na mediatora odpowiedzialność za wypracowane rozwiązania, szczególnie w zakresie obowiązującego prawa. Dotyczy to szczególnie mediatorów, którzy są prawnikami. Mediacja jednak nie jest poradą prawną czy inną formą poradnictwa, terapii lub *coachingu*. Rolą superwizora jest zatem dokonanie analizy intencji

13 Ch. W. Moore, *Mediacje...*, dz. cyt., s. 33–34.

14 Autorka jest superwizorem mediacji, przeprowadzającą badania ewaluacyjne prowadzonych procesów superwizji oraz mediatorem poddającym swoją pracę superwizji.

15 A. Dragon, *Pozaformalne korzyści dla stron z uczestnictwa w mediacji*, w: *Sztuka skutecznego prowadzenia mediacji i negocjacji. Zagadnienia Psychologiczne i komunikacyjne*, red. A. Binsztok, Wydawnictwo Marina, Warszawa 2013, s. 14.

16 Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks cywilny (Dz.U. z 2020.0.1575).



mediatora, rozumienia swojej roli i podjętych działań oraz ich wpływu na trwałość przeprowadzonego procesu mediacji. Mediator decydujący się na wskazywanie rozwiązań może być również posądzony o brak neutralności. Podejście mediatora często warunkuje preferowany przez niego model prowadzenia mediacji<sup>17</sup>.

Istotnym obszarem superwizji jest również samoświadomość mediatora w odniesieniu do prowadzonego procesu mediacji. Analiza świadomości samego siebie, własnych doznań, emocji, potrzeb, myśli i możliwości jest ważnym atrybutem dojrzałego mediatora. Należy do nich również analiza swoich możliwości i ograniczeń, samokontroli i koncentracji uwagi. Tony Morrison wskazuje na rolę kompetencji emocjonalnych i empatii superwizora, który w relacji superwizyjnej modelowałby dostosowanie emocji<sup>18</sup>, podobnie jak czyni to mediator w prowadzonym procesie mediacji.

Dojrzałość i profesjonalizm mediator uzyskuje nie w momencie ukończenia szkolenia czy dokonania wpisu na listę stałych mediatorów danego sądu okręgowego. Cechy te weryfikuje w trakcie prowadzenia praktyki mediacyjnej. Nawet najlepiej przygotowany teoretycznie mediator doświadcza trudności i wypalania się w praktyce zawodowej. Większość predyspozycji weryfikujemy dopiero w trakcie podejmowania działań praktycznych i doświadczamy potrzeby ich wzmocnienia.

Często, zwłaszcza początkujący mediatorzy, wyrażają swoje aspiracje do „bycia profesjonalnym” mediatorem. Praktykujący mediatorzy natomiast muszą się również mierzyć z odpowiedziami na pytanie o skuteczność prowadzonych postępowań mediacyjnych. Wielu z nich skuteczności mediacji upatruje w formalnym zawarciu porozumienia przez strony. Takie postrzeganie mediacji może doprowadzić do wywierania presji przez mediatora względem uczestników mediacji i przyjęcia ostatecznych rozstrzygnięć. Superwizja zatem pozwoli uwolnić się mediatorowi od oceny opartej na statystykach i wzmocni jego percepcję ukierunkowaną na:

- doskonalenie własnych kompetencji;
- poszerzanie świadomości realizowanych procesów mediacji;
- wypracowywanie skuteczniejszych metod pracy: doskonalenie umiejętności osobistych i mediacyjnych, utrzymanie wysokich standardów

17 Więcej: E. Gmurzyńska, *Rodzaje mediacji*, w: *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Wolters Kluwer, Warszawa 2018, s. 177–195.

18 T. Morrison, *Staff Supervision in Social Care* (revised edition), Brighton 2005.



prowadzenia mediacji, utrzymanie standardu etycznego prowadzenia mediacji.

Najczęściej wskazywanymi korzyściami dla stron uczestniczących w mediacji są między innymi:

- poczucie wewnętrznej siły i możliwości poradzenia sobie ze swoimi problemami;
- stworzenie możliwości wzajemnego wysłuchania, ujawnienia i zrozumienia potrzeb;
- wypracowanie rozwiązań odpowiadających na własne i partnera potrzeby;
- szczegółowe doprecyzowanie rozwiązań, które określają zobowiązania obu stron;
- większa gotowość i zaangażowanie w realizację wypracowanych rozwiązań;
- udział wspierającego i nieoceniającego mediatora;
- uzyskanie porozumienia szybko, tanio i w sposób bardzo dostępny.

Mediator poddający swoją pracę superwizji w konsekwencji buduje swoją siłę wewnętrzną, która jest jego potencjałem i narzędziem pracy. Tak przygotowany mediator skutecznie służy swoim klientom.

## Podsumowanie

Wiele opracowań naukowych, popularnonaukowych i przeglądowych prezentuje istotę mediacji i rolę mediatora. Wyznacznikiem dla prowadzenia postępowania mediacyjnego dla mediatorów są przede wszystkim *Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediacyjnego*, przyjęte przez Społeczną Radę do spraw Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości w dniu 26 czerwca 2006 roku. Zgodnie z przyjętymi standardami mediator to fachowo przygotowana, niezależna, bezstronna i neutralna osoba, której celem jest pomoc stronom w poradzeniu sobie z konfliktem. Powodzenie mediacji jako skutecznej metody rozwiązywania konfliktów zależy w dużym stopniu od profesjonalizmu mediatorów i wysokiego poziomu ich etyki zawodowej. Stąd przytaczane standardy wskazują również na stałą potrzebę doskonalenia zawodowego mediatorów, pogłębiania i doskonalenia swoich umiejętności, a także dbałości o wysoki poziom etyki zawodowej.

W Polsce nie wprowadzono dotąd żądanych mechanizmów monitorowania standardów pracy mediatorów. Superwizja jest zatem narzędziem do wzmocnienia pracy mediatorów, podnoszenia standardów oraz jakości ich pracy.

Jak wskazuje Aneta Jakubiak-Mirończuk, profesjonalizm mediatora i zaufanie do niego to kwestie kluczowe. Jak wskazuje autorka, do jego zadań należy między innymi: kontrolowanie realności i wykonalności propozycji, poszukiwanie wszelkich dostępnych opcji i alternatywnych rozwiązań, poszerzanie źródeł informacji oraz przyjęcie na siebie odpowiedzialności za decyzje satysfakcjonujące i akceptowalne, ale zagrażające stronom utratą twarzy. Rolą mediatora jest dążenie do uświadomienia stronom zależności ich roszczeń od pewnych wartości i norm społecznych, które mają zastosowanie do przedmiotu sporu. Podczas rozmów mediator, poza kierowaniem procesem poszukiwania rozwiązania, uczy uczestników komunikacji i oddzielania emocji od zakresu przedmiotowego sporu<sup>19</sup>. Mateusz Pękala wskazuje również na potrzebę interdyscyplinarnej wiedzy mediatora<sup>20</sup>. Czy tak szeroko pojęta rola mediatora może ograniczyć się tylko do wiedzy zdobytej na szkoleniu? Poza szkoleniem podstawowym, które zgodnie ze standardem szkolenia mediatorów powinno wynosić min. 60 godzin, niezbędne będą szkolenia doskonalące oraz superwizja.

## Bibliografia

1. Ferreira M., Grewiński M., Reis-Jorge J., *Superwizja jako instrument rozwoju zawodowego w służbach społecznych*, Wydawnictwo MCPS, WSP im. Janusza Korczaka w Warszawie, Warszawa 2014.
2. Henderson P., Holloway J., Millar A., *Superwizja w praktyce. Jak zostać superwizorem w zawodach nakierowanych na wspieranie i pomaganie*, Wydawnictwo CRZL, Warszawa 2014.
3. *Mediacja. Teoria, normy, praktyka*, red. K. Pleszka, J. Czapska, M. Araszkiwicz, M. Pękala, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2017.

19 A. Jakubiak-Mirończuk, *Efektywność w mediacji – pomiędzy działaniem a skutkiem*, <http://studia-iridica.umcs.pl> (dostęp: 24.07.2020).

20 M. Pękala, *Dobry mediator – czyli kto? Kwalifikacje zawodowe mediatorów w świetle opinii ekspertów*, w: *Mediacja. Teoria, normy, praktyka*, red. K. Pleszka, J. Czapska, M. Araszkiwicz, M. Pękala, Warszawa 2017, s. 489.

4. *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2018.
5. Moore Ch. M., *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.
6. Morrison T., *Staff Supervision in Social Care* (revised edition), Brighton 2005.
7. *Profesjonalny mediator. Zostań nim. Poradnik metodyczny*, red. A. Lewicka, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2008.
8. Szmagałski J., *Superwizja pracy socjalnej. Zastosowania i dylematy*, Wydawnictwo IRSS, Warszawa 2009.
9. *Sztuka skutecznego prowadzenia mediacji i negocjacji. Zagadnienia Psychologiczne i komunikacyjne*, red. A. Binsztok, Wydawnictwo Marina, Warszawa 2013.
10. Ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o zmianie ustawy o pomocy społecznej (Dz. U. z 2015 r. poz. 1310).
11. Wojtanowicz K., *Superwizja jako narzędzie rozwiązywania dylematów etycznych w pracy socjalnej*, „Homo Et Societas. Wokół pracy socjalnej” (2016) nr 1.

#### Źródła internetowe

12. Jakubiak-Mirończuk. A., *Efektywność w mediacji – pomiędzy działaniem a skutkiem*, <http://studiaiuridica.umcs.pl> (dostęp: 24.07.2020).
13. *Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich*, <https://www.arch.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/mediacje/spoleczna-rada-ds-alternatywnych-metod-rozwiazywania-konfliktow-i-sporow/dokumenty-deklaracje/> (dostęp: 19.07.2020).



Uniwersytet Papieski  
Jana Pawła II  
w Krakowie