

OBLICZA MEDIACJI

Wybrane zagadnienia

Redakcja naukowa
Katarzyna Wojtanowicz
Mateusz Pękala



OBLICZA MEDIACJI

Wybrane zagadnienia

OBLICZA MEDIACJI

Wybrane zagadnienia

Redakcja naukowa
Katarzyna Wojtanowicz
Mateusz Pękala

Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie
Wydawnictwo Naukowe
Kraków 2021

Recenzja
dr hab. Agnieszka Lewicka-Zelent, prof. UMCS
dr hab. Joanna Mysona Byrska, prof. UPJPII

Redakcja językowa
Agnieszka Łoza

Skład i łamanie
Piotr Pielach, i-Press

Publikacja finansowana z subwencji dla Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II
w Krakowie przyznanej w roku 2021

Copyright © 2021 by Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie

ISBN 978-83-7438-636-4 (druk)
ISBN 978-83-7438-675-3 (online)
DOI <https://doi.org/10.15633/9788374386753>

Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie
Wydawnictwo Naukowe
30-348 Kraków, ul. Bobrzyńskiego 10

tel. 12 422 60 40
e-mail: wydawnictwo@upjp2.edu.pl

Księgarnia Logos
31-004 Kraków, ul. Bracka 17
tel. 12 421 51 31
e-mail: logos@upjp2.edu.pl

www.ksiegarnia.upjp2.edu.pl
e-mail: sklep@upjp2.edu.pl

Spis treści

Wstęp	7
ANNA CYBULKO	
Procesy poznawcze w komunikacji między stronami postępowania mediacyjnego	9
TOMASZ CYROL	
Zasada poufności mediacji	39
MAŁGORZATA KOŻUCH	
Dobra wiara w procesie mediowania. Czy udział prawnika zmienia percepcję dobrej wiary?	59
MAŁGORZATA DUDA	
Wybrane aspekty z etyki mediatora	81
KATARZYNA WOJTANOWICZ	
Superwizja jako standard jakości pracy mediatora	91
MARIA BOSAK-SOJKA	
Mediacja w rozwiązywaniu zbiorowych sporów pracy	103
MAŁGORZATA KOŻUCH	
Uniwersytet jako organizacja ucząca się w obszarze rozwiązywania konfliktów	117
MATEUSZ PĘKAŁA	
Uwarunkowania konfliktów uczelnianych i zarządzania nimi	139
MAŁGORZATA KOŻUCH, MATEUSZ PĘKAŁA	
Specyfika konfliktów uczelnianych – podsumowanie badań wstępnych	159
MARIUSZ FURGAŁ	
Możliwość przenoszenia metod terapii rodzin na analizę konfliktów i sposobów im zapobiegania i ich rozwiązywania w organizacjach	183

ANNA WOJCIESZCZAK

Mediacja rówieśnicza jako forma socjalizacji prawnej dzieci i młodzieży203

Dodatek: Okiem praktyków

SYLWIA GRABOWSKA, NATALIA SZYMONIAK

Mediacje w pracy socjalnej 221

KONRAD SOBCZYK

Przebieg mediacji – perspektywa praktyka241

JERZY TOKARSKI

Rozeznanie temperamentu a efektywność procesu mediacji257

Wstęp

Za promowaniem mediacji jako korzystnego sposobu rozwiązywania sporów w różnych sferach życia społecznego stoją zarówno argumenty aksjologiczne (idea rezygnacji z walki i agresji w życiu prywatnym i publicznym, społeczeństwo obywatelskie, demokracja), jak i argumenty praktyczne (skuteczność, sprawność, oszczędność kosztów materialnych i niematerialnych, odciążenie instytucji państwowych). I chociaż mediacja nie jest lekarstwem na wszystkie „choroby” życia społecznego i nie da się jej stosować zawsze i wszędzie, zasadne jest postawienie następującego pytania: Dlaczego potencjał tej metody nie jest w Polsce wykorzystywany w optymalnym zakresie?

Trzeba przyznać, że zainteresowanie metodami polubownymi w naszym kraju powoli (lecz systematycznie) wzrasta. Przepisy prawa również stają się w tym zakresie coraz bardziej przychylne. Z dniem 1 stycznia 2016 roku weszła w życie Ustawa z dnia 10 września 2015 roku o zmianie niektórych ustaw w związku ze wspieraniem polubownych metod rozwiązywania sporów, która wprowadziła system usprawnień w sprawach cywilnych (również rodzinnych, gospodarczych i z zakresu prawa pracy). Wzrasta – choć nie tak szybko, jak byśmy sobie życzyli – odsetek spraw kierowanych do mediacji, a co za tym idzie, podnosi się poziom świadomości społecznej i zaufania do tego sposobu rozwiązywania sporów.

Trzeba też przyznać, że mamy coraz więcej ośrodków mediacyjnych. Jednak profesjonalizacja rynku mediacyjnego w naszym kraju wymaga ciągłego zgłębiania wiedzy i doskonalenia umiejętności. Dlatego ważne jest rozbudowywanie systemu edukacji oraz prowadzenie badań naukowych w zakresie istoty i przebiegu konfliktów, a także sfer i sposobów stosowania metod ADR (*Alternative Dispute Resolution*) w różnych kontekstach społecznych. Rzetelnej wiedzy w zakresie skutecznego rozwiązywania sporów poszukują nie tylko sami mediatorzy, ale także między innymi: prawnicy (sędziowie, prokuratorzy, adwokaci, radcowie prawni), biznesmeni oraz specjaliści pracujący w zawodach wsparcia społecznego. Organizowane są wydarzenia

tematyczne, inicjatywy środowiskowe, konferencje, projekty, *eventy* i akcje promocyjne. O mediacji mówi się – jeśli nie dużo, to na pewno coraz więcej. Z drugiej jednak strony metody polubowne mają wciąż mały wpływ na praktykę rozwiązywania sporów w rodzinach, społecznościach i organizacjach oraz na działalność sądów i innych instytucji publicznych (urzędów, służb itp.).

Niniejsza publikacja stanowi wkład w dyskusję nad teorią i zastosowaniem mediacji, wspierając jej drogę do standaryzacji i powszechnego zastosowania. Książka ma charakter pracy zbiorowej, składającej się z opracowań wielu autorów, którzy podzielili się swoją wiedzą i doświadczeniem oraz wynikami badań nad wybranymi aspektami mediacji. Autorzy rozdziałów na co dzień zajmują się metodami polubownymi zarówno od strony naukowej, jak i dydaktycznej oraz praktycznej.

Pierwsza grupa tekstów traktuje o teoretycznych aspektach metodyki procesów mediacyjnych. Szczególną uwagę autorzy skupiają na procesach poznawczych i komunikacji w mediacji, wzmocnieniu zasady poufności i etycznym wymiarze mediacji. Podkreślona jest także znacząca rola supervizji w pracy mediatora. Część druga odnosi się do zastosowania mediacji w różnego rodzaju organizacjach: zakładach pracy, szkołach wyższych i placówkach edukacyjnych. Rozważania naukowe zostały uzupełnione przez dodatek zatytułowany *Okiem praktyków*, prezentujący doświadczenia osób wykorzystujących metody ADR w pracy zawodowej.

Monografia pt. *Oblicza mediacji. Wybrane zagadnienia* skierowana jest zarówno do naukowców, jak i praktyków, a więc do wszystkich osób zainteresowanych problematyką alternatywnych metod rozwiązywania sporów. Jako redaktorzy książki mamy nadzieję, że opracowania w niej zawarte choćby w małym stopniu przyczynią się do popularyzacji technik mediacyjnych wśród specjalistów, a pośrednio także w całym społeczeństwie. Jesteśmy bowiem przekonani co do tego, że dialog jest szansą na dobre (w każdym znaczeniu tego słowa) wyjście z każdej trudnej sytuacji interpersonalnej.


dr Katarzyna Wojtanowicz,
Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie

dr Mateusz Pękała,
Akademia Ignatianum w Krakowie

Anna Cybulko

Uniwersytet Warszawski

 <https://orcid.org/0000-0002-0875-8276>

 <https://doi.org/10.15633/9788374386753.01>

Procesy poznawcze w komunikacji między stronami postępowania mediacyjnego

Konflikty są naturalną konsekwencją społecznej natury człowieka. Ludzie są różni, mają różne interesy i potrzeby, siłą rzeczy pojawiają się między nimi sprzeczności. Problemem, z którym warto się zmierzyć, są więc nie konflikty same w sobie, lecz awersyjny sposób ich prowadzenia, na który składa się w szczególności destrukcyjna komunikacja stron. Taką toksyczną i niszcząca komunikację obserwujemy często w konfliktach między osobami najbliższymi. W sporach rodzinnych, np. między małżonkami, rodzeństwem czy między rodzicami a dziećmi mamy do czynienia z relacjami o bardzo bliskim, intymnym wręcz charakterze, tematy będące przedmiotem sporu mają często kluczowe znaczenie dla funkcjonowania stron, a podnoszone kwestie mogą mocno dotyczyć poczucia tożsamości bądź samooceny. Specyfika sporów rodzinnych wiąże się też z tym, że są to na ogół relacje o trwałym charakterze, nie ulegające prostemu i szybkiemu rozwiązaniu na mocy decyzji stron. Nawet rozstający się małżonkowie, jeśli mają wspólne dzieci, jako rodzice pozostaną ze sobą związani do końca życia.

W radzeniu sobie z wyzwaniem komunikacyjnym w sporach rodzinnych może pomóc włączenie do sporu mediatora: bezstronnej i neutralnej osoby trzeciej, która w sposób nieformalny, elastyczny i poufny pomaga stronom w samodzielnym dojściu do porozumienia. W rolę mediatora wpisane jest wspieranie i edukowanie stron w obszarze komunikacyjnym. Efektem mediacji może zatem być nie tylko osiągnięcie porozumienia co do różniących strony kwestii, ale także poprawa kompetencji komunikacyjnych stron, skutkująca lepszym porozumiewaniem się w przyszłości. Aby jednak mediator mógł sprawnie pomagać stronom, musi rozumieć, skąd biorą się obserwowane przez niego impasy, trudności czy blokady komunikacyjne.

Barierą na drodze do rozwiązania konfliktu może być brak motywacji, kiedy jednej lub obu stronom nie zależy na tym, żeby zakończyć konflikt, brak kompetencji, np. umiejętności słuchania ze zrozumieniem czy radzenia sobie z własną impulsywnością, a także instrumentalne nastawienie do mediacji, wykorzystywanej dla własnych potrzeb, niezwiązanych z szukaniem rozwiązań istniejącego konfliktu. Bywa także, że do mediacji przystępują osoby, którym prawdziwie zależy na dojściu do porozumienia, mają podstawowe kompetencje komunikacyjne – wystarczające do codziennego komunikowania się ze światem i rozwiązywania stawianych przezeń problemów – jednak z jakichś względów nie są w stanie się ze sobą dogadać.

W niniejszym artykule postawiono tezę, że za istotną część trudności komunikacyjnych – szczególnie wyraźnie widocznych w konfliktach rodzinnych – odpowiadają mechanizmy psychologiczne rządzące ludzkim postrzeganiem. Systematyczne błędy poznawcze mogą utrudniać stronom adekwatny odbiór komunikatów nadawanych przez drugą stronę, co z kolei będzie skutkowało trudnościami we wzajemnym zrozumieniu i niemożnością stworzenia wspólnej narracji. Rozumienie mechanizmów ludzkiej percepcji, umiejętność dostrzegania ich oddziaływania w danej sytuacji oraz świadomość tego, w jaki sposób mogą wpływać na eskalację konfliktu, jest kluczową kompetencją mediatora. Zrozumienie podłoża psychologicznego pozwala na trafniejsze reagowanie na powstające trudności komunikacyjne i efektywniejsze wspieranie stron w dochodzeniu do porozumienia.

Punktem wyjścia prowadzonych rozważań będzie zdefiniowanie, czym jest komunikacja interpersonalna oraz omówienie modeli mediacji, ze szczególnym uwzględnieniem komunikacji jako tworzenia znaczenia. Przeanalizowane zostanie to, w jaki sposób strony w procesie porozumiewania się konstruują rzeczywistość. Następnie omówione zostanie, w jaki sposób wbudowane w ludzką psychikę mechanizmy poznawcze mogą generować nieporozumienia, utrudniać komunikację i wpływać na eskalację konfliktu. W podsumowaniu zdefiniowane zostaną zadania stojące w tym kontekście przed mediatorem oraz narzędzia, które mogą być pomocne w ich realizacji.

Przyjęta koncepcja komunikacji

Na potrzeby niniejszego tekstu komunikację interpersonalną będziemy rozumieć jako proces wymiany znaków i/lub symboli, które nabierają znaczenia

w kontekście interakcji kilku osób. W komunikacji interpersonalnej biorą udział przynajmniej dwie osoby. Maksymalnym pułapem jest taka liczebność grupy komunikujących się, która pozwala wszystkim uczestnikom dostrzeżać się wzajemnie i traktować w sposób podmiotowy¹.

W teorii komunikacji wyróżnia się pewną liczbę modeli komunikacji, które podkreślają niektóre jej cechy i aspekty, ignorując inne. Wśród modeli wskazuje się np. model komunikacji jako: (1) transferu informacji, (2) uzgadniania znaczenia, (3) perswazji, (4) tworzenia społeczności². Inne ujęcie – bazujące na założeniu, że komunikacja to proces, w wyniku którego idee zawarte w jednym umyśle są przekazywane innym umysłom – wyróżnia następujące cztery paradygmaty:

- paradygmat kodowania – dekodowania, zakładający, że znaczenie jest właściwością komunikatu;
- paradygmat intencjonalny, zgodnie z którym zrozumienie składa się z rozpoznania intencji komunikacyjnych nadawcy;
- paradygmat przyjmowania różnych perspektyw, zakładający, że znaczenie ma źródło w punkcie widzenia adresata;
- paradygmat dialogu, koncentrujący się na zbiorowej naturze działania komunikacyjnego. W tej perspektywie komunikacja postrzegana jest jako wspólne wypracowywanie znaczenia³.

Na potrzeby wyjaśniania zjawisk z zakresu komunikacji w konflikcie (analizowanej z perspektywy neutralnej osoby trzeciej) najbardziej użyteczne wydaje się przyjęcie perspektywy modelu komunikacji, w którym strony wspólnie uzgadniają znaczenie przekazywanych komunikatów. Podejście to wpisuje się zarówno w model komunikacji jako uzgadniania znaczenia, jak i w paradygmat dialogu. W obu tych ujęciach komunikacja zachodzi dwukierunkowo (od nadawcy do odbiorcy i od odbiorcy do nadawcy), a jej najważniejszym celem jest wzajemne zrozumienie uczestników komunikacji i osiągnięcie zgody co do znaczenia wiadomości. Osią takiego myślenia o komunikacji jest założenie, że znaczenie nie jest wpisane w komunikat, lecz tworzy się w komunikacji między ludźmi, zgodnie z przekonaniem, iż

1 Por. S. P. Morreale, B. H. Spitzberg, J. K. Barge, *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 280.

2 Por. S. P. Morreale, B. H. Spitzberg, J. K. Barge, *Komunikacja między ludźmi...*, dz. cyt., s. 33.

3 Por. R. M. Krauss, E. Morsella, *Konflikt a komunikacja*, w: M. Deutsch, P. T. Coleman, *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 132–140.

„wiadomości, zarówno werbalne, jak niewerbalne, nie mają znaczenia same w sobie. Znaczenie nadają im ludzie, którzy je wyrażają i interpretują”⁴.

Postrzeganie komunikacji jako uzgadniania znaczenia znajduje swoją podstawę teoretyczną m.in. w założeniach interakcjonizmu symbolicznego oraz społecznego konstruktywizmu. Zgodnie z założeniami koncepcji interakcjonizmu symbolicznego znaczenie jest produktem społecznej interakcji między ludźmi. Ludzie negocjują znaczenia, wykorzystując język (stąd termin symboliczny interakcjonizm). Interakcjoniści utrzymują, że zakres naszej wiedzy jest zależny od tego, co potrafimy nazwać⁵. W tym ujęciu bezcelowe staje się poszukiwanie „prawdy” bądź „rzeczywistego znaczenia”. Prawdziwe jest to, co zostało za takie uznane. Jeśli ludzie zdefiniują jakąś sytuację jako rzeczywistą, staje się ona rzeczywista w swoich konsekwencjach⁶.

Spółeczny konstruktywizm rozwija koncepcję zakładającą kluczową rolę języka w określaniu tego, kim jesteśmy i jak postrzegamy rzeczywistość. Dwa główne założenia hipotezy Sapira-Whorfa, leżącej u podstaw tej koncepcji, to determinizm językowy oraz relatywizm językowy. Zgodnie z założeniem determinizmu język kształtuje nasz sposób postrzegania świata, natomiast relatywizm zakłada, że różnice między systemami językowymi sprawiają, że ludzie myślący w różnych językach widzą świat odmiennie. Hipoteza Sapira-Whorfa przyjmuje różne postacie i daje podstawę wielu teoriom. Jednak najważniejsze z perspektywy prowadzonych rozważań jest przyjęcie, że przez organizowanie doświadczeń język w dużym stopniu wpływa na życie i konstruuje rozumienie świata i ludzi⁷. Ludzie inaczej zachowują się w sytuacji, którą nazwą konfliktem dotyczącym opieki nad dziećmi, a inaczej w sytuacji, którą określą jako potrzebę rozwiązania problemu opieki nad dziećmi. Należy się zgodzić ze stwierdzeniem Marii Lewickiej i Bogdana Wojciszke, iż: „Nasze postępowanie bardziej zależy od tego, jak swój świat rozumiemy, niż od tego, jaki ów świat w istocie jest. Ta sama sytuacja bywa różnie odczytywana przez różnych ludzi, a nawet przez tego samego człowieka przy różnych okazjach”⁸.

4 R. B. Adler, L. Rosenfeld, R. Proctor II, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2011, s. 11.

5 Por. H. Blumer, *Interakcjonizm symboliczny: perspektywa i metoda*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2007.

6 Por. E. Griffin, *Postawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 76–77.

7 Por. S. P. Morreale, B. H. Spitzberg, J. K. Barge, *Komunikacja między ludźmi...*, dz. cyt., s. 147.

8 M. Lewicka, B. Wojciszke, *Wiedza jednostki i sądy o świecie społecznym*, w: *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 27.

Z punktu widzenia prowadzonych rozważań istotną właściwością komunikacji jest to, że każda wiadomość ma zarówno wymiar treściowy, tj. informację, którą bezpośrednio przekazuje, jak i relacyjny, który wyraża uczucia mówiącego do drugiej strony⁹. Czasami dla stron kluczowy jest wymiar treściowy, a czasami relacyjny. Bywa też, że każda ze stron koncentruje się na innym wymiarze komunikacji. Warto też zwrócić uwagę, że komunikacja często polega na jednoczesnym przekazywaniu różnych komunikatów różnym odbiorcom¹⁰. Wyraźnie widać to w mediacji, gdzie strony konfliktu mogą oficjalnie zwracać się do mediatora – choć w rzeczywistości przekazują komunikaty do siebie nawzajem – lub odwrotnie, czyli zwracają się do drugiej strony, myśląc o tym, jak ich komunikat odbierze mediator.

Konstruowanie rzeczywistości w procesie porozumiewania

Zgodnie z założeniami konstrukcjonizmu społecznego człowiek nie żyje w obiektywnej rzeczywistości, lecz konstruuje ją w interakcji z innymi ludźmi i poprzez wspólne z nimi działania¹¹. Ludzie postrzegają otaczający ich świat na swój własny sposób. Obraz rzeczywistości jest filtrowany przez zmysły, wiedzę, doświadczenie, stan ducha, system wartości, wyobrażenia o świecie etc. Zgodnie z koncepcją Paula Watzlawicka można wyróżnić dwa poziomy rzeczywistości – określane jako „rzeczywistość pierwszego i drugiego stopnia”. Do rzeczywistości pierwszego stopnia należą fizycznie obserwowalne cechy rzeczy lub sytuacji (fakty i obiekty), w rzeczywistości drugiego stopnia sami przypisujemy znaczenie rzeczom i sytuacjom pierwszego stopnia (interpretacje). Rzeczywistości tej nie tworzą obiekty ani zdarzenia, lecz jest ona osadzona w naszym umyśle¹². W efekcie takiego ukształtowania systemu poznawczego każdy człowiek funkcjonuje we własnej, odrębnej rzeczywistości. Problemy komunikacyjne generuje to, że ludzie bardzo często nie odróżniają faktów od interpretacji, a swój model świata traktują jako jedyną „prawdziwą” rzeczywistość¹³.

9 Por. R. B. Adler, L. Rosenfeld, R. Proctor II, *Relacje interpersonalne...*, dz. cyt., s. 16.

10 Por. R. M. Krauss, E. Morsella, *Konflikt a komunikacja...*, dz. cyt., s. 139.

11 Por. G. Nordhelle, *Mediacja. Sztuka rozwiązywania konfliktów*, FISO Fundacja Inicjatyw Społecznie Odpowiedzialnych, Gdańsk 2010, s. 113.

12 Por. R. B. Adler, L. Rosenfeld, R. Proctor II, *Relacje interpersonalne...*, dz. cyt., s. 95.

13 Por. M. McKay, M. Davis, P. Fanning, *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 96–97.

Wymiar konstrukcyjny ma już sam akt spostrzegania. Badacze zgadzają się, że na percepcję składa się kilka etapów: ukierunkowanie uwagi (inaczej selekcja lub dostrzeganie), organizacja zebranych danych i wreszcie ich interpretacja. Niektórzy badacze dodają także czwarty etap tworzenia się postrzeżeń, czyli negocjacje. Etapy te mogą pojawiać się w różnych sekwencjach. Na ukierunkowanie uwagi może wpływać interpretacja już zebranych danych, zaś wspólnie ustalona na etapie negocjacji narracja może ukierunkować zarówno uwagę, jak i organizację oraz interpretację płynących z otoczenia bodźców. Układ etapów percepcji ma zatem do pewnego stopnia charakter dynamiczny¹⁴. Sposób, w jaki selekcjonujemy, organizujemy i interpretujemy dane, zależy od czynników fizjologicznych (takich jak: funkcjonowanie zmysłów, wiek, stan zdrowia, poziom zmęczenia, zaspokojenie podstawowych potrzeb, jak np. głód czy pragnienie, cykl biologiczny/dobowy/hormonalny etc.), psychicznych (takich jak: nastroj, stan emocjonalny, obraz samego siebie, poczucie własnej wartości etc.), społecznych (takich jak: pozycja człowieka w społeczeństwie, płeć i role przypisane płci, role zawodowe etc.) i kulturowych¹⁵. Każdą sytuację interpersonalną można opisać na kilka sposobów. Każdy człowiek ma własny sposób widzenia świata.

Puntem wyjścia procesu postrzegania jest selekcja danych. Ludzie są codziennie bombardowani przez tysiące bodźców, których ich aparat zmysłowy nie jest w stanie przetworzyć. To, co zauważają, zależy w dużej mierze od ich motywacji i koncentracji uwagi – zgodnie z generalnym założeniem, że człowiek znajduje to, czego oczekuje¹⁶. Na selekcję danych wpływa także stan ducha postrzegającego, jego postawy, oczekiwania, doświadczenia oraz stan emocjonalny¹⁷. Na etapie selekcji odbiorcy upraszczają i eliminują pewne dane, tak aby całość zebranych informacji pozostawała spójna. Te informacje, które system nerwowy odbiera, są dalej upraszczane – przede wszystkim poprzez eliminowanie danych niespójnych z tymi, które dominują w przekazie¹⁸.

Zebrane z otoczenia dane są organizowane przy wykorzystaniu schematów spostrzeżeńowych, czyli struktur poznawczych pozwalających na

14 Por. R. B. Adler, L. Rosenfeld, R. Proctor II, *Relacje interpersonalne...*, dz. cyt., s. 99; S. P. Morreale, B. H. Spitzberg, J. K. Barge, *Komunikacja między ludźmi...*, dz. cyt., s. 98.

15 Por. R. B. Adler, L. Rosenfeld, R. Proctor II, *Relacje interpersonalne...*, dz. cyt., s. 101–108.

16 Por. R. B. Adler, L. Rosenfeld, R. Proctor II, *Relacje interpersonalne...*, dz. cyt., s. 95–96.

17 Por. G. Nordhelle, *Mediacja. Sztuka rozwiązywania konfliktów...*, dz. cyt., s. 115.

18 Por. M. McKay, M. Davis, P. Fanning, *Sztuka skutecznego porozumiewania się...*, dz. cyt., s. 172.

uporządkowanie informacji w ramach zgeneralizowanych, spójnych i znaczących wzorców, takich jak np. prototypy, skrypty i stereotypy¹⁹. Uporządkowanie zebranych danych poprzez wpisanie ich w jakiś posiadany schemat poznawczy (taki jak np. prototyp „ojciec” – w domyśle: skupiony na pracy, niemający czasu dla dzieci, skrypt pt. „odbieranie dzieci z przedszkola” czy stereotyp pt. „roztargniony naukowiec”) sprawia, że umysł dokonuje pewnych uogólnień na temat zaobserwowanej osoby i sytuacji, „dopasowując” zebrane dane tak, by jak najlepiej pasowały do posiadanego wzorca. Jak wskazują Lewicka i Wojciszke: „Wpływ schematów na rozumienie zdarzeń czy działań i formułowanie sądów ma z reguły charakter asymilacji: wieloznaczne dane zostają «podciągnięte» pod schemat, a w konsekwencji ta sama informacja może zostać różnie zrozumiana w zależności od schematu, przez pryzmat którego jest interpretowana”²⁰. Dane zebrane na podstawie obserwacji mężczyzny, który spóźnia się po dziecko do przedszkola, mogą równie dobrze zostać wpisane w schemat „roztargnionego naukowca”, jak i „nieodpowiedzialnego ojca”. W zależności od przyjętego schematu poznawczego postrzeganie danej sytuacji (i stosunek obserwatora/obserwatorki do obserwowanego mężczyzny) może się bardzo różnić. Inne będą dane towarzyszące, na które zwrócona zostanie uwaga, inny będzie też obraz, jaki zostanie w pamięci.

Do etapu organizacji danych należy także postrzeganie przyczyn i skutków danych zjawisk, czyli tzw. akcentowanie, rozumiane przez Watzlawicka jako „różnice w spostrzeganiu następstwa przyczyn i skutków w ciągu interakcji”²¹. W zależności od sposobu uporządkowania przyczyn i skutków obraz postrzeganej sytuacji może być zupełnie inny. Wyobraźmy sobie sytuację, w której konflikt między małżonkami dotyczy niechęci ojca do odbierania dzieci z przedszkola. Za każdym razem, kiedy – po długich sporach między rodzicami – ojciec pojawia się w przedszkolu, żeby odebrać dzieci, one na widok taty zaczynają płakać. W zależności od przyjętego akcentowania dane te mogą być uporządkowane w różne sekwencje, np.:

- Ponieważ ojciec niechętnie odbiera dzieci z przedszkola, dzieci to wycozuwają i za każdym razem, kiedy po nie przychodzi, są podenerwowane i płaczą.

19 Por. S. P. Morreale, B. H. Spitzberg, J. K. Barge, *Komunikacja między ludźmi...*, dz. cyt., s. 101.

20 M. Lewicka, B. Wojciszke, *Wiedza jednostki i sądy o świecie społecznym...*, dz. cyt., s. 37.

21 P. Watzlawick, J. Beavin, D. Jackson, *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies and paradoxes*, New York: Norton 1967, s. 32 i nast.

- Ponieważ za każdym razem, kiedy ojciec przychodzi po dzieci do przedszkola, one reagują na to podenerwowaniem i płaczem, on bardzo niechętnie odbiera dzieci.

Oczywiście sposób organizacji danych wpływa na ich późniejszą interpretację.

Interpretacja, czyli nadanie sensu zebranych informacjom, jest kolejnym etapem po selekcji i organizacji danych. Na ogół bazuje ona na ukrytych teoriach osobowości oraz teorii atrybucji, która dostarcza ram pozwalających na określenie motywów, które leżą u postaw zachowania innych ludzi²². Na interpretację mogą wpływać takie czynniki jak: stopień zaangażowania w relację z daną osobą, satysfakcja z relacji, wcześniejsze doświadczenia, założenia dotyczące ludzkich zachowań, oczekiwania, wiedza o innych ludziach etc.²³ Zebrane informacje są interpretowane przez pryzmat zastosowanych schematów poznawczych: obserwator łatwiej wybaczy niepunktualność „roztargnionemu naukowcowi” niż „nieodpowiedzialnemu ojcu”.

Jeżeli jakaś informacja może być interpretowana przez pryzmat dwóch lub więcej schematów, to dominuje ten z nich, od którego użycia upłynęło najmniej czasu. Jeśli np. kobieta na co dzień boryka się z zachowaniami swojego partnera, które ocenia jako nieodpowiedzialne, obserwując w przedszkolu ojca spóźniającego się po swoje dziecko, łatwiej zinterpretuje tą sytuację zgodnie ze schematem „nieodpowiedzialnego ojca”. Przedpercepcyjna aktywizacja schematu jest tym bardziej prawdopodobna:

- im silniejsze jest subiektywne oczekiwanie pojawienia się w otoczeniu egzemplarzy tego schematu;
- im silniej egzemplarze tego schematu powiązane są z realizacją celów i motywów podmiotu;
- im krótszy czas upłynął od poprzedniego zaktywizowania schematu;
- im częściej dany schemat był aktywowany w przeszłości²⁴.

Etap negocjacji to czas, w którym osoby porozumiewające się wzajemnie oddziałują na swoje spostrzeżenia. Oddziaływanie to pozwala na wspólne tworzenie pewnego znaczenia, które jest zarówno w ludziach, jak i między nimi²⁵. Na tym etapie ludzie mogą także budować wspólny obraz rzeczywistości, inaczej mówiąc, mogą konstruować wspólną narrację. Co ciekawe,

22 Por. S. P. Morreale, B. H. Spitzberg, J. K. Barge, *Komunikacja między ludźmi...*, dz. cyt., s. 103–104.

23 Por. R. B. Adler, L. Rosenfeld, R. Proctor II, *Relacje interpersonalne...*, dz. cyt., s. 98–99.

24 Por. M. Lewicka, B. Wojciszke, *Wiedza jednostki i sądy o świecie społecznym...*, dz. cyt., s. 44–45.

25 Por. R. B. Adler, L. Rosenfeld, R. Proctor II, *Relacje interpersonalne...*, dz. cyt., s. 95–96.

badania wykazują, że satysfakcjonująca strony wspólna narracja wcale nie musi być zgodna z intersubiektywnie postrzeganą rzeczywistością, np. choć szczęśliwe małżeństwa z długim stażem charakteryzuje na ogół posiadanie wspólnej narracji, to nie zawsze jest ona w pełni spójna z faktycznym przebiegiem wydarzeń²⁶.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na kategorię, która w istotny sposób wpływa na proces komunikacji. Jest nią cecha płci. Płeć jest jedną z podstawowych kategorii sytuujących jednostkę w strukturze społecznej oraz istotnie kształtujących jej sposób myślenia i zachowania. Co ważne, jest to ten aspekt wpływu na komunikację, który dla wielu jej uczestników jest przezroczysty. Jak wskazuje Deborah Tannen: „Konstruujemy kobiecość i męskość przez nasz sposób zachowania, cały czas będąc przekonani, że po prostu zachowujemy się «naturalnie»”²⁷. Dojście do porozumienia kobiety i mężczyzny wymaga uświadomienia sobie relatywności i równorzędności różnych sposobów myślenia i odbierania, a także stylów poznawczych²⁸. Jedną z bardziej znaczących różnic w postawach komunikacyjnych kobiet i mężczyzn jest sposób, w jaki odnoszą się oni do wymiaru treściowego i relacyjnego przekazywanego komunikatu. Badania wskazują, że kobiety częściej koncentrują się na wymiarze relacyjnym wiadomości, czyli ukrytej informacji na temat emocji, postaw i relacji między rozmówcami, natomiast mężczyźni przywiązują wagę przede wszystkim do dosłownego znaczenia treści komunikatu²⁹. Opisany mechanizm sprawia, że rozmówcy różnej płci mogą zupełnie inaczej odbierać prowadzoną konwersację, a w przypadku braku interwencji na rzecz przywrócenia „wspólnego gruntu” w rozmowie może to łatwo doprowadzić do nieporozumienia. W tym miejscu podkreślenia wymaga fakt, że wyniki badań nie uprawomocniają wniosku, że wszystkie kobiety i wszystkich mężczyzn charakteryzują odmienne style komunikacyjne, właściwe dla ich płci. Opisane prawidłowości nie przekreślają możliwości kompetentnego prowadzenia przez kobiety rzeczowego dialogu oraz przejawiania przez mężczyzn zrozumienia dla emocji.

26 Por. R. B. Adler, L. Rosenfeld, R. Proctor II, *Relacje interpersonalne...*, dz. cyt., s. 100–101.

27 D. Tannen, *Ty nic nie rozumiesz! Kobieta i mężczyzna w rozmowie*, Zysk i S-ka, Poznań 1999, s. 307.

28 Por. K. Weryk, *Kobieta i mężczyzna – odwieczny dylemat komunikacyjny*, w: *Paradygmaty i pułapki psychologii komunikowania się*, red. T. Rzepa, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Szczecin 2006, s. 18.

29 Por. D. Tannen, *To nie tak! Jak styl konwersacyjny kształtuje relacje z innymi*, Zysk i S-ka, Poznań 2002.

Dobra komunikacja i jej zakłócenia

Po przyjęciu założenia, że komunikacja międzyludzka ma charakter interakcyjny, a rzeczywistość stron jest konstruowana w procesie porozumiewania się, kolejnym krokiem będzie zdefiniowanie, czym jest dobra komunikacja. A idąc dalej, jaka komunikacja będzie pomocna w wychodzeniu z konfliktu i jaką komunikację powinien wspierać mediator pomagający stronom w mediacji. W niniejszych rozważaniach przyjęto założenie, że dobra komunikacja to taka, która jest skuteczna (czyli realizuje cele przyjęte przez jej uczestników) i stosowna (tzn. sposób jej realizacji jest adekwatny do norm społecznych ogólnie przyjętych w danym kontekście sytuacyjnym)³⁰. W codziennym życiu ludzie – w sposób uświadomiony lub nie – przyjmują różne cele komunikacyjne. Celem może być np. przekazanie komunikatu, budowanie relacji, a także przewentylowanie emocji. Wbrew potocznym intuicjom nie zawsze do celów komunikacji będzie należało wzajemne zrozumienie. W teorii komunikacji wskazuje się, że istnieją rodzaje porozumiewania, w których zrozumienie nie jest zasadniczym celem jej uczestników. Są to np. rytuały społeczne (jak wymiana uprzejmości przy przywitaniu, czy tzw. *small-talki*), próby wywierania wpływu na innych, jak również celowa dwuznaczność lub fałsz³¹.

Na potrzeby prowadzonych analiz przyjęto założenie, że w przypadku komunikacji, jaka ma miejsce w mediacji, wiodącym celem komunikacyjnym – obok osiągnięcia porozumienia – będzie właśnie zbudowanie wzajemnego zrozumienia stron. Choć można sobie wyobrazić, że w pewnych skrajnych sytuacjach możliwe będzie osiągnięcie porozumienia bez wzajemnego zrozumienia, to można mieć wątpliwość, czy istotnie porozumienie takie będzie trwałe i w pełni dla stron satysfakcjonujące. Co do zasady komunikacja w mediacji powinna się więc opierać na wzajemnym zrozumieniu. Podsumowując: dobra komunikacja w mediacji będzie oznaczać taką komunikację między stronami, która pozwoli na wzajemne zrozumienie, którego efektem może być dojście do porozumienia bez pogorszenia się relacji między nimi. Tak zdefiniowana dobra komunikacja nie może co prawda zagwarantować, że konflikt zostanie złagodzony lub rozwiązany, ale – jak podkreślają

30 Por. S. P. Morreale, B. H. Spitzberg, J. K. Barge, *Komunikacja między ludźmi...*, dz. cyt., s. 65.

31 Por. R. B. Adler, L. Rosenfeld, R. Proctor II, *Relacje interpersonalne...*, dz. cyt., s. 17.

teoretycy przedmiotu – „zła komunikacja w dużym stopniu zwiększa prawdopodobieństwo kontynuacji lub zaostrzenia konfliktu”³².

Ludzie funkcjonują w swoich subiektywnych rzeczywistościach (zwanych też kontekstami), opartych na niepowtarzalnych zestawieniach wiedzy, doświadczeń, cech osobistych etc. Czasami te konteksty mogą być podobne, czasami bardzo się od siebie różnią. Im bardziej odmienne konteksty czy też środowiska komunikacyjne, z jakich wywodzą się uczestnicy komunikacji, tym łatwiej o nieporozumienia. Nawet jednak w przypadku osób pochodzących z podobnych środowisk wzajemne zrozumienie może zakłócić wiele czynników, czyli tzw. szumów komunikacyjnych. Trzy podstawowe grupy zakłóceń to: szумы zewnętrzne (jak np. hałas, niesprzyjająca temperatura, bodźce zakłócające uwagę etc.), szумы fizjologiczne (jak np. choroba, silne emocje, zaburzenia zmysłów, zmęczenie etc.) oraz szумы psychologiczne (będące np. efektem działania omawianych wcześniej mechanizmów poznawczych)³³. W przypadku konfliktów szczególnie istotny wydaje się obszar działania czynników poznawczych. Tym bardziej że jest to przestrzeń, której nie dostrzegamy w bezpośrednim odbiorze – tak jak zmysłowo odbieramy potencjalne źródła szumów zewnętrznych lub fizjologicznych. Przetwarzanie poznawcze to obszar funkcjonowania, którego mechanizmów działania ludzie nie są w pełni świadomi. Tym bardziej trudno im uchwycić tkwiące w ich własnym myśleniu źródła błędów i nieporozumień komunikacyjnych. Dlatego też tak ważne wydaje się rozpoznanie mechanizmów stojących za poznawczymi „szumami psychologicznymi”, aby możliwe było lepsze zrozumienie przyczyn ewentualnych impasów komunikacyjnych bądź eskalacji konfliktu i adekwatne przeciwdziałanie ich wpływowi.

Konflikt jest jedną z sytuacji, w których procesy percepcyjne mogą prowadzić do nieadekwatnego – tj. niezgodnego z intencjami nadawcy czy też oceną zewnętrznego obserwatora – odbioru komunikatów. Mechanizmy poznawcze, które na co dzień działają w sposób przystosowawczy i ułatwiający sprawne funkcjonowanie, w sytuacji konfliktu mogą prowadzić do poważanych zaburzeń odbioru rzeczywistości. Tendencyjności poznawcze – wzmacniane m.in. poprzez negatywne nastawienie, napięcie emocjonalne i nieprzyjemne emocje (niepokój, lęk, złość etc.) – mogą prowadzić do

32 R. M. Krauss, E. Morsella, *Konflikt a komunikacja*, w: M. Deutsch, P. T. Coleman, *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 143.

33 Por. R. B. Adler, L. Rosenfeld, R. Proctor II, *Relacje interpersonalne...*, dz. cyt., s. 17.

przekłamywania odbieranych komunikatów, myślenia stereotypowego i rosnącej polaryzacji stanowisk³⁴. Co więcej, tam, gdzie pojawiają się ważne interesy, jednostka ma tendencję do przyjmowania postawy egocentrycznej, co również nie wspiera budowania wzajemnego zrozumienia. Jeśli dodamy do tego spowodowane długotrwałym konfliktem osłabienie energetyczne stron, przejawiające się w zmęczeniu, większej drażliwości i mniejszej otwartości na spojrzenie drugiej strony oraz potencjalny brak zasobów kompetencyjnych w obszarze komunikacji, nie dziwi fakt, że wzajemne zrozumienie się skonfliktowanych osób staje się wydatnie utrudnione.

Nieporozumienia między stronami narastają w miarę trwania konfliktu, prowadząc do powstania tzw. przepaści percepcyjnej³⁵, kiedy to kontekst doświadczeń, przekonań i postaw stron konfliktu zaczyna się od siebie skrajnie różnić, a każdy kolejny komunikat – odbierany zgodnie z aktualnym nastawieniem percepcyjnym – dodatkowo te różnice pogłębia. Istnienie „przepaści percepcyjnej” znacząco utrudnia możliwość adekwatnego zrozumienia komunikatu drugiej strony, a tym bardziej wspólnego wypracowania znaczenia przekazywanych komunikatów. Dochodzi do sytuacji, w której zaczynają funkcjonować dwie równoległe narracje – na ogół każda z nich jest nakierowana na podważenie narracji drugiej strony. Aby możliwe było zasypanie owej „przepaści percepcyjnej”, konieczne jest zrozumienie mechanizmów odpowiadających za jej zaistnienie.

Czynniki odpowiedzialne za powstawanie „przepaści percepcyjnej”

Schematy poznawcze

Dla wyjaśnienia, dlaczego procesy poznawcze mogą destrukcyjnie wpływać na proces budowania zrozumienia, niezbędny jest powrót do koncepcji schematów poznawczych. Ludzie mają tendencję do dbania o spójność posiadanego systemu przekonań. Posiadane przez nich schematy poznawcze działają jak

34 Por. L. Thompson, J. Nadler, *Tendencyjność sądów w rozwiązywaniu konfliktów. Jak ją pokonywać*, w: M. Deutsch, P. T. Coleman, *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 214.

35 Pojęcie zostało zapożyczone z książki: R. B. Adler, L. Rosenfeld, R. Proctor II, *Relacje interpersonalne...*, dz. cyt., s. 94.

filtry, które odsiewają informacje sprzeczną lub niespójną z dominującym motywem³⁶. Ludzie trwają przy z góry przyjętych założeniach (czyli schematach) nawet wtedy, gdy mają do czynienia z informacjami wyraźnie z nimi niezgodnymi. Przejawem tego może być konserwatyzm poznawczy (opisany szerzej poniżej), a także efekt uporczywości, polegający na tym, że przekonania ludzi dotyczące ich samych i świata społecznego utrzymują się nawet wtedy, gdy dane wspierające te przekonania zostały podważone³⁷. Umysł ludzki działa w taki sposób, że dane wpisujące się w schematy są łatwiej zauważane, lepiej pamiętane i uznawane za ważniejsze. Natomiast informacje niezgodne z przekonaniem częściej zostają przeoczone, zapomniane lub uznane za nieistotne.

W sytuacji konfliktu – zwłaszcza długotrwałego i dotyczącego kwestii znaczących dla danej osoby – najłatwiej dostępne stają się schematy bazujące na negatywnym obrazie drugiej strony i jej zachowań. Złe doświadczenia prowadzą do wytworzenia obrazu drugiej strony jako złej lub niemoralnej, a jej działania z założenia odbierane są jako wrogie. Na przykład, jeśli żona ma schemat męża jako nieodpowiedzialnego ojca, to będzie dostrzegać (a następnie przywoływać z pamięci) wszystkie te przypadki, kiedy źle ubrał dziecko, nie spełnił danej obietnicy lub pozwolił zjeść słodycze przed obiadem – nawet gdyby w istocie zdarzało mu się to nie częściej niż innym rodzicom. Nie będzie natomiast zauważać przejawów tego, że mąż troszczy się i dba o dzieci. Wybiórcze dostrzeganie i pamiętanie będą zwrotnie wzmacniały istniejący schemat i eliminowały inne schematy znajdujące potencjalnie zastosowanie w danej sytuacji.

Schematy poznawcze bardzo mocno wpływają na postrzeganie rzeczywistości, nie są jednak strukturą nienaruszalną. W pewnych okolicznościach możliwe jest ich przewyciężenie. Na podstawie badań wskazano trzy grupy takich okoliczności:

- Ludzie są bardziej elastyczni poznawczo, kiedy nie są pewni, czy ich schemat jest trafny.
- Jeśli jakaś informacja wydaje się skrajnie spreczna ze schematem i nie jest możliwe jej automatyczne zasymilowanie, ludzie dokonują świadomych wysiłków intelektualno-poznawczych, starając się ją wyjaśnić lub w jakiś sposób pogodzić z posiadanym systemem przekonań.

36 Por. E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 128–129.

37 Por. E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, *Psychologia społeczna...*, dz. cyt., s. 142.

- Większa gotowość do ewentualnej redefinicji poznawczej ma miejsce wówczas, gdy ze względu np. na ocenę zewnętrzną lub konieczność obrony swojego stanowiska ważne jest, żeby schematy były trafne³⁸.

Wydaje się, że powyższe okoliczności stwarzają przestrzeń umożliwiającą oderwanie się od destrukcyjnie działających automatyzmów poznawczych na rzecz świadomego tworzenia bardziej adekwatnych struktur organizowania i interpretacji danych. Znajomość tych mechanizmów jest szczególnie istotna z perspektywy mediatora, dla którego odpowiednie zdiagnozowanie sytuacji i zastosowanie we właściwym momencie adekwatnych narzędzi wspierania komunikacji jest warunkiem skuteczności prowadzonych działań.

Wpływ posiadanego obrazu siebie na postrzeganie świata

Na sposób postrzegania świata i siebie w tym świecie wpływa sposób widzenia samego siebie. Własny obraz to względnie stały zestaw wyobrażeń na własny temat. Ludzie mają tendencję do poszukiwania informacji potwierdzających posiadany przez nich obraz samych siebie – niezależnie od tego, czy ma on charakter pozytywny, czy negatywny. Tendencję tę nazywamy konserwatywnym poznawczym³⁹.

Jednym z elementów tworzących obraz samego siebie jest poczucie własnej wartości, które może mieć istotny wpływ na zachowania związane z porozumiewaniem się⁴⁰. W literaturze wskazuje się, że jednym z czynników najsilniej wpływających na ludzkie zachowania jest występująca u większości ludzi potrzeba myślenia o sobie jak najlepiej, tj. podtrzymywania względnie wysokiego poziomu samooceny⁴¹. Uczucie przykrego napięcia wynikające z informacji, które naruszają pozytywny obraz samego siebie jako osoby rozsądnej i przyzwoitej, nazywa się dysonansem poznawczym. Ludzie z natury dążą do redukcji dysonansu poznawczego i zachowania pozytywnego obrazu samych siebie. Jest to możliwe albo poprzez zmianę zachowania, albo poprzez jego uzasadnienie⁴².

38 Cyt za: E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 147.

39 Por. R. B. Adler, L. Rosenfeld, R. Proctor II, *Relacje interpersonalne...*, dz. cyt.

40 Por. R. B. Adler, L. Rosenfeld, R. Proctor II, *Relacje interpersonalne...*, dz. cyt., s. 65.

41 Por. E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł...*, dz. cyt., s. 137.

42 Por. E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł...*, dz. cyt., s. 82.

W konfliktach dobrze widać oddziaływanie zjawiska dysonansu poznawczego, szczególnie w sytuacjach, gdy stykają się dwie skrajne oceny jakiegoś zachowania. Można to zaobserwować na przykładzie sporu o kontakty rodzicielskie. Kobieta uważa się za dobrą i troskliwą matkę, która w trosce o dzieci ogranicza ich kontakty z nieodpowiedzialnym ojcem, nie dbającym o ich zdrowie (nieadekwatnie ubieranie dzieci na spacer, niekarmienie o właściwych porach etc.) i potrzeby (spóźnianie się i odwoływanie spotkań). Mężczyzna uważa się za dobrego i troskliwego ojca, który próbuje wyrwać dzieci spod wpływu nadopiekuńczej i przesadnie kontrolującej matki. Z perspektywy kobiety sygnał, że jest nadopiekuńcza i nadmiernie kontrolująca, będzie zaburzał jej wysoką samoocenę w roli matki. Podobnie z perspektywy ojca opinia, że jest on nieodpowiedzialny i nie dba o dzieci, narusza jego samoocenę w roli ojca. Zapewne żadne z rodziców nie będzie gotowe na przyznanie racji drugiej stronie i zmianę zachowania. Można się spodziewać, że będą raczej zmierzali do uzasadnienia własnego zachowania poprzez odwołanie do mechanizmów poznawczych, np. deprecjacje drugiej strony i jej opinii („Zawsze była histeryczką, nie ma co jej słuchać” versus: „Nie interesuje mnie stanowisko tego człowieka, mówi to tylko po to, żeby mi dokuczyć”) i uskrajnianie własnego stanowiska („Nie tylko jest nadopiekuńcza i kontrolująca, ale do tego okropna z niej manipulanka” oraz: „Nie tylko jest nieodpowiedzialny i interesują go tylko własne potrzeby, ale jeszcze jest okropnym kłamcą”).

Ludzie zaangażowani w redukcję dysonansu są tak zajęci przekonywaniem samych siebie, że zawsze postępują i postępowali właściwie, iż często prowadzi to do zachowań irracjonalnych i dezadaptacyjnych⁴³. Efektem dążenia do redukcji dysonansu może być powiększenie się przepaści percepcyjnej między stronami i zmniejszenie szans na adekwatne odebranie komunikatu drugiej strony. Zjawisko to psychologowie społeczni określają mianem pułapki racjonalizacji. Polega ona na tym, że w wyniku zmniejszania dysonansu (czyli zmierzania do spójności obrazu samych siebie) ludzie wikłają się w sieć zniekształceń, która uniemożliwia im adekwatne spojrzenie na rzeczywistość. Co więcej, proces usprawiedliwienia samych siebie może doprowadzić do całkowitego obniżenia samooceny⁴⁴. Wracając do sytuacji z opisywanego przykładu konfliktu rodzicielskiego, po paru miesiącach sporu kobieta może uświadomić sobie, że odseparowując dzieci od ojca, głęboko

43 Por. E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł...*, dz. cyt., s. 83.

44 Por. E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł...*, dz. cyt., s. 119.

je unieszczęśliwia. Mężczyzna może z kolei dostrzec, że obrażanie matki w obecności dzieci prowadzi do tego, że dzieci zaczynają się go bać i niekoniecznie lubią z nim przebywać. W efekcie obie strony mogą poczuć się bardzo kiepskimi rodzicami, a ich samoocena mocno na tym ucierpi.

Mechanizm dążenia do redukcji dysonansu poznawczego uruchamia się również w sytuacjach, w których ludzie poświęcają na coś bardzo wiele zasobów: czasu, energii bądź pieniędzy, dlatego oczekują efektów swoich wysiłków lub przynajmniej potwierdzenia słuszności ich ponoszenia. Jeśli zatem ktoś angażuje wszystkie swoje siły w prowadzenie konfliktu – budując sieć wsparcia wśród rodziny i znajomych, inicjując postępowanie sądowe etc. – to będzie zarazem zmierzał do wykazania słuszności podejmowanych przez siebie wysiłków. Będzie zatem dostrzegać wszystkie te sygnały, płynące z otoczenia i od przeciwnika, które potwierdzą słuszność prowadzonej przez niego walki. Motywacją do tego typu zniekształceń może być dysonans wzbudzony przez potrzebę uzasadnienia wysiłku⁴⁵. Warto podkreślić, że im ważniejsza i bardziej nieodwołana decyzja, tym większa potrzeba redukcji dysonansu. W konfliktach rodzinnych stawka na ogół jest wysoka, a spory dotyczą spraw egzystencjalnych – czy to w obszarze uczuć i relacji, czy to w sferze materialnej. Stąd większa szansa na to, że uczestnicy będą dokonywać manipulacji poznawczych (niekoniecznie świadomych), mających na celu redukcję odczuwanych dysonansów.

Redukcja dysonansu poznawczego odbywa się na ogół na poziomie przetwarzania poznawczego (lub znacznie rzadziej w obszarze zmiany zachowań). Krok dalej idzie mechanizm zwany samospełniającą się przepowiednią, obserwowany wyraźnie także na poziomie zachowań. Tutaj oczekiwania danej osoby prowadzą do zachowywania się w konkretny sposób, co kolei zwiększa prawdopodobieństwo, że oczekiwane zdarzenie w rzeczywistości będzie miało miejsce. Samospełniająca się prorocstwo opiera się na następującej sekwencji wydarzeń:

- określone oczekiwanie (wobec siebie lub innej osoby);
- zachowanie zgodne z tym oczekiwaniami;
- urzeczywistnienie oczekiwania;
- wzmocnienie pierwotnego przekonania.

Co do zasady wpływ samospełniających się prorocstw na porozumiewanie się ludzi może być zarówno pozytywny, jak i negatywny. Jednak w sytuacji

45 Por. E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł...*, dz. cyt., s. 93.

konfliktu, kiedy oczekiwania stron wobec siebie mają w większości charakter negatywny, samospełniające się proroctwo będzie na ogół prowadziło do pogłębienia konfliktu i pogorszenia relacji. Przykładowo, jeśli w toku rozmów rodzeństwa na temat opieki nad niesprawną matką siostra z góry założy, że brat jest niechętny do pomocy, to może w oparciu o te założenia (i towarzyszącą im negatywną ocenę brata jako człowieka) odnosić się do niego w tak nieprzyjemny sposób, że nawet jeśli wyjściowo brat brał pod uwagę wzięcie na siebie części zadań opiekuńczych, to po tym, jak zostanie przez siostrę kilkakrotnie obrażony i upokorzony, może zmienić zdanie – co w efekcie potwierdzi negatywne zdanie, jakie miała o nim siostra. Samospełniające się proroctwo jest zjawiskiem występującym w mediacji bardzo często. Jeśli uczestnicy oczekują od innych określonego zachowania, to bardzo często – za pomocą subtelnych sygnałów – przekazują im swoje oczekiwania, zwiększając w ten sposób prawdopodobieństwo wystąpienia przewidywanego zachowania.

Wśród procesów poznawczych, które mają na celu ochronę samooceny, warto przywołać jeszcze jeden, o charakterze nieco paradoksalnym. Ze względu na potrzebę zachowania spójności ludzie mają tendencje do takiego postrzegania rzeczywistości, które będzie podtrzymywać ich samoocenę, również wtedy, kiedy jest ona niska. Ludzie, którzy nisko się oceniają, są przekonani, że inni również nisko ich cenią. W związku z tym kierowane do nich komunikaty mogą odbierać jako krytykę, podważanie kompetencji, odrzucenie etc. Niskie poczucie własnej wartości może się również przejawiać zachowaniami wrogimi wobec rozmówcy, zgodnie z założeniem, że jeśli zostanie on poniżony, to na jego tle wypadnie lepiej⁴⁶.

Tendencyjności poznawcze

Mechanizmy poznawcze odpowiadają zarówno za to, jak ludzie widzą samych siebie, jak i za to, jak postrzegają innych. W interpretowaniu zebranych danych opierają się często na tzw. teoriach atrybucji, czyli koncepcjach wyjaśniających przyczyny własnych zachowań lub zachowań innych ludzi. Teoria atrybucji – stworzona przez Fritza Heidera – zakłada, że wyjaśnienia mogą odwoływać się do właściwości osobistych, tj. postawy, charakteru czy osobowości (tzw. atrybucje wewnętrzne) lub do właściwości sytuacyjnych,

46 Por. E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł...*, dz. cyt., s. 67.

czyli okoliczności wpływających na zachowanie (tzw. atrybucje zewnętrzne)⁴⁷. Wyjaśnienia przyczyn ludzkich zachowań są o tyle istotne, że pozwalają adekwatnie na nie reagować. Oczywiście adekwatność reakcji będzie zależała od tego, na ile trafne jest przyjęte wyjaśnienie. W zależności od tego, czy dane zachowanie zostanie uznane za wynikające z cech jednostki, czy z wpływu okoliczności zewnętrznych, reakcja emocjonalna może być bardzo różna. Przykładem może być sytuacja, w której mąż spóźnia się po dziecko do przedszkola. Jeśli żona uzna, że spóźnienie wynikało z okoliczności obiektywnych, takich jak np. nieoczekiwany wypadek na drodze (atrybucja zewnętrzna), to zapewne wykaże się zrozumieniem lub wręcz współczuciem. Natomiast w przypadku uznania, że spóźnienie męża wynika z typowej dla niego nieodpowiedzialności i lekceważenia terminów (atrybucja wewnętrzna, odwołująca się do właściwości osobistych), to zapewne wywoła negatywne uczucia: złość, żal, rozczarowanie. Za uczuciami tymi mogą pójść konkretne wypowiedzi lub zachowania, które z kolei mogą zostać odebrane przez drugą stronę jako całkowite niezrozumienie. Warto wskazać, że jeśli strony są w konflikcie, tendencja odwoływania się do posiadanych negatywnych schematów poznawczych jest tak silna, że nawet gdyby mąż wyjaśniał swoje spóźnienie wypadkiem, żona z dużym prawdopodobieństwem i tak odwoła się do posiadanego schematu „osoby nieodpowiedzialnej, która nie szanuje czasu innych”, stwierdzając np. że „zawsze jest jakiś wypadek”, „trzeba było przewidzieć sytuację na drodze, wiadomo, że zawsze coś może się zdarzyć” etc. Przytoczony przykład pokazuje, że dla sposobu odbierania rzeczywistości faktyczne okoliczności okazują się często znacznie mniej istotne niż wewnętrzna mapa poznawcza, do której są odnoszone.

Tendencji poznawcze z zasady mają charakter przystosowawczy. Jednak w praktyce nie zawsze prowadzą do takiego odbioru komunikatu, który jest zgodny z intencjami nadawcy, a ryzyko to wyraźnie się zwiększa w przypadku komunikacji stron będących w konflikcie. Psychologowie społeczni opisali wiele prawidłowości, których działanie może utrudniać wzajemne zrozumienie bądź budowanie przez strony wspólnej narracji. Poniżej przedstawiony zostanie przegląd najważniejszych z nich.

Podstawowy błąd atrybucji określa typową dla ludzi tendencję do wyjaśniania zachowań predyspozycjami osobistymi, przy pominięciu lub pominięciu roli kontekstu sytuacyjnego. Co znaczące, prawidłowość ta

47 Por. F. Heider, *The psychology of interpersonal relations*, New York: Wiley 1958.

znacznie rzadziej znajduje zastosowanie przy okazji wyjaśniania własnych zachowań⁴⁸. Wskazać można także zjawisko tendencyjności działającego i obserwatora opierającego się na tym, że cudze zachowanie częściej tłumaczymy przyczynami wewnętrznymi, własne zachowanie częściej tłumaczymy zewnętrznymi okolicznościami⁴⁹.

Jak już wcześniej wspomniano, dla dobrostanu psychicznego człowieka istotne jest podtrzymanie dobrego mniemania o sobie. W przypadku, gdy z jakiegoś względu ta samoocena jest zagrożona, ludzie dokonują tzw. atrybucji w służbie ego, nazywanej także egotyzmem atrybucyjnym. Oznacza to, że swoje sukcesy przypisują czynnikom wewnętrznym, czyli np. zdolnościom, talentowi, pracowitości etc., a porażki tłumaczą czynnikami zewnętrznymi, czyli wpływem sytuacyjnym⁵⁰. W konfliktach rodzinnych często dochodzi do toksycznej wymiany zdań, która bazuje na wymianie argumentów *ad personam*, podważających dobre intencje, charakter i postawy drugiej osoby, co może być odbierane jako zagrożenie dla samooceny. Tym bardziej można się spodziewać uruchamiania mechanizmu egotyzmu atrybucyjnego.

W konflikcie wzrasta siła dwóch równoległych tendencyjności – doszukiwania się przyczyn wewnętrznych w negatywnych zachowaniach innych oraz przyczyn zewnętrznych w negatywnych zachowaniach własnych. Z badań wynika, że strony będące w konflikcie częściej obwiniały partnera za zaistniałą sytuację, niż brały odpowiedzialność za swoją rolę w konflikcie⁵¹. Występowanie tego mechanizmu jest również widoczne w sytuacjach trwałego konfliktu. Badacze wykazali m.in., że w związkach o dużym poziomie napięcia lub niezadowolenia strony konsekwentnie przypisywały negatywnie wartościowane zachowania partnera przyczynom wewnętrznym, pozostającym pod jego wpływem, a ewentualne zachowania pozytywne – przyczynom zewnętrznym, nad którymi nie miał kontroli⁵². Tendencja do doszukiwania się w zachowaniu osoby o coś oskarżanej przyczyn, na które miała wpływ, nazywana jest stronniczością oskarżającego. Postrzeżenie

48 Por. E. Aronson, T.D. Wilson, R. M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł...*, dz. cyt., s. 196; 201.

49 Por. K. G. Allred, *Złość i odwet w konflikcie. Znaczenie atrybucji*, w: M. Deutsch, P. T. Coleman, *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 240.

50 Por. E. Aronson, T.D. Wilson, R. M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł...*, dz. cyt., s. 205; M. Lewicka, B. Wojciszke, *Wiedza jednostki i sądy o świecie społecznym...*, dz. cyt., s. 64.

51 Por. R. B. Adler, L. Rosenfeld, R. Proctor II, *Relacje interpersonalne...*, dz. cyt., s. 112.

52 Por. K. G. Allred, *Złość i odwet w konflikcie. Znaczenie atrybucji...*, dz. cyt., s. 244.

zachowania jako motywowanego wewnątrznie generuje w postrzegającym złość i chęć odwetu, a w dalszej perspektywie destrukcyjne działania i wypowiedzi. W efekcie oskarżający obarcza oskarżanego większą odpowiedzialnością, a oskarżony czuje się mniej odpowiedzialny za swoje zachowanie, niż sugerowałaby rzeczywista sytuacja.

Innym mechanizmem, który w znaczący sposób może utrudniać wzajemne zrozumienie stron, a tym bardziej osiągnięcie przez nie porozumienia, jest egocentryzm atrybucyjny. Zjawisko to opiera się na przypisywaniu sobie przez daną osobę większej odpowiedzialności za konsekwencje wspólnie wykonanej pracy, niż skłonny jest to stwierdzić postronny obserwator⁵³. Działanie tego mechanizmu zostało wykazane m.in. przy okazji obserwacji podziału obowiązków domowych w parach małżeńskich i analizy tego, jak każdy z małżonków oceniał wkład swojej pracy. Każdy z małżonków uważał, że robił w domu znacznie więcej, niż dostrzegał drugi małżonek. Źródłem tego zjawiska badacze doszukują się w trzech obszarach:

- różnic w dostępie do informacji o wkładzie własnym i wkładzie partnera;
- procesów odpowiedzialnych za kodowanie i odtwarzanie informacji – lepiej zauważamy i zapamiętujemy to, co dotyczy naszego wkładu niż wkładu partnera;
- motywacyjnym – przypisywanie sobie większej odpowiedzialności za wynik podnosi samoocenę oraz wzmacnia poczucie sprawstwa.

Egocentryzm atrybucyjny wpisuje się w szersze zjawisko, jakim jest efekt fałszywej powszechności, czyli skłonność do przeceniania częstotliwości własnych zachowań i niedoceniać częstotliwości zachowań partnera interakcji⁵⁴.

Z perspektywy prowadzenia mediacji szczególnie istotny wydaje się mechanizm tendencyjności atrybucji międzygrupowej. Nie dość, że źle ocenianemu zachowaniu osoby spoza swojej grupy częściej przypisywane są przyczyny natury wewnętrznej niż takiemu samemu zachowaniu członka grupy własnej⁵⁵, to jeszcze w przypadku grupy cudzej istnieje tendencja do odwoływania się do ogólnych kwantyfikatorów. Jak wskazują Robert M. Krauss i Ezequiel Morsella: „Każde interpersonalne działanie można scharakteryzować na różnych poziomach uogólnienia. Badania wykazują, że ludzie opisują

53 Por. M. Lewicka, B. Wojciszke, *Wiedza jednostki i sądy o świecie społecznym...*, dz. cyt., s. 65.

54 Por. M. Lewicka, B. Wojciszke, *Wiedza jednostki i sądy o świecie społecznym...*, dz. cyt., s. 65–66.

55 R. B. Adler, L. Rosenfeld, R. Proctor II, *Relacje interpersonalne...*, dz. cyt., s. 240.

działania członków grupy własnej i grupy obcej w sposób systematycznie odmienny. W przypadku działania ocenianego negatywnie zachowanie członków grupy obcej jest zwykle charakteryzowane na względnie wysokim poziomie abstrakcji, podczas gdy w przypadku członków grupy własnej jest opisane bardziej konkretnie. Wzorzec ten jest odwrócony w przypadku pozytywnie ocenianych zachowań⁵⁶.

Zjawisko to często obserwuje się w mediacji, gdzie skonfliktowani uczestnicy postrzegają drugą stronę jako przeciwnika, czyli „osobę spoza grupy własnej”. Można pokazać tą prawidłowość na przykładzie jednego z wątków sporu rodziców o ustalenie kontaktów z małoletnimi dziećmi: ojciec spóźnia się godzinę z odebraniem synów od matki. Matka, która planowała po odebraniu dzieci przez ojca wykonać pracę, stwierdza, że nie zdąży tego zrobić w skróconym przez spóźnienie czasie i postanawia przyjechać po dzieci do ojca o godzinę później, niż było to planowane, o czym go jednak nie informuje. Ojciec – zmuszony do czekania na matkę – nie zdąża na pociąg, na który miał już bilety.

W trakcie dyskusji strony co do zasady zgadzały się, co do faktów jednak swoje stanowiska odnosiły do zupełnie innego poziomu ogólności – opisując swoje zachowanie, przywoływały konkretne zachowanie, opisując zachowanie drugiej strony, przenosiły je na poziom bardzo dużej ogólności.

Punkt widzenia matki (wytluszczone zostały komunikaty zaprezentowane w toku mediacji):

- *Na temat zachowania drugiej strony:* Ojciec spóźnił się godzinę z odbiorem synów. Ojciec zawiódł synów, którzy na niego czekali. Synowie nie mogą na ojca liczyć.
- *Na temat własnego zachowania:* Matka spóźniła się godzinę po odbiór synów. Matka zaburzyła plany ojca, który czekał na odbiór synów i spóźnił się na pociąg. Matka jest całkowicie nieprzewidywalna.

Punkt widzenia ojca (wytluszczone zostały komunikaty zaprezentowane w toku mediacji):

- *Na temat zachowania drugiej strony:* Matka spóźniła się godzinę po odbiór synów. Matka zaburzyła plany ojca, który czekał na odbiór synów i spóźnił się na pociąg. Matka jest całkowicie nieprzewidywalna.

56 Por. R. M. Krauss, E. Morsella, *Konflikt a komunikacja...*, dz. cyt., s. 138.

- *Na temat własnego zachowania:* Ojciec spóźnił się godzinę z odbiorem synów. Ojciec zawiódł synów, którzy na niego czekali. Synowie nie mogą na ojca liczyć.

Typowa dla komunikacji w konflikcie generalizacja przewin drugiej strony i podkreślanie wąskiego zakresu jej ewentualnych pozytywnych postępów silnie utrudnia budowanie przez strony wspólnej narracji. Buduje także nastawienie obronne, które uaktywnia opisane wyżej mechanizmy, wspierające zachowanie dobrej samooceny i podtrzymanie poczucia własnej wartości, co z kolei prowadzi do dalszego powiększenia „przepaści percepcyjnej” między stronami i ogranicza możliwości dobrej komunikacji, opartej na budowaniu wzajemnego zrozumienia.

Problem utrudniającym komunikację w konflikcie może być także zjawisko zniekształceń parataktycznych, polegające na tym, że na postrzeganie przez jednostkę bieżącej rzeczywistości wpływają wydarzenia z przeszłości. Nowo poznana osoba może np. przypominać kogoś znanego w przeszłości, co sprawia, że przenosi się na nią pozytywny lub negatywny stosunek wobec tamtej osoby. Obraz (na ogół negatywnych) wydarzeń w przeszłości rzutuje na postrzeganie tego, co dzieje się chwili obecnej. Badania pokazują, że nawet pełna świadomość podobieństw i konfrontacja z wiarygodnymi informacjami nie są w stanie zmienić nastawienia i uczuć do tej osoby⁵⁷.

Do tej pory omówione zostały tendencyjności (skrótly) poznawcze, które – choć przystosowawcze w wielu sytuacjach komunikacyjnych – w przypadku konfliktu okazują się często mniej adekwatne, a ich działanie może wpływać destrukcyjnie na możliwości porozumienia. Istnieje jednak także pewna grupa błędów poznawczych, które są szczególnie charakterystyczne dla sytuacji konfliktu. Poniżej omówione zostaną najważniejsze z nich: potrzeba uproszczenia konfliktu, widzenie czarno-białe, skłonność do spostrzegania przeciwstawnych sił i dewaluacji reaktywnej.

Dążenie do uproszczenia konfliktu wiąże się z potrzebą uporządkowania i uspołnienienia rzeczywistości. Ludzie w swoim postrzeganiu konfliktu skupiają się na ogół na jednym lub dwóch wyrazistych aspektach sytuacji – zazwyczaj tych, które są łatwiej dostępne dla ich aparatu percepcyjnego – i na ich podstawie formułują założenia dotyczące tego, jak się zachować. Zgodnie z opisanymi powyżej zasadami działania procesu percepcji dalsze informacje są przetwarzane zgodnie z przyjętym punktem wyjścia, tzn. dane niezgodne

57 Por. M. McKay, M. Davis, P. Fanning, *Sztuka skutecznego porozumiewania się...*, dz. cyt., s. 178–179.

z początkowo sformułowanym przekonaniem mogą być ignorowane, a dane niejednoznaczne będą interpretowane w sposób zgodny z posiadanymi schematami. Konsekwencją upraszczania sytuacji konfliktowych będzie także błędne spostrzeganie relacji przyczynowo-skutkowych, np. dostrzeganie związków, które w rzeczywistości nie istnieją, lub szczególne akcentowanie przyczyn i skutków danego zjawiska⁵⁸. Jeśli strony sporu uproszczą swoje widzenie konfliktu w skrajnie odmienny sposób, to nie tylko utrudni im wzajemne zrozumienie, ale także może zablokować próby budowania wspólnej narracji czy wypracowywania satysfakcjonującego obie strony porozumienia.

Dodatkowym utrudnieniem jest to, że w konfliktach często występuje skrzywienie poznawcze, nazywane widzeniem czarno-białym. Opiera się ono na tym, że intencje i cechy oponenta są postrzegane jako jednoznacznie negatywne, natomiast własne – jako jednoznacznie pozytywne⁵⁹. Osoby będące w konflikcie mają też tendencje do zakładania, że rozdźwięk między nimi jest większy niż w rzeczywistości. Każdą potencjalną korzyść drugiej strony postrzegają jako swoją stratę. Z kolei każda strata drugiej strony – nawet jeśli w istocie nie przynosi im żadnej korzyści – jest zyskiem, już chociażby dlatego, że pomniejsza stan posiadania „przeciwnika”. Zjawisko to nazywane jest skłonnością do spostrzegania przeciwstawnych sił⁶⁰. Naturalną konsekwencją spostrzegania każdej korzyści przeciwnika jako swojej straty jest zjawisko dewaluacji reaktywnej, czyli tendencja strony konfliktu do niższego oceniania oferty – tylko dlatego, że została złożona przez przeciwnika⁶¹. Rozumowanie, jakie za tym stoi, zakłada, że skoro przeciwnik składa jakąś ofertę, to jest ona dla niego korzystna. A jeśli jest korzystna dla niego, to dla adresata zapewne będzie stratą. Nawet jeśli na pierwszy rzut oka tego nie widać.

Zmniejszanie „przepaści percepcyjnej” między stronami: rola i narzędzia mediatora

Przyjęcie tezy, że celem mediacji (głównym lub instrumentalnym) jest wzajemne zrozumienie się przez strony, inaczej mówiąc, wypracowanie

58 Por. L. Thompson, J. Nadler, *Tendencyjność sądów w rozwiązywaniu konfliktów...*, dz cyt., s. 215–216.

59 Por. G. Nordhelle, *Mediacja. Sztuka rozwiązywania konfliktów...*, dz. cyt., s. 118; E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł...*, dz. cyt., s. 138.

60 Por. L. Thompson, J. Nadler, *Tendencyjność sądów w rozwiązywaniu konfliktów...*, dz cyt., s. 217.

61 Cyt za: L. Thompson, J. Nadler, *Tendencyjność sądów w rozwiązywaniu konfliktów...*, dz cyt., s. 227.

wspólnego znaczenia, nasuwa pytanie, w jaki sposób mediator może przeciwdziałać powstawaniu przepaści percepcyjnej między stronami i pomagać im w konstruowaniu wspólnej narracji.

Wydaje się, że punktem wyjścia powinno być przyjęcie wspólnego założenia, że mediacja co do zasady nie służy ustalaniu stanu faktycznego, a tym bardziej szukaniu „prawdy”, tylko uwzględnieniu różnych punktów widzenia. Rolą mediatora będzie zatem uświadomienie stronom, że naturalną rzeczą są różne perspektywy widzenia rzeczywistości. W tym aspekcie nieodzowna wydaje się wiedza na temat tego, w jaki sposób rzeczywistość jest konstruowana w toku komunikacji. Opierając się na posiadanej wiedzy, mediator powinien służyć stronom pomocą w zbadaniu i zrozumieniu odrębnych spojrzeń na rzeczywistość, przy założeniu, że każde z nich może być subiektywnie prawdziwe i jako takie jest równouprawnione. W efekcie zaakceptowania przez strony równoważności odmiennych perspektyw możliwa staje się praca nad wypracowaniem wspólnej narracji⁶².

W związku z istnieniem „przepaści percepcyjnej” strony konfliktu mają tendencję do wyolbrzymiania dzielących ich różnic. Aby działać skutecznie, mediator musi dobrze rozumieć perspektywę każdej ze stron, nie wpadając w pułapkę dosłownego przyjmowania wyjściowych stanowisk stron. Oparcie się na prezentowanych na wstępie pozycjach stron może prowadzić do przecenienia skrajności roszczeń i wielkości przepaści dzielącej strony. Tymczasem rolą mediatora jest dotarcie do rzeczywistych perspektyw widzenia problemu i pomoc stronom w dostrzeżeniu, że ich stanowiska nie są tak skrajne, jak może im się wydawać⁶³. Działanie takie buduje w stronach wiarę w możliwość porozumienia, co może obniżyć ryzyko negatywnego sprzężenia zwrotnego – związanego ze zjawiskiem samospełniającego się proroctwa, bazującego na przekonaniu, że porozumienie nie jest możliwe.

Mediator musi umieć odróżnić tendencyjności poznawcze od manipulacji, definiowanych jako świadome działanie jednostki w celu wywarcia pożądanego wpływu na innego człowieka⁶⁴. Manipulacje w mediacji mogą być skierowane wobec drugiej strony lub wobec mediatora. Skrzywienia poznawcze mają na ogół charakter nieświadomy, tj. dana jednostka może nie zdawać sobie sprawy z tego, że jej własny umysł kreuje obraz niezgodny z intencjami

62 Por. G. Nordhelle, *Mediacja. Sztuka rozwiązywania konfliktów...*, dz. cyt., s. 114.

63 Por. L. Thompson, J. Nadler, *Tendencyjność sądów w rozwiązywaniu konfliktów...*, dz. cyt., s. 221.

64 Por. G. Nordhelle, *Mediacja. Sztuka rozwiązywania konfliktów...*, dz. cyt., s. 120.

nadawcy – często mniej korzystny lub bardziej zagrażający niż w odbiorze zewnętrznego obserwatora. W zależności od tego, czy źródłem zaburzeń komunikacji będą zamierzone manipulacje, czy skrzywienie poznawcze, mediator będzie podejmował interwencje o zupełnie innym charakterze.

Jeśli uda się doprowadzić do sytuacji, w której uczestnicy mediacji zaakceptują to, że ich narracje mogą się różnić – i niekoniecznie oznacza to złą wolę, świadome mijanie się z prawdą czy chęć dokuczenia – kolejnym krokiem będzie neutralizowanie działania tych tendencyjności poznawczych, które destrukcyjnie wpływają na komunikację. W niektórych sytuacjach pomocne będzie pokazanie stronom mechanizmów działania procesów percepcji i samych tendencyjności poznawczych oraz pomoc we wdrożeniu zmiany we własnym spostrzeganiu. Tego typu praca na komunikacji wymaga jednak przejścia na metapoziom, co w wielu przypadkach może być dla uczestników bardzo trudne. Do koniecznych warunków wyjściowych wykorzystania przez mediatora takiego podejścia należałoby zaliczyć: relatywnie niewysoki poziom konfliktu, relatywnie niewysoki poziom emocji, odpowiednie warunki intelektualne i gotowość mentalną stron. Wydaje się, że znacznie częściej mediator, bazując na posiadanej wiedzy i umiejętności diagnozy, będzie wykorzystywał dostępne narzędzia w celu bezpośredniego wspierania stron w korygowaniu możliwych zaburzeń postrzegania.

Poniżej przedstawione zostaną narzędzia, jakie mogą być przez mediatora wykorzystywane w celu pomocy stronom w budowaniu adekwatnych atrybucji i poprawianiu atrybucji nieadekwatnych. Z uwagi na ograniczoną objętość artykułu nie będzie możliwe przedstawienie uporządkowanego przeglądu mediacyjnych sposobów reagowania na każdą z przedstawionych pułapek poznawczych, postaram się jednak na poziomie bardziej ogólnym naszkicować zarys podstawowych grup narzędzi, którymi dysponuje mediator. Jako że – zgodnie z założeniem – mediator nie pełni roli terapeuty, nie będziemy w tym miejscu analizować narzędzi, które mogłyby być wykorzystane do pracy nad zaburzeniami obrazu samego siebie – również tymi, które mogą wpływać na proces spostrzegania otoczenia i rozumienia wysyłanych przez nie komunikatów. Na marginesie można zauważyć, że poprawa komunikacji zmniejsza ryzyko zachowań mających na celu ochronę samooceny. Zatem w wyniku pracy nad komunikacją i lepszym zrozumieniem mechanizmy bazujące na obrazie samego siebie mają szansę działać bardziej adekwatnie.

Narzędziem pomocnym w bardziej adekwatnym postrzeganiu przyczyn działań zarówno własnych, jak i drugiej strony – umożliwiającym uniknięcie pułapki tendencyjności działającego i obserwatora, stronniczości oskarżającego czy tendencyjności atrybucji międzygrupowej – może być rozwijanie empatii, w szczególności ćwiczenia obejmujące zmianę perspektyw. Mediator może np. pomóc oskarżającemu w przyjęciu punktu widzenia oskarżanego, tak aby miał on szansę na dostrzeżenie czynników zewnętrznych (lub innych okoliczności łagodzących) wpływających na kwestionowanie zachowanie⁶⁵. Do typowych narzędzi mediatora z tego obszaru należą pytania do jednej ze stron o to, jak jej zdaniem druga strona mogłaby ocenić daną sytuację czy zachowanie, co może być dla niej ważne i dlaczego, a także prośby o wyobrażenie sobie, jak druga strona może odnieść się do danej propozycji, jakie będzie widziała korzyści i straty z niej płynące. Wszystkie te narzędzia bazują na próbie namówienia rozmówcy do przyjęcia przez chwilę perspektywy widzenia drugiej strony. W tym samym obszarze pozostają też narzędzia opierające się np. na fizycznej zmianie przez strony miejsc przy stole mediacyjnym, która pozwala na „wejście w buty drugiej strony”. Dla rozwinięcia empatii pomocne mogą być także prośby mediatora o parafrazowanie wypowiedzi drugiej strony. Powtarzanie swoimi słowami komunikatu wyrażonego przez „przeciwnika” nie tylko pomaga lepiej uchwycić jego znaczenie, ale także lepiej uświadamia, że mogą istnieć inne sposoby na widzenie rzeczywistości. Bardziej empatyczne spojrzenie na drugą stronę jest także pierwszym krokiem do przeniesienia jej z grupy „oni” do grupy „my”, co ma szansę przełożyć się na zmianę spojrzenia na sytuację, która z poziomu „jestem z nim(i) w konflikcie” zostanie przeformułowana na „mamy problem do rozwiązania”.

Mediator może także uczyć strony lepszej komunikacji – czy to przez modelowanie, czy też poprzez pokazywanie możliwości wykorzystania pewnych narzędzi. Dobrze, aby mediator pokazywał stronom, że choć dla nich samych czynniki kontekstowe stojące za własnymi decyzjami i zachowaniami są oczywiste, z drugiej strony może to wyglądać zupełnie inaczej. Dlatego tak istotne jest, aby mediator pomagał stronom w przedstawianiu rzeczywistego kontekstu realizowanych działań i zachowań. Podejście takie pozwoli minimalizować działanie tendencyjności działającego i obserwatora, które

65 Por. K. G. Allred, *Złość i odwet w konflikcie. Znaczenie atrybucji...*, dz. cyt., s. 249.

sprawia, że cudze zachowanie częściej tłumaczymy przyczynami wewnętrznymi, a własne – zewnętrznymi okolicznościami⁶⁶.

Jedną z metod, która pozwala na sprawdzenie poprawności przyjętych atrybucji jest tzw. kontrola spostrzegania⁶⁷. Podejście to nie tylko pozwala sprawdzić, czy przyjęta interpretacja działań drugiej strony jest słuszna, ale zarazem pozwala dostrzec, że istnieje więcej niż jeden kierunek interpretacji danego zachowania. Pozwala uniknąć elementu oceny, który może być zagrożający dla ego drugiej strony, co wtórnie generuje dodatkowe skrzywienie poznawcze i prowadzi do pogorszenia relacji. Użyteczność wykorzystania tej metody potwierdzają badania Charlesa G. Lorda, Marka R. Leppera i Elizabeth Preston, którzy stwierdzili, że uświadomienie sobie przez badanych, że istnieją inne sposoby interpretacji rzeczywistości (po rozpatrzeniu stanowisk przeciwstawnych do tych, które posiadali) prowadziło do zmniejszenia częstości popełnianych przez nich błędów poznawczych⁶⁸.

Kontrola spostrzegania zakłada, że kiedy rozmówca przedstawia swoją interpretację zachowania drugiej strony – np. stwierdzając: „Mąż spóźnił się godzinę po odbiór dzieci, bo w ogóle mu na nich zależy” lub: „Żona spóźniła się godzinę dzieci, bo chciała mi dokuczyć” – prosi się go o sprawdzenie słuszności przyjętej interpretacji. Może to zrobić na trzy sposoby:

- Opisać swoje obserwacje – np. (Matka): „Mąż miał przyjechać o 17.00. Od 16.30 chłopcy dopytywali się, kiedy wreszcie tato będzie. O 17.00 stali z nosami przy oknie. Potem zaczęli się denerwować. Kiedy o 17.30 ciągle go nie było, Antoś najpierw marudził, a potem zaczął kopać w szafki. Wreszcie popchnął brata. Jaś zaczął płakać i mówić, że chce do taty. Antoś powiedział mu, że tata nie przyjedzie, bo go nie lubi”.
- Dać dwie możliwe interpretacje danego zachowania – np. (Matka): „Kiedy mąż spóźnił się godzinę na spotkanie z dziećmi, pierwszą moją myślą było to, że potrzeby dzieci nie są dla męża istotne. Chyba że chodziło o to, że po prostu znowu nie ogarnął rzeczywistości”.
- Poprosić o wyjaśnienie, jaka powinna być właściwa interpretacja – np. (Ojciec): „Wiesz, że mam pociąg, a jednak zjawiasz się godzinę po czasie. Powiedz mi, jak w tej sytuacji mogę rozumieć Twoje spóźnienie.”

66 Por. K. G. Allred, *Złość i odwet w konflikcie. Znaczenie atrybucji...*, dz. cyt., s. 250.

67 Opis narzędzia: R. B. Adler, L. Rosenfeld, R. Proctor II, *Relacje interpersonalne...*, dz. cyt., s. 114–115.

68 C. G. Lord, M. R. Lepper, E. Preston, *Considering the opposite: A corrective strategy for social judgment*, „Journal of Personality and Social Psychology” 47 (6), s. 1231–1243.

Celem wykorzystania tego narzędzia jest poprawa adekwatności spostrzegania, a zarazem zasygnalizowanie dbałości o drugą stronę. W ten sposób narzędzie to może być wykorzystywane do poprawiania relacji i obniżania poziomu lęku i niepokoju, a co za tym idzie, również wrogości i agresji. Lepsze zrozumienie i mniejsze napięcie mogą z kolei zmniejszyć zagrożenie występowania negatywnego zjawiska samospelniającego się proroctwa, egoizmu atrybucyjnego czy tendencyjności typowych dla konfliktu: widzenia czarno-białego albo uproszczenia konfliktu.

Sposobem na tendencyjność atrybucji międzygrupowej może być wykorzystanie narzędzia konkretyzacji, czyli takiego wykorzystania języka, aby umiejscowić dane zjawisko w określonym czasie i kontekście. W literaturze wskazuje się, że podkreślanie czasu i warunków, w jakich mają miejsce dane wydarzenia, prowadzi do wykorzystania języka z niższego poziomu abstrakcji. Bazując na przytoczonym powyżej przykładzie spóźnień po odbiór dzieci, zadaniem mediatora byłoby uzyskanie zgody obu stron na omawianie perspektywy dwóch konkretnie osadzonych w czasie i przestrzeni wydarzeń: „Ojciec spóźnił się godzinę z odbiorem synów” czy „Matka spóźniła się godzinę po odbiór synów”, a następnie zastanowienie się, dlaczego miały one miejsce, czy były przejawem jakichś poważniejszych problemów (zaufanie dzieci do rodziców, zaufanie każdego z rodziców do wywiązywania się przez drugiego z ustaleń), jak można takim zdarzeniom zapobiegać.

Pomocne w uzgadnianiu znaczenia mogą być także odpowiednio zadane pytania. W szczególności warto tutaj wyróżnić pytania klasyfikujące, porównujące i demonstrujące. Biorąc za przykład kasus dotyczący spóźnienia, jeśli ojciec mówi: „Matka jest całkowicie nieprzewidywalna”, mediator może zadać pytanie klasyfikujące: „W czym z Twojej perspektywy przejawia ta nieprzewidywalność?”. Mediator może także użyć pytania porównującego: „Jakiego innego słowa mógłbyś użyć, żeby opisać zachowania matki?”. Z kolei w reakcji na stwierdzenie matki: „Synowie nie mogą na ojca liczyć” mediator może zadać pytanie demonstrujące: „Czy możesz opisać, w jaki sposób ta niemożność liczenia na ojca przejawia w waszym codziennym życiu?”. Odpowiednio zadane pytania będą skuteczne nie tylko w przypadku tendencyjności atrybucji międzygrupowej, ale wszędzie tam, gdzie przydatne może być pokazanie pewnego relatywizmu wygłaszanych opinii oraz możliwości spojrzenia na problem z innej strony.

Podsumowanie

Celem opracowania było wykazanie, że percepcja, choć na co dzień niewidoczna, ma istotny wpływ na komunikację i budowanie wzajemnego zrozumienia się jej uczestników. Mechanizmy percepcji w istotny sposób wpływają na przebieg konfliktu, często utrudniając możliwość zrozumienia się przez strony – zgodnie z założonymi przez nie intencjami – a w dalszej perspektywie prowadząc do eskalacji konfliktu. W sytuacji, w której tendencyjności poznawcze utrudniają stronom adekwatny odbiór sytuacji i komunikatów drugiej strony nieocenioną pomocą może służyć mediator – neutralna, bezstronna osoba trzecia, wspierająca komunikację stron w kierunku ich porozumienia. Aby pomoc ta była jak najbardziej skuteczna, mediator powinien dysponować wiedzą obejmującą psychologię procesów poznawczych, umiejętnością adekwatnej diagnozy ich działania oraz narzędziami do poprawiania adekwatności postrzegania stron.

Budowanie zrozumienia przez strony wydaje się pierwszym krokiem na drodze wiodącej do rozwiązania konfliktu i wypracowania porozumienia. Nawet jeśli osiągnięcie wzajemnego zrozumienia nie doprowadzi do porozumienia, a jedynie do stworzenia „protokołu rozbieżności”, to i tak poprawa komunikacji między stronami ma szansę przełożyć się na poprawę – czy chociażby normalizację – relacji, co samo w sobie może zostać uznane za sukces w mediacji.

Bibliografia

1. Adler R. B., Rosenfeld L. B., Proctor II R. F., *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2011.
2. Allred K. G., *Złość i odwet w konflikcie. Znaczenie atrybucji*, w: M. Deutsch, P. T. Coleman, *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 236–253.
3. Aronson E., Wilson T. D., Akert R. M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
4. Blumer H., *Interakcjonizm symboliczny: perspektywa i metoda*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2007.
5. Griffin E., *Postawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

6. Heider F., *The psychology of interpersonal relations*, New York: Wiley 1958.
7. Krauss R. M., Morsella E., *Konflikt a komunikacja*, w: M. Deutsch, P. T. Coleman, *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 131–143.
8. Lewicka M., Wojciszke B., *Wiedza jednostki i sądy o świecie społecznym*, w: *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 27–77.
9. Lord C. G., Lepper M. R., Preston E., *Considering the opposite: A corrective strategy for social judgment*, „Journal of Personality and Social Psychology” 47 (6), s. 1231–1243.
10. McKay M., Davis M., Fanning P., *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
11. Morreale S. P., Spitzberg B. H., Barge J. K., *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
12. Nordhelle G., *Mediacja. Sztuka rozwiązywania konfliktów*, FISO Fundacja Inicjatyw Społecznie Odpowiedzialnych, Gdańsk 2010.
13. Tannen D., *To nie tak! Jak styl konwersacyjny kształtuje relacje z innymi*, Zysk i S-ka, Poznań 2002.
14. Tannen D., *Ty nic nie rozumiesz! Kobieta i mężczyzna w rozmowie*, Zysk i S-ka, Poznań 1999.
15. Thompson L., Nadler J., *Tendencyjność sądów w rozwiązywaniu konfliktów. Jak je pokonywać*, w: M. Deutsch, P. T. Coleman, *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 213–235.
16. Watzlawick P., Beavin J., Jackson D., *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies and paradoxes*, New York: Norton 1967.
17. Weryk K., *Kobieta i mężczyzna – odwieczny dylemat komunikacyjny*, w: *Paradygmaty i pułapki psychologii komunikowania się*, red. T. Rzepa, Szczecin 2006.

Tomasz Cyrol

Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie

 <https://orcid.org/0000-0002-7700-7302>

 <https://doi.org/10.15633/9788374386753.02>

Zasada poufności mediacji

Mediacja jest dobrowolnym, poufnym i pozbawionym nadmiernego formalizmu sposobem rozwiązywania sporów w drodze bezpośredniej komunikacji, w trakcie której strony – wspomagane przez bezstronną i neutralną, odpowiednio przygotowaną osobę – wspólnie szukają satysfakcjonującego je porozumienia i uzyskania wzajemnie akceptowalnej ugody¹. Taka definicja mediacji daje ogólne pojęcie, czym jest mediacja, jednakże każdy z jej elementów mógłby zostać poddany głębszej analizie i zostać doprecyzowany. Jak rozumieć bowiem dobrowolność? Czy odnosi się ona do samej dobrowolności w zakresie przystąpienia do mediacji, czy także obejmuje prawo do zrezygnowania z udziału w postępowaniu w jej trakcie? Czy obejmuje prawo do ustalania reguł obowiązujących w trakcie konkretnej mediacji, do wskazywania „zasad gry”? Czy przymiotniki opisujące cechy mediatora – bezstronność i neutralność – to synonimy, czy też kryją się za nimi inne desygnaty? Czy można być co do zasady, a także jako mediator w konkretnej sprawie, osobą bezstronną, ale nie neutralną bądź odwrotnie – stronnicyą, ale neutralną? Można zadać jeszcze wiele pytań, a wszystkie te kwestie mogłyby być tematem odrębnych artykułów. W tym miejscu omówiona zostanie jedna z cech mediacji – poufność. Poufność, która podkreślana jest przez propagatorów mediacji w każdej sytuacji, a samo słowo odmieniane jest przez wszystkie przypadki. Czym jednak ona jest i czy jest zasadą bezwzględnie obowiązującą?

Słowo „poufny” według *Słownika języka polskiego* definiowane jest jako „udostępniany tylko niewielu osobom, wymagający dyskrecji”².

1 Por. T. Cyrol, *Aksjologiczne aspekty ugody mediacyjnej*, w: *Arbitraż i mediacja – perspektywy prywatnoprawna i publicznoprawna. Między teorią a praktyką. Księga Pamiątkowa ku czci Profesora Jana Łukasiewicza*, red. J. Olszewski, Ł. Błaszczak, R. Morek, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2018, s. 121.

2 *Poufny* [hasło], w: *Słownik języka polskiego PWN* (wersja internetowa), <https://sjp.pwn.pl/slowniki/poufno%C5%9B%C4%87.html> (dostęp: 30.06.2020).

W rozumieniu potocznym oznacza także mniej więcej to samo co „tajemnica”. Trudno stworzyć jednoznaczną definicję analizowanego terminu, jednakże na potrzeby dalszych rozważań można przyjąć, że poufność mediacji odnosi się do tego, że obowiązek zachowania informacji o przebiegu mediacji powinien pozostać w gronie jej uczestników. W przybliżeniu w ten sposób zwolennicy mediacji ją opisują. Jednakże pojawiają się pytania: Czy rzeczywiście zawsze tak jest? Czy tajemnica mediacji jest bezwzględna? Czy istnieją wyjątki w tej materii, a jeśli tak, to jakie? Wydaje się, że zamiast podejmowania niewykonalnej próby stworzenia jednoznacznej definicji zasady poufności mediacji, lepiej skoncentrować się na kazuistyce i dokonać analizy sytuacji, w których potencjalnie informacje na temat mediacji mogą opuścić krąg jej uczestników.

Zasada poufności mediacji powinna być interpretowana i stosowana możliwie szeroko. Wydaje się, że w każdej sytuacji, kiedy pojawia się dylemat, czy konkretna okoliczność może być ujawniona i rozpowszechniana, należy dążyć do udzielenia odpowiedzi negatywnej. Im mniej informacji na temat konkretnej mediacji dostępnych jest publicznie, tym lepiej, zarówno dla tej konkretnej sprawy, jak i dla całej idei. Niniejsze opracowanie będzie odnosiło się przede wszystkim do szeroko rozumianej mediacji cywilnej, jednakże większość elementów stanowiących konkluzję analizowanej kwestii odnosi się także do innych rodzajów mediacji.

Zasada poufności w treści aktów normatywnych

Jak już wskazano, zwolennicy mediacji w istotnym stopniu zwracają uwagę na zagadnienie jej poufności. Z Europejskiego Kodeksu Postępowania Mediatorów wynika, że „mediator utrzymuje w tajemnicy informacje, pojawiające się w związku z procesem mediacyjnym, uwzględniając fakt, że mediacja ma się odbyć lub, że się odbyła, chyba że prawo wymaga inaczej lub ze względu na politykę publiczną. Wszelkie informacje ujawnione jako poufne mediatorom przez jedną ze stron nie będą ujawniane innym stronom bez pozwolenia, chyba że prawo wymaga inaczej”³. Norma powyższa jest jedynie wskazówką dla mediatorów. Nie tylko dlatego, że sam kodeks nie jest aktem wiążącym, ale także z uwagi na sposób zredagowania przepisu. Wyraźnie wskazano bowiem, że tajemnica nie obowiązuje, gdy „prawo wymaga inaczej”, ale także

3 <https://www.mediacja.gov.pl/files/doc/i.msdm.5.eur.kodekspost.med.rtf> (dostęp: 18.07.2020).

„ze względu na politykę publiczną”. Określenie „prawo wymaga inaczej” dopuszcza naruszenie zasady poufności mediacji, gdy obowiązek taki wynika „z prawa”. W tym miejscu celowo użyty został cudzysłów, gdyż wiele aktów prawnych zawiera pozornie tożsame, jednakże w rzeczywistości mające inne znaczenie określenie „ustawa”, ewentualnie wskazuje na inny akt prawny, na przykład na rozporządzenie konkretnego ministra. Określenie „prawo” może być interpretowane szeroko, a więc w sposób uwzględniający wszelkie akty prawne – ustawy, rozporządzenia, a także być może nawet różnego rodzaju akty wewnętrzne. Można zastanawiać się, czy organizacja mediacyjna mogłaby w swoim regulaminie prowadzenia mediacji (zakładając, że taki regulamin to „prawo”) zwolnić mediatorów z obowiązku zachowania tajemnicy mediacji. Co więcej, „prawo” w znaczeniu ustawy, przynajmniej na gruncie obowiązujących w Polsce norm, może uchylić każdą tajemnicę. Kwestią dyskusyjną jest, czy będzie to skuteczne, tj. czy osoba zobowiązana do zachowania tajemnicy ujawni ją po uzyskaniu informacji, że dana tajemnica nie jest już chroniona prawem. Abstrahując od wątków aksjologicznych, można powiedzieć, że „prawo” jest jasne: albo coś w znaczeniu formalnym jest tajemnicą, albo nie, i stan ten można w każdej chwili zmienić stosowną regulacją. Warto jednak zwrócić uwagę na to, że chociaż każda tajemnica przy pomocy jednego zabiegu prawnego może przestać być tajemnicą (bądź odwrotnie), to nikt nie wskazuje tego wprost w regulacji ustanawiającej tajemnicę. Tutaj jednak dokonano tego zabiegu, czyli w jakimś stopniu wskazano na „słabość” tej regulacji, niejako dopisano, że nie powinno być wątpliwości, że tajemnica może zostać uchylona. Jeszcze większe zagrożenie czy też osłabienie idei poufności mediacji związane jest z określeniem „polityka publiczna”. Abstrahując od trudności z ustaleniem, czym jest „polityka publiczna”, zwrócić należy uwagę, że praktycznie każdą sytuację można skonfrontować pod kątem zgodności istnienia tajemnicy mediacji z „polityką publiczną”. Co więcej, analizowana norma nie reguluje kwestii, jaki podmiot miałby takiej analizy dokonać.

W tym kontekście dużo lepsze rozwiązanie zastosowano w Kodeksie Etycznym Mediatorów Polskich, z którego wynika, że „mediator powinien zachowywać poufność postępowania mediacyjnego, zarówno przed jego rozpoczęciem, w trakcie, jak i po jego zakończeniu”⁴. Ta regulacja wydaje się być bowiem regulacją bezwzględna, która nie zawiera wyjątków i nie

4 <https://www.mediacja.gov.pl/files/doc/kodeksetyczny.pdf> (dostęp: 18.07.2020).

wskazuje na możliwość zwolnienia mediatora z tajemnicy. Problem jednak w tym, że sam kodeks jest dokumentem prawnie niewiążącym. Jest zbiorem wskazówek dla mediatorów, jednakże nie przewiduje sankcji za niestosowanie przewidzianych w nim norm.

Konkludując, oba analizowane dokumenty przewidują zachowanie tajemnicy, przy czym jeden uwzględnia możliwość „zwolnienia z tajemnicy przez prawo”, drugi nie. Jednakże uwzględniając fakt, że żaden z dokumentów nie jest prawnie wiążący, stwierdzić należy, że obowiązek zachowania tajemnicy, przynajmniej na tym etapie, jest bardziej zasadą etyczną, przykładem „dobrych praktyk”, ale nie wiążącą normą prawną.

Kwestia poufności mediacji uregulowana jest także w *Kodeksie postępowania cywilnego*. Ze względu na wagę omawianego zagadnienia warto przeprowadzić szczegółową analizę normy zawartej w przepisie art. 1834 kpc. Z § 1 tego przepisu wynika wprost, że „postępowanie mediacyjne nie jest jawne”. Regulacja zawarta w treści § 2 stanowi, iż „mediator, strony i inne osoby biorące udział w postępowaniu mediacyjnym są obowiązane zachować w tajemnicy fakty, o których dowiedziały się w związku z prowadzeniem mediacji. Strony mogą zwolnić mediatora i inne osoby biorące udział w postępowaniu mediacyjnym z tego obowiązku”. W pierwszej kolejności warto spojrzeć na przepis § 1 omawianej regulacji. Dla laika niejawnosc i obowiązek zachowania tajemnicy mogą oznaczać to samo, jednakże w omawianym przypadku „niejawnosc” jest normą szczególną w stosunku do normy generalnej, przewidującej jawność postępowań sądowych w polskim porządku prawnym. Chodzi o to, że tak jak – co do zasady – można obserwować postępowanie sądowe, tak nie ma możliwości obserwowania mediacji przez publiczność, nawet jeśli jest ona prowadzona w ramach postępowania sądowego (tzw. mediacja sądowa).

Norma zawarta w przepisie § 2 wydaje się być jednoznaczna. Strony są jedynym podmiotem, który może zwolnić mediatora i inne osoby biorące udział w postępowaniu mediacyjnym z tajemnicy. Wprawdzie nie wskazano wyraźnie, że strony muszą tego dokonać łącznie, jednakże mając na uwadze użycie określenia „strony”, a nie „strona”, a także wykładnię celowościową, należy uznać, że zwolnienie mediatora z tajemnicy wymaga konsensu między stronami. Kwestia ta jest szczególnie istotna w przypadku postępowań nieprocesowych, gdzie podmiotów może być kilka, a nawet kilkanaście (wnioskodawca i większa liczba uczestników). W takim przypadku

konieczna jest zgoda wszystkich osób będących stronami postępowania mediacyjnego.

W tym miejscu pojawia się potrzeba bardziej szczegółowej analizy trzech kwestii:

- Czy mediator obowiązany jest do zachowania w tajemnicy informacji, jakie uzyskał od jednej ze stron mediacji w stosunku do drugiej strony mediacji?
- Jak powinien zachować się mediator w przypadku, gdy strony zwolnią go z obowiązku zachowania tajemnicy?
- Czy obowiązek zachowania tajemnicy obowiązuje także w sytuacji, gdy informacje z mediacji cywilnej mają znaczenie dla postępowania karnego?

Poufność mediacji a informacje uzyskiwane przez mediatora od stron

Pierwszy z analizowanych dylematów ma istotne znaczenie praktyczne. Istnieją różne style i sposoby prowadzenia mediacji, ale elementem wielu z nich są różnego rodzaju formy indywidualnych rozmów mediatora z każdą ze stron. Może mieć to formę „posiedzeń wstępnych”, kiedy to strona spotyka się z mediatorem w celu przybliżenia mu problemu i przedstawienia swojego stanowiska, jak również „rozmów indywidualnych”, kiedy w trakcie mediacji mediator wychodzi z jedną ze stron do oddzielnego pomieszczenia w celu omówienia danej kwestii. Są to także mediacje bez bezpośrednich spotkań, gdzie mediator spotyka się naprzemiennie ze stronami. We wszystkich tych przypadkach pojawia się wątpliwość, ile z uzyskanych informacji mediator może przekazać drugiej stronie. W analizowanym przypadku można przedstawić cztery koncepcje:

- koncepcja pełnej tajemnicy;
- koncepcja zgody strony na ujawnienie poszczególnych informacji;
- koncepcja przyznania mediatorowi swobody w podejmowaniu decyzji o zakresie ujawnionych informacji;
- koncepcja pełnego ujawnienia uzyskanych informacji.

Przed przejściem do analizy wszystkich czterech koncepcji należy zwrócić uwagę na pogląd Ewy Stefańskiej, która wyraźnie twierdzi, że informacji uzyskanych w toku mediacji mediator nie może ujawnić osobom trzecim, ale

także drugiej stronie, jeśli daną informację uzyskał indywidualnie od drugiej strony⁵. Co do zasady pogląd ten jest słuszny z punktu widzenia dbania o tajemnicę mediacji i wskazuje na to, że standardową, domyślną koncepcją powinna być koncepcja pełnej tajemnicy. Istnieje jednak istotna praktyczna wątpliwość. Stosowanie omawianej zasady utrudniłoby bowiem prowadzenie mediacji, gdyż mediator nie mógłby w żaden sposób wykorzystać uzyskanych informacji. Bezpieczną – zarówno dla mediatora, jak i uczestników mediacji – opcją wydaje się stosowanie drugiej koncepcji, w której mediator uzyskuje zgodę na ujawnienie drugiej stronie poszczególnych informacji. Wydaje się jednak, że jej stosowanie może wywołać pewne praktyczne problemy. Przykładem może być strona, która przedstawiając mediatorowi swoje stanowisko, komentuje je w następujący sposób: „Tego proszę nie mówić, o tym trochę, o tym według swojego uznania, a o tym wprost powiedzieć”. Przy dużym zakresie informacji – często złożonych – istnieje ryzyko, że mediator może się pomylić i ujawnić informację, którą powinien zachować dla siebie, bądź odwrotnie, nie ujawni informacji, które miał przekazać drugiej stronie, co może skutkować brakiem ugody. Omawiana koncepcja może mieć praktyczne zastosowanie tylko w przypadku, kiedy strona – świadoma sytuacji – prosi mediatora o zachowanie dla siebie bądź o ujawnienie jedynie jakiejś konkretnej informacji, co będzie stanowiło wyjątek od przyjętej zasady.

Trzecia koncepcja, przyznająca mediatorowi swobodę w podejmowaniu decyzji o zakresie ujawnionych drugiej stronie informacji, wydaje się najlepszą opcją dla skutecznego prowadzenia mediacji. Zauważyć bowiem należy, że mediator jest osobą bezstronną i neutralną, która powinna profesjonalnie podejść do sprawy. Zadaniem mediatora nie jest „plotkowanie”, a doprowadzenie do ugody – przy wykorzystaniu całej swojej wiedzy, doświadczenia i dostępnych narzędzi. Można więc przyjąć, że mediator przekazuje informacje drugiej stronie nie w ramach działania nielojalnego wobec osoby powierzającej mu informacje, ale dlatego, żeby w możliwie dalekim stopniu wesprzeć obie strony. Skoro strony biorą udział w mediacji dobrowolnie i mają zaufanie do mediatora, to wydaje się, że powinny założyć, że wykorzysta on uzyskane informacje w taki sposób, aby strony skorzystały możliwie dużo z mediacji. Powinno obowiązywać założenie, że mediator nie będzie „głuchym telefonem”, bezrefleksyjnie przekazującym wszystkie uzyskane informacje,

5 Por. E. Stefańska, w: *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz. Tom I. Art. 1–505(38)*, red. M. Manowska, Wolters Kluwer, Warszawa 2015 (wydanie elektroniczne) [dalej: WK].

ale przekazać te, których ujawnienie jest istotne dla sprawy. Wydaje się więc, że dla skutecznego prowadzenia mediacji najlepszym rozwiązaniem będzie wykorzystanie zasady uprawniającej mediatora do swobodnego decydowania o zakresie informacji przekazywanych drugiej stronie, z zastrzeżeniem zachowania w tajemnicy jedynie najbardziej istotnych, wyraźnie wskazanych elementów.

Koncepcja pełnego ujawnienia przez mediatora przekazywanych mu informacji nie jest koncepcją prawidłową, gdyż nie tylko ograniczałaby zaufanie do mediacji, a także nie zachęcałaby do szczerości, ale sprowadzałaby mediatora do funkcji osoby bezrefleksyjnie przekazującej informacje – bez możliwości jakiegokolwiek ich filtrowania, modelowania czy parafrazowania.

Powyższe rozważania stanowią pewne *novum* w dyskursie na temat sposobów prowadzenia mediacji, jednakże należy mieć na uwadze treść art. 1833a kpc, wyraźnie dającego mediatorowi uprawnienia do stosowania różnych metod prowadzenia mediacji. Skoro mediacja jest dobrowolna, a strony współdecydują o stosowanej procedurze, to nie ma przeszkód, aby ustalając sposób prowadzenia mediacji, z góry ustaliły także, czy – i w jaki sposób – mediator może wykorzystać informacje uzyskane tylko od jednej ze stron.

Poufność mediacji w stosunku do osób trzecich

Analizę potencjalnego zachowania mediatora po zwolnieniu go z obowiązku zachowania tajemnicy przez obie strony w stosunku do osób trzecich można by – oczywiście upraszczając – zacząć od ustalenia tego, czy mediator w takim przypadku „może”, czy „musi” ujawnić jej przebieg. Wydaje się, że nieunormowane, ale stosowane przez większą część członków naszego społeczeństwa zasady moralne wskazują na możliwość, a nie obowiązek ujawnienia tajemnicy. Trudno w takim przypadku zmusić mediatora do przedstawienia informacji uzyskanych podczas mediacji. Zwłaszcza że mediator może nie tylko nie pamiętać szczegółów, ale także może nie chcieć się nimi dzielić. Chodzi tutaj zarówno o działanie mediatora mające na celu ochronę instytucji mediacji, faktyczne wykazanie, że jest ona poufna i fundament ten jest mocny, ale także o ryzyko naruszenia zasad bezstronności i neutralności mediatora. Mediator może bowiem, przedstawiając informacje na temat przebiegu mediacji, nieumyślnie naruszyć wskazane zasady. Będzie to wynikiem braków w pamięci bądź nieprawidłowego opisu zdarzenia, gdzie

odbiorcy informacji mogą uzyskać inny obraz niż ten wynikający z zamiaru mediatora czy stanu faktycznego.

Wydaje się, że w omawianej sytuacji mediator może wprost odmówić ujawnienia tajemnicy mediacji, uzasadniając to przedstawioną powyżej argumentacją – odnoszącą się do zwodniczości pamięci, a także ryzyka, że nawet przy dobrych chęciach mediatora przedstawiana informacja może w rzeczywistości być subiektywną oceną, a nie obiektywną wiedzą. Gdyby mediatorowi nie udało się przekonać stron, że mówiąc o mediacji, może zarówno im, jak i sprawie wyrządzić więcej szkody niż przynieść pożytku, to zamiast podejmowania działań zniechęcających strony do korzystania w omawianym zakresie z wiedzy mediatora można wykorzystać inny zabieg. Będzie nim zaśłanianie się przez mediatora „niepamięcią” bez stosowania jakiegokolwiek argumentacji uzasadniającej czy też uwiarygodniającej stan niepamięci. Abstrahując od tego, że nie wydaje się, aby współcześnie dostępne środki pozwalaly z całą pewnością zweryfikować stan czyjejs pamięci, trudno będzie ustalić, czy mediator rzeczywiście o czymś pamięta, czy już nie (a jeśli tak, to w jakim zakresie), trzeba spojrzeć na sprawę z bardziej praktycznej perspektywy. Mediator może w analizowanej sytuacji oświadczyć, że pamięta fakt prowadzenia mediacji. Wie, że brali w niej udział X i Y i że spotkali się określonego dnia. Wie, że mediacja dotyczyła zagadnienia Z, na przykład działu spadku. Ale nie pamięta szczegółów. Bo czy możliwym jest zapamiętanie po upływie kilku miesięcy czy nawet lat dokładnego przebiegu mediacji i wskazanie, jakie były propozycje stron oraz reakcje na nie?

Warto zastanowić się także nad tym, w jakim celu mediator miałby zostać zwolniony przez strony z tajemnicy mediacji. Prawdopodobnie najczęstszą sytuacją, w której dojdzie do próby zwolnienia mediatora z tajemnicy, będzie próba przesłuchania go w charakterze świadka. Istnieją bowiem sytuacje, w których obu stronom wydaje się, że przesłuchanie mediatora jako świadka będzie najlepszym rozwiązaniem w konkretnym przypadku. Najczęściej jest to jednak pogląd błędny. Trudno wyobrazić sobie sytuację, w której ujawnienie jakiejś informacji dotyczącej występujących przeciwko sobie stron będzie dla nich w równym stopniu korzystne. W zdecydowanej większości przypadków przedstawienie przez mediatora konkretnej informacji może przynieść korzyść tylko jednej stronie, co więcej, w podobnym stopniu szkodząc drugiej. Nie można jednak wykluczyć nieczęsto występującej sytuacji, kiedy rzeczywiście obie strony zyskają na ujawnieniu przez

mediatora tajemnicy mediacji w jednakowym stopniu. Podkreślić jednak trzeba, że jest to możliwość o znikomym prawdopodobieństwie zaistnienia w rzeczywistej sytuacji. Teoretycznie możliwa jest jeszcze inna, nieczęsto spotykana sytuacja. Otóż istnieje wola – czy też potrzeba – przesłuchania mediatora jako świadka w innej toczącej się sprawie. Tytułem przykładu, strona X, która brała udział w mediacji z Y, chce, aby mediator przedstawił jakieś informacje z tej mediacji w sprawie sądowej pomiędzy X a Z, a więc w sprawie, gdzie Y nie jest w żaden sposób zaangażowany. Kazus ten można zmodyfikować i przedstawić sprawę pomiędzy A a B, w której istnieje potrzeba przesłuchania mediatora w sprawie okoliczności związanych z mediacją pomiędzy X a Y, czyli podmiotami nieuczestniczącymi w tym postępowaniu. We wszystkich tych sytuacjach należy mieć na uwadze normę zawartą w art. 2591 kpc, z której wynika, że „mediator nie może być świadkiem co do faktów, o których dowiedział się w związku z prowadzeniem mediacji, chyba że strony zwolnią go z obowiązku zachowania tajemnicy mediacji”. W omawianym kazusie sprawy pomiędzy A i B tajemnica mediacji prowadzonej między X a Y jest więc oczywiście chroniona, a o ewentualnym zwolnieniu z niej decydują X i Y. Zwolnienie takie będzie z formalnego punktu widzenia skuteczne, natomiast o tym, jak powinien zachować się w takiej sytuacji mediator, była już mowa wcześniej, ale rozważania te warto kontynuować.

W omawianych przypadkach może się okazać, że ujawnienie informacji dotyczącej mediacji prowadzonej między X i Y w sprawie, w której X występuje przeciwko całkiem innemu podmiotowi bądź w sprawię między A i B, nie tylko w żadnym stopniu nie zaszkodzi X i Y, ale im pomoże. Na przykład X będzie chciał wykazać, że chociaż w innej sprawie nie zawarł ugody, to starał się określoną kwestię wyjaśnić, „naprawić”, co miałoby być dowodem na jego staranność czy odpowiedzialność. Na przykład w sprawie dotyczącej opieki nad dziećmi pomiędzy rozwodzącymi się rodzicami ojciec będzie chciał w ten sposób wykazać, że wcześniej, w innej sprawie, w mediacji, poruszał kwestię dobra dzieci i walczył o ich interes. W tego typu przypadkach mediator może mieć poważny dylemat pomiędzy ochroną idei poufności mediacji a interesem konkretnej osoby bądź osób w konkretnej sprawie. W takich przypadkach decyzja co do sposobu działania pozostaje w gestii mediatora, który powinien pamiętać, że pamięć bywa zawodna, a czasem, nawet przy najlepszych chęciach, można nieumyślnie wyrządzić poważną szkodę.

Teoretycznie mediator mógłby poprosić strony o zwolnienie go z tajemnicy, aby wykorzystać szczegółowy opis mediacji w celach naukowo-dydaktycznych. Taka sytuacja byłaby jednak z pewnością nieprawidłowa, gdyż mediator powinien stać na straży tajemnicy, a nie dążyć do jej ujawnienia – tym bardziej, że w celach naukowo-dydaktycznych można opisać sprawy bez podawania konkretów, w tym danych wrażliwych, w szczególności danych osobowych.

Konkludując, tajemnica mediacji obowiązuje nie tylko w postępowaniu lub postępowaniach związanych ze sprawą, której dotyczyła, ale szerzej, we wszystkich postępowaniach cywilnych. Z obowiązku zachowania tajemnicy mediacji mogą zwolnić jedynie strony mediacji.

W literaturze pojawia się głos wskazujący na sytuacje, w których należałoby rozważyć możliwość „samozwolnienia” się mediatora z tajemnicy. Może to odnosić się do sytuacji związanych z popełnieniem przestępstwa czy też, o czym pisze Katarzyna Antolak-Szymanski, gdy ma miejsce naruszenie zasad etyki zawodowej (przez pełnomocników) czy dobrych obyczajów⁶. Prowadząc analizę przypadków wskazanych przez autorkę, wydaje się, że obecne regulacje są jednoznaczne i nie zezwalają mediatorowi na naruszenie tajemnicy mediacji. Prowadzi to do sytuacji, w której strony mogą się zachowywać w trakcie mediacji swobodnie, a przesada polegająca na przykład na nieeleganckim zachowaniu może implikować brak ugody, ale nie jakąkolwiek formalną odpowiedzialność. Odnosząc się natomiast do sytuacji, w której mediator mógł w trakcie mediacji powziąć informację na temat przestępstwa, czy szerzej, odnosząc się do sytuacji wykorzystania wiedzy mediatora w postępowaniu karnym, to sytuacje te mogą być podstawą dylematu mediatora dotyczącego działania zgodnego z prawem bądź działania zgodnego z własnym sumieniem i wspierającego ideę poufności mediacji.

Poufność mediacji a przepisy prawa karnego

Przywołana już Antolak-Szymanski wskazuje, że zasada poufności mediacji nie ma bezwzględного charakteru i uznając interes publiczny, w określonych przypadkach powinno stosować się art. 240 kk oraz art. 304 § 1 kpk, które zwalniając mediatora z zachowania tajemnicy mediacji, nakładają jednocześnie obowiązek poinformowania organów ścigania o popełnionym

⁶ Por. K. Antolak-Szymanski, O. M. Piaskowska, *Mediacja w postępowaniu cywilnym. Komentarz*, Wolters Kluwer 2017 (wydanie elektroniczne).

przestępstwie lub zamiarze jego popełnienia, pod rygorem odpowiedzialności karnej⁷. Należy zgodzić się z powyższym poglądem w zakresie konieczności przestrzegania przez mediatora nakazu wyrażonego w art. 240 kk. Z normy tej wynika bowiem, że sankcji pozbawienia wolności podlega ten, kto wiedząc o przygotowaniu, usiłowaniu bądź dokonaniu „poważnego przestępstwa”, nie zawiadamia o tym odpowiedniego organu. Celowo użyte zostało określenie „poważne przestępstwo”, gdyż w niniejszym opracowaniu nie ma potrzeby enumeratywnego wyliczenia wszystkich czynów, jakie wskazane są w omawianym przepisie, a są to między innymi: ludobójstwo, zamach stanu, szpiegostwo, zamach na Prezydenta RP, zabójstwo, spowodowanie ciężkiego uszczerbku na zdrowiu, zgwałcenie czy czyny o charakterze terrorystycznym. W analizowanej sytuacji prawo nie tylko nakazuje mediatorowi (jak i każdej innej osobie) ujawnienie informacji o możliwości popełnienia przestępstwa, ale także nie przewiduje żadnych wyłączeń. Trudno także wyobrazić sobie, a tym bardziej zaakceptować przesłanki natury etycznej, jakie mogłyby wskazywać na konieczność zachowania informacji o tak poważnych czynach w tajemnicy.

Nie można natomiast zgodzić się z omawianym poglądem Antolak-Szymanski w odniesieniu do treści art. 304 § 1 kpk. Omawiana norma odnosi się do społecznego obowiązku zawiadomienia o popełnieniu przestępstwa. Naruszenie tego obowiązku nie wywołuje sankcji. Poza tym poważniejsze czyny zostały uregulowane w omówionym już art. 240 kk. Wydaje się więc, że w przypadku czynów niewskazanych w art. 240 kk mediator nie ma bezwzględnego obowiązku informowania o możliwości popełnienia przestępstwa. Pamiętać bowiem należy, że ujawnienie takich informacji godzi w samą instytucję mediacji. Co więcej, podejrzenia mediatora mogą być bezzasadne, a w takim przypadku podjęcie czynności byłoby szkodliwe zarówno dla stron, jak i samej mediacji. Dlatego w sytuacji, w której mediator nabrał podejrzeń bądź nawet uzyskał wiedzę co do możliwości popełnienia przestępstwa niewskazanego w art. 240 kk, kwestia tego, czy stosowne organy powinny zostać zawiadomione, jest pytaniem, na które każdy mediator powinien sobie odpowiedzieć, analizując okoliczności konkretnej sprawy.

Powyższa kwestia dotyczy ujawnienia tajemnicy mediacji przez mediatora w związku z powzięciem informacji o możliwości popełnienia przestępstwa. Analizy wymaga także kwestia przesłuchania mediatora jako

7 Por. K. Antolak-Szymanski, O.M. Piaskowska, *Mediacja w postępowaniu cywilnym...*, dz. cyt.

świadka w postępowaniu karnym odnośnie do kwestii, o jakich dowiedział się w związku z prowadzeniem mediacji cywilnej bądź – co raczej należy do zakresu rozważań teoretycznych – odnośnie przestępstwa, którego popełnienia był świadkiem podczas mediacji. W takim przypadku nie będzie miał z pewnością zastosowania art. 178a kpk, zakazujący przesłuchiwanie mediatora jako świadka w kwestii faktów, o których dowiedział się od oskarżonego lub pokrzywdzonego, prowadząc postępowanie mediacyjne. Dotyczy on bowiem faktów, o których mediator dowiedział się od oskarżonego lub pokrzywdzonego, a w postępowaniu cywilnym oczywiście takich stron nie ma. Zakaz z art. 178a kpk należy interpretować szeroko w tym znaczeniu, że powinien on mieć zastosowanie także w ramach innych postępowań karnych, jednak cały czas chroni on tajemnicę mediacji karnej. Odnośnie zaś tajemnicy dotyczącej mediacji cywilnej, to zgodzić należy się z Przemysławem Telengą, że w postępowaniu karnym zastosowanie będzie miał art. 180 § 1 kpk⁸. Norma zawarta w tym przepisie odnosi się między innymi do osób zobowiązanych do zachowania tajemnicy związanej z wykonywaniem zawodu lub funkcji, w tym przypadku mediatora. Osoba taka może odmówić zeznań, a więc zachować tajemnicę, chyba że sąd lub prokurator zwolni ją z obowiązku zachowania tajemnicy dla dobra wymiaru sprawiedliwości. Dla szeroko rozumianego dobra mediacji sąd, a w postępowaniu przygotowawczym prokurator, powinien możliwie ostrożnie podchodzić do kwestii przesłuchania mediatora. Jednakże, gdy uzna to za konieczne, przesłuchanie mediatora na okoliczności objęte mediacją cywilną jest dopuszczalne, a mediator nie ma możliwości uniknięcia udzielenia odpowiedzi na zadane mu pytania.

Poufność informacji o prowadzeniu mediacji i jej rezultacie

Analizie poddana jeszcze powinna zostać kwestia poufności rezultatu mediacji. Czy sam fakt prowadzenia mediacji oraz tego, czy doszło do ugody – a jeśli tak, to o jakiej treści – jest także poufny? Zagadnienia tego nie da się rozstrzygnąć jednym zdaniem. Przede wszystkim należy rozważyć, czy mediacja była mediacją sądową (tj. ze skierowania sądu w ramach toczącej się sprawy), czy mediacją pozasądową/umowną.

⁸ Por. P. Telenga, w: *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz aktualizowany. Tom I. Art. 1–729*, red. A. Jakubecki, LEX 2019 (wydanie elektroniczne).

W przypadku mediacji sądowej sam fakt prowadzenia mediacji wchodzi w zakres informacji, jakie są dostępne na podobnej zasadzie jak inne informacje o toczącym się postępowaniu. Ma więc do niej między innymi dostęp każdy, kto ma dostęp do akt sprawy. Chociaż dostęp ten jest w dużym stopniu ograniczony, to jednak faktycznie poza stronami postępowania mają do nich dostęp pracownicy sądu, praktykanci, w razie potrzeby inne sądy czy prokuratorzy, mogą mieć także w określonych sytuacjach dostęp dziennikarze czy naukowcy oraz inne podmioty. Oczywiście, informacje zawarte w aktach sprawy nie mogą być przez osoby mające do nich dostęp rozpowszechniane, ale w omawianej sytuacji trudno mówić o gwarancji zamkniętego kręgu osób wiedzących o mediacji. Należy także pamiętać o tym, że – co do zasady – rozprawy sądowe są jawne dla publiczności, stąd osoba zainteresowana sprawą i ją obserwująca może w ten sposób dowiedzieć się o skierowaniu sprawy do mediacji, a następnie o jej rezultacie. Nawet jeśli w omawianych przypadkach osoba postronna nie będzie wiedziała, jaki był konkretny przebieg mediacji, to będzie wiedziała o samym fakcie jej prowadzenia i ogólnie o jej rezultacie, tzn. o tym, czy ugoda została zawarta, czy też nie. Trzeba jednak podkreślić, że to, iż o samym fakcie prowadzenia mediacji wie większa, nieokreślona liczba osób, nie upoważnia mediatora do rozpowszechniania informacji na jej temat.

Większy stopień dyskrecji zapewnia mediacja prywatna, w której mediator nie ma obowiązku informowania kogokolwiek o toczącym się postępowaniu. W tym przypadku, teoretycznie, możliwe jest, że fakt prowadzenia rozmów ugodowych pozostanie jedynie między stronami i mediatorem. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na pojawiający się błędny pogląd dotyczący obowiązku złożenia w sądzie protokołu z mediacji prywatnej. Artykuł 18313 kpc jest jednoznaczny. Obowiązek złożenia w sądzie protokołu z mediacji istnieje tylko w przypadku mediacji sądowej, natomiast w przypadku mediacji prywatnej istnieje obowiązek sporządzenia protokołu, ale jest on składany w sądzie jedynie w przypadku, gdy strona wnosi o zatwierdzenie ugody. Jeśli więc w wyniku mediacji prywatnej nie dojdzie do zawarcia ugody bądź strony nie mają woli albo potrzeby zatwierdzenia takiej ugody, to protokół nie tylko nie powinien zostać złożony przez mediatora w sądzie, ale wręcz nie może być złożony, gdyż w ten sposób mediator ujawnia tajemnicę odnoszącą się do faktu prowadzenia między stronami mediacji. W umowie o mediację warto także zamieścić stosowną klauzulę, która zabrania stronom

czy mediatorowi przekazywania osobom trzecim nie tylko informacji z przebiegu mediacji, ale także informacji o samym fakcie prowadzenia mediacji.

Dokumentem – o czym była już mowa – który zawsze powinien zostać sporządzony przez mediatora po zakończeniu postępowania, niezależnie od jego wyniku, jest protokół z mediacji. Jego treść jest wprost określona w art. 18312 kpc (dane mediatora i stron, czas i miejsce mediacji, wynik mediacji). W protokole z mediacji – w odróżnieniu od protokołu z rozprawy sądowej – nie podaje się szczegółów postępowania, nie cytuje się też treści oświadczeń stron. Warto także rozważyć niestosowanie praktykowanego w postępowaniu sądowym wpisywania godziny rozpoczęcia i zakończenia spotkania mediacyjnego. Artykuł 18312 kpc zawiera bowiem nieostre pojęcie „czas przeprowadzenia mediacji”. Wydaje się, że data dzienna także może spełniać warunek podania „czasu przeprowadzenia mediacji”. Zwłaszcza że wpisując konkretne godziny, w pewnym zakresie mediator ujawnia tajemnicę dotyczącą jej przebiegu. Jeśli z protokołu będzie wynikało, że mediacja trwała 20 minut, to konkluzja, że rozmowy były mało konkretne, będzie oczywista. Co więcej, mediacja to często nie tylko fizyczne spotkania stron. To także szereg rozmów indywidualnych z mediatorem, także telefonicznych, to także wymiana e-maili. W protokole z mediacji sądowej w sprawie, w której nie da się ustalić wartości przedmiotu sporu bądź sprawa dotyczy praw niemajątkowych, konieczne jest wskazanie dat konkretnych posiedzeń mediacyjnych w celu uzasadnienia wysokości wynagrodzenia mediatora, gdyż mediator wynagradzany jest w oparciu o liczbę przeprowadzonych spotkań. W sprawach, w których mediator wynagradzany jest ryczałtowo, czyli według przewidzianej w stosownym rozporządzeniu zasady wynagrodzenia w wysokości 1% wartości przedmiotu sporu – niezależnie od liczby spotkań – można natomiast rozważyć wprowadzenie informacji, że mediacja trwała na przykład od 1 marca 2020 do 25 kwietnia 2020 roku. Takie rozwiązanie nie tylko zwiększa dyskrekcję mediacji, ale także uwzględnia szereg czynności, które nie były fizycznym spotkaniem obu stron, ale można je uznać za prowadzenie mediacji. Szczególnie że art. 18311 kpc przewiduje możliwość prowadzenia mediacji bez posiedzenia mediacyjnego. W takim przypadku tym bardziej „czas przeprowadzenia mediacji” oznacza okres, w którym prowadzono rozmowy, wymieniano korespondencję, a nie dzień konkretnego spotkania, którego nigdy nie było.

W oparciu o omawianą regulację dotyczącą protokołu z mediacji podkreślić należy, że protokół nie powinien zawierać informacji dotyczącej

przyczyny niezawarcia ugody, a także opisujących czy oceniających postawę stron.

W przypadku zawarcia ugody można zastanowić się nad kwestią jej poufności. Zarówno samego faktu zawarcia ugody, jak i jej treści. Z oczywistych względów z ugodą musi zapoznać się zatwierdzający ją sąd czy inne organy, które będą zaangażowane w jej wykonanie. Może być to zarówno komornik prowadzący egzekucję, ale może to być też inny podmiot. Przykładem może być ugoda przenosząca własność samochodu, gdzie ugoda podpisana przez obie strony będzie podstawą do zarejestrowania samochodu i wydania nowemu właścicielowi stosownych dokumentów. Nie ma jednak żadnych przeszkód, aby w ugodzie wyraźnie zastrzec jej poufność w stosunku do podmiotów, których zapoznanie z jej treścią nie jest konieczne. Co więcej, zastrzeżenie takie można obwarować karą umowną. Polegało to będzie na tym, że strony informują podmioty wiedzące o ich sporze, że temat jest zakończony polubownie, ale nie mówią jak konkretnie, a gdyby taka informacja została ujawniona, to osoba, która złamała tajemnicę, zapłaci drugiej stronie karę. Przykładem może być prowadzona kilka lat temu mediacja dotycząca zarzutu mobbingu w miejscu pracy. W toku mediacji „ofiara” przyznała, że zarzuty nie były prawdziwe. Pracodawca nie mógł „przeprzeć”, ponieważ nie zrobił niczego złego, a pracownik nie mógł wycofać zarzutów, bo straciłby twarz. Strony – na wypadek dalszego sporu i braku lojalności jednej ze stron (powrót do zarzutów przez pracownika bądź jakaś forma zemsty ze strony pracodawcy) – szczegółowo opisały sprawę w ugodzie, zamieszczając klauzulę, że wspólnie ogłoszą, bez podawania szczegółów, że „sprawę zakończono polubownie”. Zastrzeżono także stosowną karę finansową na wypadek nielojalnego działania. Tego typu kara może mieć zastosowanie tym bardziej w sprawach gospodarczych.

Podsumowanie

Reasumując, zachęcająca do korzystania z mediacji informacja o jej poufności jest w dużej mierze prawdziwa, ale istnieją jej istotne ograniczenia. Dyskurs na ten temat należy oprzeć na dwóch filarach – aksjologicznym, który jest w niniejszym artykule omawiany w węższym zakresie, oraz formalnym. Patrząc z perspektywy aksjologicznej, zarówno mediatorzy, jak i strony mediacji powinni w możliwie dużym stopniu stać na straży jej poufności. Chodzi

tutaj zarówno o ochronę czy też rozwój idei mediacji poprzez podkreślanie jej pozytywnej cechy, jaką jest poufność, jak i o lojalność wobec uczestników konkretnej mediacji. Warto zauważyć, że poufność mediacji jest sama w sobie wartością, natomiast lojalność wobec partnerów wydaje się być normą tak oczywistą, że nie wymaga komentarza. Warto zwrócić uwagę na opinię Stephena Walkera, że brytyjscy mediatorzy uczeni są traktować poufność mediacji wręcz jako świętość (dosłownie *sacrosanct*)⁹. Mediator, który nie potrafiłby zachować tajemnicy, prawdopodobnie nie otrzymywałby kolejnych zleceń. Strona, która złamie daną przeciwnikowi obietnicę dyskrecji, naraża się na ostracyzm i ryzyko, że nikt więcej nie siądzie z nią do rozmów.

Tomasz Stawecki zwraca uwagę, że zaufanie stanowi warunek konieczny funkcjonowania określonej instytucji prawniczej, rodzaj *ultima ratio*¹⁰. Wydaje się, że zaufanie oparte między innymi na przekonaniu o zachowaniu dyskrecji w ramach mediacji jest elementem zarówno prawidłowego funkcjonowania mediacji jako mechanizmu rozwiązywania sporów, jak i elementem współpracy pomiędzy stronami a konkretnym mediatorem.

Warto zastanowić się także nad kwestią, czy uczestnik mediacji może być uznany za dysponenta tajemnicy mediacji. Roman Tokarczyk w swoich rozważaniach na temat tajemnicy prawniczej jednoznacznie twierdzi, że w przypadku relacji klient–prawnik, to klient jest dysponentem tajemnicy i ma prawo do jej ujawniania¹¹. W przypadku mediacji analogia pozornie jest dopuszczalna przy zastosowaniu istotnej modyfikacji polegającej na tym, że klienta zamienimy na łącznie ujętych uczestników mediacji. Zakładając, że jedna ze stron nie może ujawnić tajemnicy mediacji, wydawać by się mogło, że wszyscy uczestnicy łącznie (najczęściej są to dwie osoby) mogą to zrobić. Jest to jednak pogląd obciążony dużym ryzykiem. Osoby biorące udział w mediacji mają najczęściej sprzeczne ze sobą interesy, skutki ujawnienia tajemnicy są często trudne do przewidzenia, co więcej, mogą być różne dla każdego z uczestników. Dlatego nawet jeśli przyjąć, że prawnie sytuacja polegająca na zgodnym ujawnieniu tajemnicy mediacji przez strony jest dopuszczalna, to wydaje się ona bardzo ryzykowna i w związku z tym powinna być oceniana negatywnie.

9 S. Walker, *Mediation Advocacy: Representing Clients in Mediation*, Bloomsbury 2015, s. 229.

10 T. Stawecki, *Zaufanie*, w: *Leksykon socjologii prawa*, red. A. Kociolek-Pęksa, M. Stępień, C. H. Beck, Warszawa 2013, s. 448.

11 R. Tokarczyk, *Etyka prawnicza*, LexisNexis, Warszawa 2011, s. 103.

Bardzo trudne będzie przeprowadzenie badań, czy – i na ile skuteczne – byłoby powoływanie się przed sądem przez jedną ze stron na informacje objęte tajemnicą mediacji. Wynika to z tego, że oficjalnie takie informacje nie mogą być brane przez sąd pod uwagę. Pytanie jednak, czy będą miały realny wpływ na decyzję sędziego. Na to, co wpływa na tok myślenia sędziego i jest podstawą konkretnej decyzji, zwracali uwagę już przedstawiciele amerykańskiego realizmu prawniczego, którzy twierdzili (w dużym uproszczeniu), że „wyrok może zależeć od tego co sędzia jadł na śniadanie”¹². Na sędziów – podobnie jak na każdego człowieka, choć uwzględniając ich doświadczenie i profesjonalizm prawdopodobnie w mniejszym stopniu – mogą oddziaływać różnego rodzaju techniki manipulacyjne, sugestie, elementy przekazu podprogowego. Swoją decyzję sędzia oprze na wielu różnych przesłankach i z pewnością nie można jednoznacznie ustalić, czy osoba ujawniająca tajemnicę zniechęci do siebie sąd, czy odwrotnie, sąd przeprowadzi następujący tok rozumowania: „nie powinienem brać tego pod uwagę, ale jednak jest coś na rzeczy”. Wydaje się, że raczej rezultat dla nielejalnej strony będzie negatywny, chociaż są to jedynie przeczucia i próby wyciągania wniosków z obserwacji uczestniczącej działania sądownictwa. Z drugiej bowiem strony można przedstawić pogląd Iaina Morleya, z którego wynika, że praca adwokata polega na tym, aby „pokazać sądowi co myśleć”. Morley wskazuje także, że chociaż sądu nie wolno instruować, to jednak „każdy lubi doradzać”¹³. W polskim systemie taka forma „doradzania”, czyli sugerowania sądowi przez adwokata czy radcę prawnego, co miało miejsce podczas mediacji, jest niedopuszczalna. W omawianym przypadku zastosowanie ma § 33 Zbioru Zasad Etyki i Godności Zawodu (Kodeks Etyki Adwokackiej) oraz art. 21 Kodeksu Etyki Radcy Prawnego, które nakładają na przedstawicieli obu zawodów obowiązek zachowania w tajemnicy, także – co warto podkreślić – wobec sądów – przebiegu i treści pertraktacji ugodowych, niezależnie od ich formy, czyli uwzględniając rozmowy prowadzone w formie mediacji. Naruszenie obowiązku zachowania tajemnicy w omawianych przypadkach skutkowałoby odpowiedzialnością dyscyplinarną prawnika. Nie ma natomiast formalnych sankcji dla strony, która spróbowałaby przekazać sądowi

12 T. Cyrol, *Techniki wywierania wpływu w pracy adwokata i radcy prawnego*, C. H. Beck, Warszawa 2016, s. 114.

13 I. Morley, *Adwokat diabła*, Kancelaria Radcy Prawnego Piotr Staroń, Warszawa 2014, s. 30.

informacje objęte tajemnicą mediacji, co może być swego rodzaju zachętą do nieprawidłowego działania.

G. Richard Shell powołuje się w swojej pracy na trzy koncepcje etyki negocjacyjnej. Skoro, w uproszczeniu, mediacje to moderowane przez mediatora negocjacje, to uwzględniając podobieństwo obu instytucji, koncepcja Shella może mieć zastosowanie także w omawianej kwestii. Autor wskazuje, że normy etyczne, jakie stosowane są w codziennym życiu przez większość członków społeczeństwa, powinny być stosowane również w negocjacjach (i w omawianym kontekście w mediacjach). Powołany jest też pogląd Immanuela Kanta, nakazujący postępowanie według takich tylko zasad, co do których chcielibyśmy, aby stały się obowiązującym prawem¹⁴.

Natomiast z formalnego punktu widzenia wydaje się, że prawo w sposób wystarczający chroni przed możliwością wykorzystania informacji uzyskanych w toku mediacji w postępowaniu cywilnym, natomiast warto wzmocnić ochronę informacji uzyskanych w toku mediacji w innych sytuacjach, na przykład w toku obrotu gospodarczego, co może mieć miejsce, między innymi, poprzez omówione już dodanie do ugody wyraźnej klauzuli poufności i wskazanie sankcji za jej naruszenie. W postępowaniu karnym natomiast tajemnica mediacji cywilnych chroniona jest w mniejszym stopniu, choć wydaje się, że jeśli tajemnicą tą nie jest objęta informacja o popełnieniu „poważnego” przestępstwa, to istniejąca ochrona jest wystarczająca.

Z pewnością więc można mówić o poufności mediacji jako jej istotnej ceście, a z ryzykiem potencjalnych jej naruszeń walczyć raczej poprzez edukację i oddziaływanie na uczestników mediacji niż zmiany legislacyjne.

Bibliografia

1. Antolak-Szymanski K., Piaskowska O. M., *Mediacja w postępowaniu cywilnym. Komentarz*, Wolters Kluwer 2017 (wydanie elektroniczne).
2. Cyrol T., *Aksjologiczne aspekty ugody mediacyjnej*, w: *Arbitraż i mediacja – perspektywy prywatnoprawna i publicznoprawna. Między teorią a praktyką. Księga Pamiątkowa ku czci Profesora Jana Łukasiewicza*, red. J. Olszewski, Ł. Błaszczak, R. Morek, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2018, s. 123–137.

14 G. R. Shell, *Bargaining with the Devil Without Losing Your Soul*, w: *What's Fair. Ethics for Negotiators*, eds. C. Menkel-Meadow, M. Wheeler, Jossey-Bass, San Francisco 2004, s. 65–69.

3. Cyrol T., *Techniki wywierania wpływu w pracy adwokata i radcy prawnego*, C. H. Beck, Warszawa 2016.
4. Morley I., *Adwokat diabła*, Kancelaria Radcy Prawnego Piotr Staroń, Warszawa 2014.
5. Shell, G. R., *Bargaining with the Devil Without Losing Your Soul*, w: *What's Fair. Ethics for Negotiators*, eds. C. Menkel-Meadow, M. Wheeler, Jossey-Bass, San Francisco 2004, s. 57–74.
6. Stawecki T., *Zaufanie*, w: *Leksykon socjologii prawa*, red. A. Kociołek-Pęksa, M. Stępień, C. H. Beck, Warszawa 2013, s. 443–449.
7. Stefańska E., w: *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz. Tom I. Art. 1–505(38)*, red. M. Manowska, Wolters Kluwer 2015 (wydanie elektroniczne).
8. Telenga P., w: *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz aktualizowany. Tom I. Art. 1–729*, red. A. Jakubecki, LEX 2019 (wydanie elektroniczne).
9. Tokarczyk R., *Etyka prawnicza*, LexisNexis, Warszawa 2011.
10. Walker S., *Mediation Advocacy: Representing Clients in Mediation*, Bloomsbury 2015.


Źródła internetowe

11. *Europejski Kodeks Postępowania Mediatorów*, <https://www.mediacja.gov.pl/files/doc/i.msdm.5.eur.kodekspost.med.rtf> (dostęp: 18.07.2020).
12. *Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich*, <https://www.mediacja.gov.pl/files/doc/kodeksetyczny.pdf> (dostęp: 18.07.2020).
13. *Słownik języka polskiego PWN* (wersja internetowa), <https://sjp.pwn.pl/slowniki/poufno%C5%9B%C4%87.html> (dostęp: 30.06.2020).

Małgorzata Kożuch

Uniwersytet Jagielloński

 <https://orcid.org/0000-0002-5559-2555>

 <https://doi.org/10.15633/9788374386753.03>

Dobra wiara w procesie mediowania. Czy udział prawnika zmienia percepcję dobrej wiary¹?

Wyłanianie się nowej dyscypliny naukowej o charakterze wybitnie interdyscyplinarnym, jaką jest rozwiązywanie konfliktów, sprzyja stawianiu pytań, które wymagają wstępnej dyskusji przyczynkowej, weryfikacji praktycznej, a wreszcie stabilizacji teoretycznej. W zakresie rozwiązywania sporów droga odwrotna, czyli od teorii do praktyki, jest także kusząca, ale wymagałaby – dla weryfikacji teorii – przeprowadzania operacji na „żywym organizmie” stron w konflikcie, co pozostaje w kolizji z zasadą *primum non nocere*. Wielu praktyków pozwoli sobie na takie eksperymenty z własnymi klientami. Teoretycy natomiast z istoty swojej działalności takiego wyzwania nie podejmują i podejmować nie potrzebują. Droga od teorii do praktyki oznaczałaby, że modele teoretyczne rozwiązywania konfliktów tworzone byłyby w celu inspiracji praktyków, bez uzasadnionej podstawy oczekiwania, że ambicje praktyków doprowadzą do ich weryfikacji². Pozostaje więc przyjąć drogę o dwóch splotach – kapitalizowania doświadczeń praktyki i adaptacji przyczynkowych opracowań teoretycznych w nadziei, że tą drogą uda osiągnąć się cel, jaki stawia sobie nauka.

W zakresie elementu dobrej wiary³ w procesie mediowania rzeczywistość, która nas otacza, może zostać podzielona na zwolenników dwóch

1 W całym artykule uwzględniam, że współcześnie świadomość prawna społeczeństwa sprawia, że strony uwikłane w spór korzystają lub co najmniej mogą korzystać z pomocy prawnika dla wzmocnienia poczucia własnego bezpieczeństwa i wsparcia procesu rozwiązywania sporu. Dotyczy to także postępowań pozasądowych. Odwołując się do mediacji, czynię to w sposób generalny, bez rozróżnienia rodzaju mediacji, przyjmując jednak, że celem mediacji jest rozwiązanie czy zakończenie sporu, a nie tylko polepszenie relacji osób uwikłanych w konflikt.

2 Por. A. Zienkiewicz, *Studium mediacji. Od teorii ku praktyce*, Difin, Warszawa 2007.

3 *Bona fides* – może być rozpatrywana w ujęciu obiektywnym i subiektywnym. Od strony obiektywnej odzwierciedla etyczną miarę uczciwości, rzetelności, obowiązek dotrzymania zobowiązania.

skrajnych stanowisk. Jedno zakłada, że dobra wiara w mediacji jest warunkiem *sine qua non* jej prowadzenia⁴. Strony działają bowiem w celu osiągnięcia porozumienia. Aby porozumienie było możliwe, na każdym etapie niezbędne jest przekonanie, że to, co strony mówią i robią, robią w zaufaniu do uczciwości i lojalności drugiej strony, przy poszanowaniu wzajemnych interesów. Drugie przekonanie jest odmienne i nieco przewrotne. Opiera się ono na założeniu, że wprowadzanie zasady dobrej wiary w mediacji jest fałszywe z założenia⁵ i nie powinno znajdować odzwierciedlenia w regulaminach mediowania. Strony mogą bowiem dążyć do zbieżnego celu, ale wikłanie etyki czy słuszności zasad postępowania w jego osiągnięcie jest niecelowe. Liczy się bowiem wyłącznie wynik w postaci treści osiągniętego porozumienia, na który obie strony się zgodziły. Zgodnie z rzymskim powiedzeniem – chcącemu wszak nie dzieje się krzywda.

Należy opowiedzieć się za pierwszym ze wskazanych stanowisk, jednakże bez równoczesnego kształtowania normatywnego obowiązku działania w dobrej wierze. Innymi słowy, zasada mediowania w dobrej wierze powinna należeć do sfery tak zwanego *soft law*⁶. Argumenty, które przemawiają

W spojrzeniu subiektywnym może oznaczać błędne, ale uzasadnione przekonanie o zgodności z prawem własnego działania. W ujęciu normatywnym dobra wiara podlega weryfikacji dowodowej przez tego, kto kwestionuje jej istnienie. Por. H. Kupiszewski, *Prawo rzymskie a współczesność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1988, s. 226; W. Dajczak, *Zasady współżycia społecznego czy dobra wiara?*, „Rejent” (2001) nr 1, s. 40; Szeroko na temat prawnego ujęcia dobrej wiary traktują komentarze do § 242 BGB, gdzie z nakazu ustawodawcy dobra wiara służy uzupełnianiu, rozwijaniu, a niekiedy wręcz modyfikowaniu treści prawa – zależnie od potrzeb społecznych i ocen moralnych. Por. J. von Staundinger, J. Weber, *Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch*, Berlin 1978.

- 4 Odróżnić należy przy tym dobrą wiarę stron i ich pełnomocników od dobrej wiary mediatora. Układ stosunków, który ma zostać ukształtowany w wyniku porozumienia kończącego konflikt, będzie odnosił się do stron. Z tego względu relewantne są przepisy dotyczące zobowiązań oraz negocjacji, ukształtowane w kodeksie cywilnym lub umowie stron. W przypadku mediatora ocena dobrej wiary z zakresu zobowiązań cywilnych może być odnoszona do umowy o mediację i następnie – do sposobu jej wykonania. Równocześnie podkreślić należy, że odwołanie do dobrej wiary nie jest ujęte wprost w aktach *soft law*, które odnoszą się do działalności mediatorów. Można je jednak wyinterpretować z postanowień, które znajdują się w standardach etyki dla mediatorów. Regulacje odnoszące się do mediatorów nie są jednak relewantne dla zachowania stron. Por. *Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora* uchwalone 26.06.2006 roku przez Społeczną Radę do spraw Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości Standard VIII A tiret 2 i 3, standard VIII C. 3; *Kodeks etyczny mediatorów polskich*, zasada II.; *Europejski kodeks postępowania dla mediatorów*, punkt 2.2.
- 5 Por. Ch. Min Hui, *Good Faith Participation in Mediation*, w: *Contemporary Issues in Mediation*, vol. 1, eds. J. Lee, M. Lim, P. Jun Han, Singapore International Mediation Institute 2016, s. 121; K. Zhen Yang, *Manipulation in Mediation*, w: *Contemporary Issues in Mediation*, vol. 1, dz. cyt., s. 73.
- 6 *Soft law* oznaczało będzie w tym kontekście taką normę, która ma charakter uzupełniająca dla norm bezwzględnie wiążących, przybierając formę elementu kodeksu dobrych praktyk, utrwalonego

za przyjęciem powyższego stanowiska, wynikają z natury procesu, jakim jest mediacja. Proces mediowania zawiera w sobie element poufności, ograniczający weryfikowalność i transparentność poszczególnych kroków w mediacji, element zaufania, że ostatecznie cel jest istotą podjętych działań oraz element elastyczności proceduralnej, umożliwiającej zarówno mediatorowi, jak i stronom efektywną komunikację. Wydaje się przy tym, że pojemność pojęcia dobrej wiary nie pozbawia stron mediacji prawa do stosowania elementów gry taktycznej, w której niewątpliwym celem jest osiągnięcie porozumienia, jednakże droga, która do niego prowadzi, bynajmniej nie musi być pozbawiona elementów finezji, starannego i precyzyjnego dobierania argumentów, podnoszenia ich w z góry zaplanowanej kolejności, wykorzystania doświadczenia negocjatorów. Innymi słowy, strony mediacji mogą zachować szeroki wachlarz instrumentów taktycznych i scenariuszy działania oraz wykorzystać profesjonalnych pełnomocników dla udzielenia wsparcia w procesie mediowania. Nie oznacza to oczywiście przyzwolenia na manipulację procesem mediacji. Rolą natomiast mediatora będzie takie kształtowanie dialogu między stronami, aby stosowane taktyki czy strategia nie doprowadziły do nadużycia prawa.

Wychodząc więc z pozycji praktyka mediacji, a nie teoretyka, należy postawić pytanie: Czy zasadne jest stawianie przed stronami mediacji wymagania normatywnego zawartego w ustawie lub wymagania obligacyjnego zawartego w umowie o mediację, że proces mediowania będzie prowadzony się w dobrej wierze? Jeżeli natomiast takie wymaganie jest postawione, to należy rozważyć, jaką można mu przypisać treść wobec niedookreśloności samego pojęcia dobrej wiary. Kontekstowo rozważyć należy, czy wymóg udziału w mediacji w dobrej wierze może być ograniczony i odniesiony wyłącznie do stron mediacji/klientów, czy także do prawników. *Prima face* wydaje się, że poprawne jest przyjęcie założenia, że zasada udziału w mediacji w dobrej wierze powinna mieć tożsamą treść w stosunku do stron/klientów mediacji oraz do prawników reprezentujących każdą ze stron. Zgłębienie jednak zagadnienia może prowadzić do odmiennego wniosku, a mianowicie, że pojęcie dobrej ma inny ciężar gatunkowy w przypadku stron mediacji, a inny w przypadku prawników ich reprezentujących.

zwyczaju oraz taką, która nie nadaje się do egzekucji z uwagi na jej „miękką” charakter. Normy *soft law* w tym kontekście pozbawione są elementu sankcji.

Poniższe rozważania podzielone zostały na trzy części. Pierwsza dotyczy procesu komunikacji stron w mediacji z udziałem mediatora jako podstawowego elementu w procesie mediowania. Druga odnosi się do zobowiązań stron w mediacji oraz zasad ich reprezentacji przez prawników, znajdujących oparcie zarówno w umowie (zwykle nieujawnianej drugiej stronie i mediatorowi), jak i zobowiązaniach ogólnych prawników, wynikających z ogólnych zasad reprezentacji oraz etyki zawodowej. Trzecia odnosi powyższe kwestie do narzędzi czy też technik, którymi może posługiwać się mediator, by doprowadzić strony do porozumienia – bez względu na to, czy zachowanie stron i ich przedstawicieli realizowało znamiona dobrej wiary.

Dobra wiara i komunikacja⁷

Pojęcie dobrej wiary (*bona fides*) – ujmując zagadnienie historycznie i patrząc przez pryzmat dorobku kultury prawnej Europy, a zwłaszcza prawa rzymskiego – łączone było początkowo ze stosunkami handlowymi pomiędzy obywatelami rzymskimi a peregrynami (cudzoziemcami), którym nie przysługiwały prawa obywateli Rzymu. *Bona fides* kształtowała reguły postępowania dla tych, którzy nie byli objęci prawem obywateli Rzymu (*stricte ius civile*). Co więcej, dla potrzeb obrotu z cudzoziemcami stworzono urząd pretora dla peregrynów (*pretor peregrinus*) oraz sądy rekuperatorskie. Działalności prawodawcza pretora oraz jego orzecznictwo dały początek nowemu systemowi prawa, zwanego *ius gentium*. Z biegiem czasu prawo to, pozbawione formalizmu towarzyszącego *ius civile*, upowszechniło się, tworząc samodzielny gałąź. *Bona fides* rozumiana była jako wiążący każdego obowiązek dotrzymywania słowa. Biorąc pod uwagę historyczną perspektywę, należałoby przyjąć, że zasada dobrej wiary miała odzwierciedlać swoistą uczciwość kupiecką względem osoby, która prawa nie zna lub nawet nie ma. *Bona fides*

7 Pojęcie dobrej wiary ujmuję przez pryzmat jego funkcji, jaką pełniło w prawie. Por. I. C. Kamiński, *Słuszność i prawo. Szkic porównawczy*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003; J. Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, tłum. M. Panufnik, J. Pasek, A. Romaniuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 542 i nast.; S. J. Karolak, *Sprawiedliwość. Sens Prawa*, Wydawnictwo Pertus, Kraków 2015; Termin komunikacja ma bardzo bogatą literaturę. Z uwagi na przedmiot rozważań odsyłam w tym miejscu do reprezentatywnej pozycji: *Mosty zamiast murów*, red. J. Steward, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, a także do literatury w niej podanej. Uzupełnieniem może być pozycja z obszaru kognitywistyki: J. Bremer, *Przewodnik po kognitywistyce*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2016.

wyrażała także wzajemne zaufanie (*fides*) stron, a także jako zasady słuszności i sprawiedliwości (*aequitas*).

Przenosząc zasadę dobrej wiary na proces mediowania, należałoby zapytać, kto ma stać się jej adresatem współcześnie. Czy wszyscy uczestnicy procesu, czy tylko mediator? Strony, przystępując do mediacji, zawierają umowę z mediatorem, w której podkreślone są zasady neutralności i bezstronności tego ostatniego. Standard taki dotyczy też czynności mediatora podejmowanych na zlecenie sądu. Pozornie i na pierwszy rzut oka może to oznaczać, że mediator „zmuszony” jest do tolerowania „nierówności” stron, błędów percepcji ich sytuacji faktycznej czy prawnej, a nawet powinien powstrzymać się od ujawnienia nadużycia w procesie mediacji. Od strony podmiotowej każdy ma bowiem dostęp do prawa za pośrednictwem Internetu. Porady prawne można nabywać w nieograniczonym zakresie i za niewygórowane stawki, można też weryfikować je dowolnie głęboko i intensywnie. Utrzymywanie teorii „słabszej strony kontraktu” i przyznania jej szczególnej ochrony także w procesie mediowania nie wydaje się celowe. Zasadne jest raczej badanie kroków i staranności wykazanej przy zawieraniu umowy dla zabezpieczenia interesu lub badanie okoliczności faktycznych dotyczących węzła konfliktu, wynikającego z relacji personalnych czy deliktów. Jeżeli przyjmiemy, że dominantą dobrej wiary są zasady uczciwości i słuszności, a nie rygoryzm formalny, to zrozumiałe staje się wychodzenie w procesie mediowania poza czysto prawniczy kontekst sporu. Niejednokrotnie mówi się o wyjściu w procesie mediacji poza mury prawa, co jest parafrazą angielskiego *thinking outside legal box*.

Należy podkreślić, że zasada dobrej wiary w mediacji nie jest pojęciem, którego rozumienie nie jest normatywne dookreślone. W prawie polskim w kodeksie cywilnym istnieje przepis, który stanowi: art. 7 „Jeżeli ustawa uzależnia skutki prawne od dobrej lub złej wiary domniemywa się istnienie dobrej wiary”⁸. Przepis ten nie wskazuje, czy chodzi o skutki prawne działania bądź zaniechania, skutki prawne czynności strony lub prawnika, czy skutki prawne stanu rzeczy, z jakim strony się mierzą, np. deliktu. Wydaje się więc, że adresatem zasady mówiącej o dobrej wierze jest każdy uczestnik procesu prowadzącego do osiągnięcia konsensusu nazywanego ugodą. Artykuł 7 Kodeksu cywilnego nie zawiera jednak definicji dobrej lub złej wiary *per se*. Uгода określona jest normatywnie w art. 917 Kodeksu cywilnego,

8 Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz.U. 2019.0.1145).

który stanowi: „Przez ugodę strony czynią sobie wzajemne ustępstwa w zakresie istniejącego między nimi stosunku prawnego w tym celu, aby uchylić niepewność co do roszczeń wynikających z tego stosunku lub zapewnić ich wykonanie albo by uchylić spór istniejący lub mogący powstać”. Doprecyzowanie konsekwencji prawnych braku dobrej wiary, a wręcz istnienia złej wiary, znajduje się w art. 918 Kodeksu cywilnego: „§ 1. Uchylenie się od skutków prawnych ugody zawartej pod wpływem błędu jest dopuszczalne tylko wtedy, gdy błąd dotyczy stanu faktycznego, który według treści ugody obie strony uważały za niewątpliwy, a spór albo niepewność nie byłyby powstały, gdyby w chwili zawarcia ugody strony wiedziały o prawdziwym stanie rzeczy. § 2. Nie można uchylić się od skutków prawnych ugody z powodu odnalezienia dowodów co do roszczeń, których ugoda dotyczy, chyba że została zawarta w złej wierze”.

Badanie istnienia dobrej wiary w mediacji nie jest zadaniem prostym. Wymaga uważności, niejednokrotnie poprzedzonej opanowaniem wiedzy, a także ćwiczeniami praktycznymi. Przybranie przez mediatora roli demaskatora rzeczywistych motywów działań lub intencji stron kończy się zwykle katastrofą dla procesu mediacji i pogłębia konflikt stron. Niecelowość jawnej demaskacji nie przeszkadza jednak w prowadzeniu przez mediatora dialogu z użyciem narzędzi poznawczych, dzięki którym podczas spotkań indywidualnych zostanie wypracowany obszar możliwych kompromisów, a równocześnie ukształtowana zostanie moralnie akceptowana sytuacja. Ważne w tym zakresie jest zrozumienie roli mediatora i odróżnienie jej od roli eksperta, który rozstrzyga problem (sędziego czy arbitra). Mediator jest nawigatorem, gdyż cały czas ma możliwość oceny sytuacji z zewnątrz i pokazania stronom, gdzie leży horyzont wartości, dla których w ogóle prowadzą proces mediowania. Balans, który mediator utrzymuje w dyskusji o szczegółach, w konfrontacji z celem procesu jest niezbędną osią dialogu. Mediator nie tylko nie traci z oczu punktu, w którym strony chciałyby się znaleźć, ale może dodatkowo sterować ich dialogiem w taki sposób, by unikać konfrontacji bez przygotowania podłoża dla porozumienia. Wachlarz opcji, które strony być może będą w stanie wygenerować, wynika nade wszystko z wyedukowania stron w zakresie ich własnych potrzeb, możliwości, źródeł zaspokojenia potrzeb, wreszcie wartości oraz konieczności pokonania przeszkód, które wymagają pokrycia kosztów lub poświęceń. Innymi słowy, mediator prowadzi dialog i edukuje strony z pozycji

neutralnego obserwatora, bez podawania gotowych rozwiązań na tacy. Mediator bada elementy, co do których są strony zgodne. Ustala fakty, które strony postrzegają inaczej. Prowadzi strony od punktu do punktu, budując wspólne mianowniki dla poruszanych tematów. Z powyższego zestawienia kontekstu historycznego i prawnego wywieść należy zasadę, że rolą mediatora jest współpraca ze stronami w takim zakresie, jaki konieczny jest do podjęcia przez każdą ze stron uświadomionej decyzji co do treści zawieranej ugody. Mediator może natomiast ubogacać ten proces spojrzeniem opartym na wartościach, które nie zawsze są dostrzegane przez strony, ale które są istotą ich bycia tu i teraz⁹.

Proces komunikacji międzyludzkiej oparty jest na interakcji wielu elementów¹⁰. Podstawowymi elementami są osoby uczestniczące w procesie¹¹. Obok stron konfliktu są to ich pełnomocnicy oraz mediator. Już teraz warto zauważyć, że pomiędzy każdą z tych osób może dochodzić do interakcji i wtórnych napięć¹², np. prawnicy mogą niezależnie od stron ujawniać swoje ambicje czy uprzedzenia. Mogą „konkurować” o zrozumienie w oczach mediatora. Mediator może oczekiwać nadania mu statusu eksperta, a żadna ze stron może nie być gotowa na takie konteksty. Po wtóre swój niezależny status ma sama informacja, wiadomość, treść przekazu w procesie komunikacji. Należy w jej zakresie odróżnić warstwę faktograficzną od warstwy ocen oraz przekazu emocji, towarzyszącemu wypowiedziom o faktach. W tym obszarze może dochodzić do posługiwania

-
- 9 Odsyłam w tym miejscu do lektury z obszaru filozofii wartości, np. J. Tischner, *Myślenie według wartości*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2000; J. Górczyca, *Zarys etyki fundamentalnej*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2014; P. Lichacz, *Neuroetyka a Tomasz z Akwinu. O użyteczności myśli średniowiecznej we współczesnych debatach etycznych*, Wydawnictwo IFiS PNA, Warszawa 2018; T. J. Filek, *Etyka reinterpretacja*, Wydawnictwo Benedyktynów, Tyniec 2014; M. Rebes, *Między respondere i imputatio. Martina Heideggera i Józefa Tischnera hermeneutyka odpowiedzialności w horyzoncie ontologii, agatologii i aksjologii*, cz. I–III, Księgarnia Akademicka, Kraków 2018; M. Heller, *Moralność myślenia*, Copernicus Center, Kraków 2015; Odesłanie do psychologii jest także zasadne, ale wyłącznie w celu pokazania metody, a nie sugerowania, że mediator ma wchodzić w rolę terapeuty. Por. J. Hillman, *Uzdrawiające fikcje. Poetyka psychoterapii – Freud, Jung, Adler*, Larum, Warszawa 2016; P. R. Wood, *The Fall of the Priests and the Rise of the Lawyers*, Oxford and Portland, Oregon 2016.
- 10 Por. E. Sujak, *ABC psychologii komunikacji*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2006.
- 11 Ciekawych obserwacji dostarcza lektura: R. Mnookin, *Bargaining with the Devil. When to Negotiate, When to Fight*, Simon & Schuster, New York 2010.
- 12 Por. M. Pieniążek, *Etyka sytuacyjna prawnika*, LexisNexis, Warszawa 2008; P. Skuczyński, *Lojalność wobec klienta jako zasada etyki prawniczej i jej granice*, w: *Etyka prawnicza. Stanowiska i perspektywy*, red. H. Izdebski, P. Skuczyński, LexisNexis, Warszawa 2011, s. 87.

się przemilczeniem, podawania półprawd lub celowej manipulacji¹³. Czułość mediatora i jego zwrotne raportowanie obserwowanego zachowania podczas spotkania indywidualnego ze stroną dopuszczająca się nadużycia są w takich przypadkach bezcenne. Nie mniej ważnym elementem jest percepcja wypowiedzi i zwrotny przekaz wysyłany do nadawcy komunikatu. Tu także mediator pełni istotną rolę, wspierając strony nie tylko w rozumieniu przekazu, ale nierzadko w doborze słów, które mogą mieć znaczenie dla odbiorcy. Ilustracją tego węzła zagadnień jest zdanie niekiedy powtarzane w gronie tłumaczy: nie jest ważne, co powiedziałeś, ważne jest, co inni zrozumieli. Kodowanie i dekodowanie informacji zawartych w pozornie prostych wypowiedziach jest sztuką. Mediator nie tylko przekazuje informacje, ale na ich bazie może wytwarzać znaczenia lub nadawać sens istniejącym sygnałom. Zagadnienie to rozpracowywane jest przez psychologię, nauki kognitywne i nauki ekonomiczne, ma już dość pokaźną literaturę przedmiotu¹⁴. Odrębnym elementem procesu komunikacji jest metoda pracy mediatora i komunikator techniczny, co w okresie pandemii otworzyło nowe obszary badań. Strony mogą bowiem rozmawiać w ramach sesji wspólnych lub komunikować się wyłącznie za pośrednictwem pośredników (np. pełnomocników). Mogą to robić przez mediatora w ramach sesji indywidualnych. Komunikatorem technicznym mogą być łącza elektroniczne z wizją lub bez, które do pewnego stopnia redukują napięcie, ale z uwagi na osiągnięty dzięki nim dystans przestrzenny – stwarzają idealne warunki do zerwania dialogu.

Zachowania stron i pełnomocników

Istotne wyzwanie, jakie powinien postawić sobie każdy, kto uczestniczy w mediacji – dobrze, by uczynił to każdy prawnik – to odpowiedź na pytanie, czy termin działania w dobrej wierze i „w najlepszym interesie” objęty jest tą samą percepcją z punktu widzenia prawnika i punktu widzenia osoby

13 Por. M. Koszowy, K. Budzyńska, *Strategie retoryczne, techniki komunikacyjno-poznawcze, błędy i sofizmaty*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2015; J. Stelmach, *Sztuka manipulacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018; J. Jabłońska-Bonca, K. Zeidler, *Prawnik a sztuka retoryki i negocjacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016; T. Piekot, *Mediacje semiotyczne. Słowo i obraz na usługach ideologii*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2016.

14 Por. D. Bohm, *Wholeness and the Implicate Order*, Rutledge Classic, Londyn 2020; M. Hetmański, *Przetwarzanie informacji*, w: *Przewodnik po kognitywistyce*, red. J. Bremer, Wydawnictwo WAM, Kraków 2016, s. 321.

reprezentowanej¹⁵. Prawnik może bowiem postrzegać interes klienta przez pryzmat potencjalnego sporu sądowego, który co prawda będzie rujnował mandanta emocjonalnie i finansowo, ale ostatecznie może doprowadzić do satysfakcjonującego finału. Dla osoby reprezentowanej istotne może być natomiast szybkie zakończenie sporu, uniknięcie utraty dobrego imienia przez nagłośnienie konfliktu bądź przywrócenie sytuacji do poziomu neutralnego współdziałania stron. Dodatkowo, satysfakcja z wygranej nie jest równoznaczna z rozwiązaniem konfliktu¹⁶. Niejednokrotnie treść wyroku pogłębia wzajemną niechęć stron, czyniąc jednych wygranymi, a drugich przegranymi. Egzekucja rozstrzygnięcia sądowego staje się kolejnym, bolesnym, a niekiedy wręcz traumatycznym przeżyciem. W tym kontekście działania „w dobrej wierze” i działania „w najlepszym interesie” powinny być ocenione przez pryzmat wartości, które przyjmuje klient, np. priorytet utrzymania relacji przed sukcesem sądowym. Wyzwanie, przed którym staje prawnik, to dostrzeżenie, że pewne elementy wartości ważnych dla klienta mogą nie być przez system prawny chronione. Co więcej, pewne wyabstrahowane wartości normatywne mogą być przeszkodą dla osiągnięcia porozumienia.

Podstawowym zobowiązaniem prawnika podejmującego się reprezentowania strony w procesie mediacji jest lojalność względem osoby i jej interesów. Oczekiwania klientów koncentrują się na uczciwości wynagrodzenia (najlepiej niewygórowanego) i podejmowaniu skutecznych działań. Klienci z reguły pomijają prawnicze obowiązki dotyczące lojalnego stosunku do kolegów zawodowych oraz potencjalnej niezależności i uwzględniania w działaniach dobra wymiaru sprawiedliwości *per se*. W praktyce oczekiwana lojalność w stosunku klient–prawnik odnosi się np. do przekonania, że prawnik wykorzysta każdą sytuację, by jak najlepiej ukształtować sytuację klienta, np. poprzez przedłużanie postępowania w celu zyskania czasu dla przesunięć majątkowych. Oczekiwanie to może być jednak sprzeczne z istotą mediacji, która zakłada uwzględnienie interesów obu stron, oraz relatywną szybkością postępowania w stosunku do sporu sądowego. Co więcej, klienci nie zawsze uzewnętrzniają swoje najgłębsze potrzeby, kierując się zasadą, że zatrudniają prawnika, by wygrać. Warto w tym obszarze postulować

15 Por. *Dispute Resolution Ethics. A Comprehensive Guide*, eds. P. Bernard, B. Garth, American Bar Association Section of Dispute Resolution, Washington DC 2005.

16 Por. H. I. Abramson, *Mediation representation. Advocating as a Problem Solver in any Country and Culture*, National Institute for Trial Advocacy 2010.

pogłębioną edukację studentów prawa, by uwrażliwiać ich nie tylko na wartości prawne¹⁷, ale przede wszystkim humanitarne¹⁸.

Dla prawnika horyzont interesu klienta to przede wszystkim takie przedstawienie argumentów w sporze, by uzyskać korzystne dla klienta rozstrzygnięcie, które będzie zgodne z prawem i równocześnie nie naruży interesu publicznego. Prawnik przedstawia więc argumentację opartą o zasadę konfrontacji i walki¹⁹. Takie zresztą jest najczęściej podkorowe oczekiwanie klienta, że w pełnomocniku znajdzie nade wszystko walecznego obrońcę. Nie zwalnia to jednak prawnika z obowiązku posiadania tzw. niezależnej ewaluacji faktów i prawa oraz obowiązku rozważenia – alternatywnych dla drogi sądowej – dróg zaspokojenia interesu klienta. W procesie mediacji nie chodzi jednak o rozstrzygnięcie, którego dokonana osoba trzecia. W procesie mediacji chodzi o ukształtowanie dla klienta autonomii decyzyjnej. To zadanie zarówno dla prawnika, jak i mediatora. Aby autonomia decyzyjna mogła znaleźć pełną realizację, niezbędne wydaje się uprzednie zaspokojenie piramidy potrzeb Masłowa²⁰. Dopiero na szczycie tej piramidy znajdujemy potrzeby dyktowane poczuciem tożsamości i sprawczości w środowisku życiowym, np. potrzeby uznania autorytetu, relacji personalnych, interesu ekonomicznego, poszanowania wartości pozaprawnych. Daniel Shapiro, analizując w książce *Negocjuj nienegocjowalne. Jak rozwiązywać konflikty podszyte emocjami* poszczególne „składowe” mogące wpływać na możliwość rzeczywistego rozwiązania konfliktu tylko w ramach tożsamości, rozróżnia aż 5 jej filarów, dzieląc je przy tym na tożsamości rdzenne i relacyjne. Na te pierwsze składają się przekonania, obyczaje, przynależności, wartości, emocjonalnie ważne doświadczenia. Na te drugie poczucie docenienia, ograniczenie w prawie do działania lub wyrażania woli, odrzucenie lub inne formy alienacji (w tym poczucie wrogości innych), brak szacunku, obsadzenie w roli

17 Por. E. Gmurzyńska, R. Morek, *Mediacje. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018; S. Walker, *Mediation Advocacy. Representing and Advising Clients in Mediation*, Bloomsbury Professional 2018; S. Walker, D. Smith, *Advising and Representing Clients at Mediation*, Wildy, Simmonds & Hill Publishing 2019.

18 Por. R. H. Mnookin, D. R. Peppet, A. S. Tulumello, *Beyond Winning. Negotiating to Create Value in Deals and Disputes*, The Belknap Press of Harvard University Press 2000.

19 Por. J. Holland, J. Webb, *Learning Legal Rules*, Oxford University Press 2010; A. Scalia, B. A. Garner, *Making Your Case. The Art. Of Persuading Judges*, Library Congress 2008.

20 Por. A. Maslow, *Motywacja i osobowość (1954)*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021; Do elementów wymienionych przez Masłowa należą: fizjologia, bezpieczeństwo, przynależność, miłość, szacunek, samorealizacja.

agresora²¹. Tak więc „najlepszy interes klienta” nie zwalnia prawnika zaangażowanego w spór od rozważenia konsensualnych dróg alternatywnych dla postępowania sądowego z uwagi na zasadność nie tylko mitygowania kosztów czy zasadność swoistej „ucieczki” od narzuconego przez sędziego rozwiązania, opartego wyłącznie o kryterium normatywne, ale także z uwagi na konieczność uwzględnienia tego, co sam klient w danych okolicznościach powinien dostrzec jako uczynione „w najlepszym interesie”. Oznacza to, że skłonienie klienta do wyrażenia zgody na mediację powinno być połączone ze zmianą sposobu postrzegania roli i funkcji prawnika jako reprezentanta interesów, także pozaprawnych. W przypadku podjęcia kroku mediacyjnego już nie poszukiwanie argumentów konfrontacyjnych, ale przeciwnie – argumentów zbliżających, zmiękczejących, uwzględniających potrzeby obu stron konfliktu, które wysuwają się na pierwsze miejsce. Wyzwanie więc dla prawnika jest ogromne. Kontrolę nad tym procesem ma do pewnego stopnia mediator. Dynamika procesu mediacyjnego wymaga także, by prawnik zaadoptował nowe „reguły gry” mediacyjnej, a nie tkwił wyłącznie w argumentacji prawnej. Co więcej, nie chodzi tylko o zakończenie sporu z przeszłości, ale także konieczność dostrzeżenia i aktualizacji interesów, spojrzenie w przyszłość oraz osiągnięcie ugody, która w optymalny sposób zaspokaja nie tylko interes jednego klienta, ale obu stron. Innymi słowy, nawet jeżeli negocjacje i mediacja postrzegane są jako bliskie sobie modele polubownego rozstrzygnięcia sporów, to istnieje między nimi pryncypialna różnica. Negocjacje zakładają i dopuszczają etyczne zwycięstwo kosztem interesów drugiej strony. To właśnie najlepiej przygotowany negocjator, stosując różne techniki, może doprowadzić do takiego ukształtowania porozumienia końcowego, że będzie ono korzystne dla jednej ze stron²². Takie działanie jest jednak sprzeczne z dobrą wiarą, której nie sposób sprować do autonomii woli i zgody każdej ze stron na końcową/zamykającą ofertę negocjacji. W mediacji taka opcja nie jest przyjmowana. Z istoty bowiem mediacji i przywołanej na początku zasady uczciwości kupieckiej wynika konieczność uwzględniania interesu drugiej

21 Por. D. Shapiro, *Negocjuj nienegocjowalne. Jak rozwiązywać konflikty podszyte emocjami*, Harvard Business Review Polska 2019, s. 146.

22 Por. L. Oppenheimer, *How to Master Negotiations*, Bloomsbury Professional 2015; R.J. Lewicki, B. Barry, D. M. Saunders, *Zasady negocjacji*, Rebis, Poznań 2016; K. Kałucki, *Techniki negocjacyjne*, Difin, Warszawa 2018; L. Graciz, K. Słupińska, *Negocjacje i komunikacja. Wybrane aspekty*, EDU-Libri, Warszawa–Lublin 2018.

strony, swoistego dobra bliźniego. Może natomiast powstać wątpliwość, czy obowiązek „balansowania” interesów stron *implicite* mieści się w obowiązkach mediatora, czy też pozostaje on poza horyzontem zainteresowania mediatora, zwłaszcza wtedy, gdy strony w mediacji są reprezentowane przez profesjonalnych pełnomocników. Niektóre jurysdykcje nie zezwalają wręcz na złożenie propozycji „od mediatora”, podczas gdy inne przewidują, że mediator za zgodą stron może takie propozycje składać. Tak jest np. w przypadku polskiej procedury cywilnej, która przewiduje, że mediator za zgodą stron może przedstawić propozycję od mediatora²³, która nie jest dla stron wiążąca.

Prawnik podejmujący się roli uczestnika w mediacji w charakterze pełnomocnika powinien mieć nade wszystko wiedzę i umiejętność korzystania z szerokiego zakresu kompetencji miękkich, niezbędnych w procesie mediowania. Ten element zawarty jest w przekonaniu wszystkich uczestników o profesjonalizmie pełnomocnika. Otwarte pozostaje jednak pytanie, czy prawnik w mediacji ma prawo do „indywidualnego osądu” i przejęcia ciężaru moralnej odpowiedzialności, czy też związany jest instrukcjami klienta, właśnie z uwagi na pozaprocesową naturę postępowania mediacyjnego. Czy prawnik w mediacji powinien przyjąć na siebie rolę peacemakera? W ocenie autorki prawnik w żadnych warunkach nie powinien uchylać się od kierowania się wartościami, nawet wtedy, gdy nie są one tożsame z wartościami, które uznaje klient. Transparentność postawy względem klienta należy do stosunku wewnętrznego, łączącego stronę i jej pełnomocnika. W procesie mediacji ważne jest, by nieobecny przy stole klient nie zaprzepaścił szansy, zdając się wyłącznie na osąd moralny swego reprezentanta. Rolą mediatora jest natomiast takie poprowadzenie procesu mediowania, aby ta szansa dla klienta mogła zostać wykorzystana.

Czy jednak dobra wiara w mediacji po stronie mediatora ma polegać na zaspokajaniu interesów strony sporu, jeżeli sama strona nie dołoży należytych starań, by o te interesy zadbać? Wydaje się, że taka interpretacja byłaby zbyt daleko idąca. Mimo to pozostaje problem udziału pełnomocnika w sytuacji, gdy tylko jedna ze stron jest reprezentowana przez profesjonalnego pełnomocnika. Przywołana już wcześniej rzymska zasada głosi *voluntas non*

23 Por. Art. 183 (3a) kpc: „Mediator prowadzi mediację, wykorzystując różne metody zmierzające do polubownego rozwiązania sporu, w tym także poprzez wspieranie stron w formułowaniu przez nie propozycji ugodowych, lub na zgodny wniosek stron może wskazać sposoby rozwiązania sporu, które nie są dla stron wiążące”.

fit iniuria – chcącemu nie dzieje się krzywda. Jeżeli więc strona chce występować w mediacji sama, to może. Nie jest rolą mediatora zastępowanie pełnomocnika strony, gdyż przeciwdziała temu zasada neutralności. Z drugiej jednak strony mediator jest także edukatorem w procesie mediowania, a nawet ma obowiązek dokonać takiej reinterpretacji interesów strony mediacji, by zawarta została ugoda kończąca spór. Gdzie jest granica działania pełnomocnika drugiej strony, który w najlepszym interesie swojego klienta, ale także zgodnie z zasadami mediacji, dążył będzie do ograniczenia aktywności mediatora w zakresie jego „doksztalcania” strony niereprezentowanej? Dodatkowym wyzwaniem jest także poufność mediacji, która w znacznym zakresie utrudnia, o ile nawet nie uniemożliwia, prowadzenia dowodów w kierunku wykazania nadużycia pozycji po stronie mediatora na korzyść jednej ze stron. W tym kontekście postanowienia Konwencji Singapurskiej²⁴, mimo szeregu wątpliwości, w sposób prawidłowy adresują możliwe bolączki i wprost zezwalają na podnoszenie zarzutów przeciwko mediatorowi. Chodzi tu przede wszystkim o szczególnie przypadki odmowy wykonania ugody przez sąd z uwagi na podniesienie zarzutu dotyczącego zachowania mediatora, a opisanego w art. 5 ust. 1 e, f. Chodzi w tym wypadku o naruszenie standardu mediacji lub takie zachowanie mediatora, które miało wpływ na podjęcie decyzji w zakresie jej merytorycznej treści, a bez którego to wpływu mediatora strony nie podjęłyby decyzji o określonej treści (*material impact or undue influence*).

Przyjmując, że mediacja jest metodą rozwiązywania, a nie rozstrzygnięcia sporów, to wszelkie zasady, które się do niej odnoszą, przyjmują kształt metody. Oznacza to, że dobra wiara w mediacji powinna być oceniana jako metoda działania „z zamiarem osiągnięcia porozumienia”. Jednakże w pojęciu dobrej wiary nie jest sam w sobie zawarty wynik/outcome porozumienia, ale jedynie metoda, która do niego prowadzi. „A more accurate of characterisation of mediation would be <principled negotiation> – mediation is premised on the method of discovering parties’ interests and generating options to create appropriate settlements”²⁵. Rozważenia wymaga, jak postąpić w sytuacji, gdy prawnik w najlepszym interesie klienta

24 United Nations Convention on International Agreement Resulting from Mediation, została przyjęta w Nowym Jorku w dniu 25 czerwca 2018 roku, a została otwarta do podpisu 7 sierpnia 2019 roku.

25 V. Soh, Y. Xian, *Mediation Advocacy: Doing Good, Doing Right and Doing Well*, w: *Contemporary Issues in Mediation*, vol. 1, eds. J. Lee, M. Lim, P. Jun Han, Singapore International Mediation Institute 2016, s. 17 i nast.

podejmuje krok mediacyjny, a podczas mediacji pozyskuje wiedzę, która uzasadnia powrót do procesu sądowego. Czy pozyskanie wiedzy, argumentów, a niekiedy wręcz dowodów było wynikiem stosowania techniki „fishing for arguments”, czy też nieuchronnym następstwem wymuszonego podjęcia mediacji na skutek skierowania przez sąd do takiego postępowania, będzie niekiedy bardzo trudno ocenić? Innym wyzwaniem jest odpowiedź na pytanie o zezwolenie na stosowanie technik negocjacyjnych przez prawników, zwłaszcza wtedy, kiedy po drugiej stronie nie ma profesjonalnego pełnomocnika. Czy należy sformalizować zasady mediacji usztywniające jej reguły, by korygować potencjalne patologie, czy też prymat przyznać zasadzie elastyczności i racjonalności działań podejmowanych przez stronę? Uzasadnionym oczekiwaniem prawnika wydaje się być przekonanie, że przeciwnik da opór argumentom lub rozpozna i zdemaskuje technikę negocjacyjną. Jeżeli tak się jednak nie dzieje, to czy dopuszczalne jest wykorzystanie wypracowanej pozycji kosztem interesów drugiej strony? Czy powstrzymanie się od ujawnienia niekorzystnych informacji jest etycznie dopuszczalne? Nikt przecież nie ma obowiązku dostarczać argumentów przeciwko sobie. Jeżeli jednak posiadanie danej informacji przez drugą stronę mogło mieć istotny wpływ na treść podjętej decyzji, to czy zachodzi tu przypadek wprowadzenia w błąd lub wyzyskania błędu? Odpowiedź na pytanie, kto powinien być strażnikiem dobrej wiary i jak ją powinien egzekwować, nie wydaje się prosta. Przeregulowanie jednak procesu mediacji pozbawi go jego największej siły, jaką jest dobrowolność udziału, elastyczność procesu i poufność.

Powrócić należy do pytania, czy w przypadku profesjonalnej reprezentacji stron w mediacji na prawników nałożony jest obowiązek „uwzględniania” interesów strony przeciwnej. Wydaje się, że podstawą wystarczającą jest prowadzenie dialogu mediacyjnego, który stwarza ramy porozumienia i uwzględniania interesów strony przeciwnej. Szczytem profesjonalizmu byłoby wówczas tworzenie konstrukcji *empathy loop* oraz parafrazowanie wypowiedzi i interesów, bez jakiegokolwiek kroku naprzód w zakresie substancji sporu. Ilość mediacji kończących się niepowodzeniem z uwagi na niemożność oderwania się prawników od ich procesowego i konfrontacyjnego „powołania” jest ciągle znaczącą. Do zmiany roli i funkcji pełnomocnika w mediacji prawnicy nie zawsze są przygotowani. Szerokie spektrum artykułów i książek napisanych z punktu widzenia teoretyków mediacji jest imponujące.

Nadal jednak brakuje refleksji praktycznej i krytycznego spojrzenia na zasady w mediacji w kontekście oczekiwań systemowych względem prawników. Na marginesie można tylko zauważyć, że także sędziowie mają niekiedy trudność w kierowaniu spraw do mediacji, argumentując, że przecież ich powołaniem i misją jest rozstrzyganie sporów sądowych, a skoro strona skierowała już swoje roszczenie do sądu, to obowiązkiem sędziego jest sprawę rozpoznać, a nie przesuwać do innego trybu rozwiązania, jakim niewątpliwie jest mediacja.

Narzędzia i techniki mediatora

Rolą mediatora jest przedstawienie pamięciowej reprezentacji problemu (zidentyfikowanie konfliktu), stanu początkowego, stanu docelowego, składowych problemu oraz zidentyfikowanych przeszkód. Transparentność i dobra wiara w kompletność obrazowania konfliktu na konstruowanej przez mediatora mapie pozwala stronom na aktywne kreowanie rozwiązania²⁶. Zastosowanie zbyt wielu uproszczeń powoduje, że strony powracają do swoistej sztywności myślenia, działań bezrefleksyjnych, fiksacji prawnej czy przywiązania do symboli²⁷. Jeżeli istnieje możliwość zbudowania mapy drogowej postępowania, to powinna być ona tworzona wspólnie i rozbijana na małe części/kroki. Strony – zachęczone sukcesem pracy nad metodą rozwiązywania problemu – niejednokrotnie proponują bezpieczne przejścia nad tematami, które początkowo stwarzały najwięcej problemów (np. skupieniu się na mało konstruktywnym dyskusowaniu o honorze).

Podstawowe w tym zakresie znaczenie ma zadawanie pytań wyjaśniających w stylu „pomóż mi zrozumieć”, np. w sytuacji sprzeciwu w kwestii uzyskania opinii eksperta na dany temat: „Obstajesz przy ograniczeniu konsultacji z osobami spoza korporacji. Musisz mieć ku temu ważne powody. Czy mogę je poznać?”. Gdy mediator dostrzega sprzeczność między tezą a podawanymi założeniami, może zadać kolejne pytanie: „Nie do końca zrozumiałem przekaz. Czy możesz mi wytłumaczyć, jak to koresponduje z tym co powiedziałeś na początku?”. Taka metoda pozwala stronie zachować twarz, a równocześnie zweryfikować przesłanki jej własnego zachowania. Często

26 Cenną publikacją w edukacji jest książka: P. Tkaczyk, *Narratologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.

27 Por. J. Orzechowski, P. Maciaszek, *Rozwiązywanie problemów*, w: *Przewodnik po kognitywistyce*, red. J. Bremer, Wydawnictwo WAM, Kraków 2016, s. 639.

mistyfikacja strony polega na przypisywaniu kompetencji nieistniejącym tworum, w tym kompetencji decyzyjnych, lub odwoływania się do niezidentyfikowanych wartości. W takim wypadku mediator może delikatnie obnażyć sytuację, zadając pytania w stylu: „Czy sądzisz, że organ/osoba XY miałyby takie samo zdanie?” „Czy chciałbyś wykonać telefon do przyjaciela?” „Czy prawidłowo zakładam, że chciałbyś uzyskać dodatkowy czas na przemyślenie propozycji?”.

Technik, które może zastosować mediator, jest niezwykle dużo²⁸. Jedną z cenniejszych jest *go to balcony*, czyli „poprowadzenie strony na galerię”, umożliwienie jej spojrzenia na problem z dystansu, niejako w oderwaniu od niej samej. Pokazanie perspektywy, że świat się nie kończy na punkcie konfliktowym, że jest jeszcze coś więcej, coś poza, coś wokół. Cenne jest także pokazanie drogi bardzo chrześcijańskiej: „Patrz, nie ty pierwszy przez tę bramę przechodzisz. Wokoło są tacy jak ty”. Nikt o tym nie mówi, ale jest płaszczyna do zrozumienia. Kolejną techniką może być ryzowanie „pól odniesienia” – w ekonomii nazywanych rynkiem relewantnym. Strona uwikłana w konflikt zatracza bowiem spojrzenie skali. Wyolbrzymia lub marginalizuje rzeczy, które w horyzoncie wartości mają inną miarę. Przenikliwość i wrażliwość oparta na dobrej wierze i poznaniu natury ludzkiej może otwierać drzwi do niejednego kreatywnego rozwiązania.

Można założyć, że zależnie od kręgu kulturowego podjęcie lub niepodjęcie aktywnej roli w mediacji może być oceniane przez pryzmat dobrej wiary²⁹. W Singapurze udział w mediacji wymaga respektowania podstawowego jej założenia, tj. konstruktywnej komunikacji i współpracy, negocjacji i rozwiązywania problemów. W Indiach podjęcie aktywnej roli w obszarze uwypuklenia moralnego aspektu konfliktu będzie naruszeniem standardu neutralności i kontrowersyjnym elementem działań mediatora. W kulturze europejskiej podkreślenie gatunkowego ciężaru etycznej słuszności podejmowanego kroku będzie zawsze dobrze widziane, w przeciwieństwie do tendencji podkreślania wyłącznie normatywnej wartości działania, bez uwzględnienia jego konsekwencji. Zadanie mediatora w procesie mediacji sprowadza się więc niekiedy do zabiegów polegających na

28 Por. L. Boulle, M. Nestic, *Mediator Skills and Techniques: Triangle of Influence*, Bloomsbery Professional 2010; Ch. W. Moore, *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass A Wiley Imprint 2003.

29 Por. E. Carroll, QC (Hon), K. Mackie, *International Mediation: Breaking Business Deadlock*, Bloomsbury Professional 2016.

przeformułowaniu oczekiwań czy żądań stron, przeprowadzenia testu konfrontacji z rzeczywistością (realnością rynkową), nadania nowych znaczeń słowom i działaniom strony. Działania takie mogą być postrzegane jako sposoby manipulacji³⁰. Nie wydaje się jednak, by była to słuszna opinia. Warto jednak dostrzec, że proces redefiniowania sporu może „otworzyć oczy strony”, zdjąć bielmo własnych stereotypów strony, uprzedzeń, ograniczeń, a w efekcie wykreować dla strony nową rzeczywistość poznawczą. We wskazanym kontekście pojawia się kolejna seria pytań: Czy obowiązkiem prawnika powinno być zapobieganie takiej sytuacji, czy raczej obowiązkiem prawnika powinno być współdziałanie w dobrej wierze, aby pomóc mediatorowi odkryć, co kryje się za zachowaniem strony i ukrywanymi kwestiami? Czy prawnik powinien skorygować samoocenę i ograniczyć autonomię strony w celu zakończenia polubownie sporu? Takie twierdzenie wypacza pierwotne założenie, że to strona/klient jest decydentem i beneficjentem rozwiązania. Poza tym nadmierne oczekiwania mogą zniechęcić prawników do uczestnictwa w mediacji i promowania konsensualnych metod rozwiązywania sporów.

Wobec poczynionych uwag wydaje się, że zasada udziału w mediacji w dobrej wierze powinna obowiązywać w jej miękkiej formie, a jej adresatami powinny być zarówno strony, jak i prawnicy. Poufność mediacji oraz związane z nią ograniczenia dowodowe (zakaz normatywny przeprowadzenia dowodu z przesłuchania mediatora bez zgody obu stron) powodują, że zasadne jest kształtowanie przede wszystkim kręgosłupa moralnego mediatorów i wybierania do tej funkcji osób, którym można ufać. Stanowisko przeciwne – skłaniające się za normatywnym obowiązkiem działania w dobrej wierze w mediacji – wydaje się niecelowe. Neutralność mediatora i poufność procesu mediowania są gwarantami elastycznego i nieformalnego procesu kształtowania porozumienia. Wprowadzenie normatywnych przesłanek – chociażby tak istotnych jak nakaz dobrej wiary – musiałyby zostać powiązane ze środkami dowodowymi, zmierzającymi do zbadania istnienia i realizacji tej przesłanki. Takie sformalizowanie i wtórne badanie drogi dochodzenia do konsensusu niweczyłoby zasadę poufności i elastyczności. Lepsze stałoby się wrogiem dobrego. Przepisy prawa nie powinny zastępować wolności i autonomii jednostki w podejmowaniu

30 Cenne uwagi o złej narracji, odnosząc je do sieci WWW, jednakże o znaczeniu ogólnym: A. Applebaum, P. Potoryczyn, *Matka Polka*, Wydawnictwo OsnoVa, Warszawa 2020, s. 270.

decyzji. Prawo tylko w wyjątkowych okolicznościach powinno zdejmować z jednostki ciężar odpowiedzialności za etykę działania. Dotyczy to zarówno działań klienta, jak i prawnika. Treścią dobrej wiary w mediacji jest kierowanie się domniemaną drogą, której przejście prowadzi do porozumienia. Nie wyklucza to stosowania technik unikania wejścia na mieliznę ani zadawania pytań o mierniki efektywności „dobrego” rozwiązania. Mieści się w nim także pytanie o alternatywę w horyzoncie wartości, które deklaruje człowiek uwikłany w spór. Jeżeli istnieje konflikt, to neutralny i zaufany człowiek – mediator, który staje między stronami, może stać się depozytariuszem i gwarantem, że dobra wiara pokładana w procesie polubownego rozwiązania sporu nie stanie się okazją do nadużycia, sprzeniewierzenia intencjom czy oszukańczego wykorzystania. Jeżeli za cechy niezawodnego negocjatora przyjmuje się dobrą intuicję, naturalną skłonność do rywalizacji, reputację, umiejętność stawiania celów i analizy szczegółów (balans przejścia ważne – nieważne, ważne – pilne, ważne – niepilne, nieważne i niepilne) oraz olbrzymią wiedzę, to za cechę idealnego mediatora należy uznać intuicję, dyskrecję, wiedzę oraz kręgosłup wartości, w którym ma miejsce dobro oraz dobra wiara w wyższość rozwiązań konsensualnych.

Bibliografia

1. Abramson H. I., *Mediation representation. Advocating as a Problem Solver in any Country and Culture*, National Institute for Trial Advocacy 2010.
2. Applebaum A., Potoryczyn P., *Matka Polka*, Wydawnictwo OsnoVa, Warszawa 2020.
3. Bohm D., *Wholeness and the Implicate Order*, Rutledge Classic, Londyn 2020.
4. Boulle L., Nestic M., *Mediator Skills and Techniques: Triangle of Influence*, Bloomsbury Professional 2010.
5. Carroll E., QC (Hon), Karl Mackie, *International Mediation: Breaking Business Deadlock*, Bloomsbury Professional 2016.
6. *Contemporary Issues in Mediation*, vol. 1, eds. J. Lee, M. Lim, P. Jun Han, Singapore International Mediation Institute 2016.
7. Dajczak D., *Zasady współżycia społecznego czy dobra wiara?*, „Rejent” (2001) nr 1, s. 40–47.

8. *Dispute Resolution Ethics. A Comprehensive Guide*, eds. P. Bernard, B. Garth, American Bar Association Section of Dispute Resolution, Washington DC 2005.
9. Filek T.J., *Etyka reinterpretacja*, Wydawnictwo Benedyktynów, Tyniec 2014.
10. Gmurzyńska E., Morek R., *Mediacje. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
11. Gorczyca J., *Zarys etyki fundamentalnej*, Wydawnictwo WAM. Kraków 2014.
12. Gracz L., Słupińska K., *Negocjacje i komunikacja. Wybrane aspekty*, EDU-Libri, Warszawa Lublin 2018.
13. Heller M., *Moralność myślenia*, Copernicus Center, Kraków 2015.
14. Hetmański M., *Przetwarzanie informacji*, w: *Przewodnik po kognitywistyce*, red. J. Bremer, Wydawnictwo WAM, Kraków 2016, s. 321–344.
15. Hillman J., *Uzdrowiające fikcje. Poetyka psychoterapii – Freud, Jung, Adler*, Larum, Warszawa 2016.
16. Holland J., Webb J., *Learning Legal Rules*, Oxford University Press 2010;
17. Jabłońska-Bonca J., Zeidler K., *Prawnik a sztuka retoryki i negocjacji*, Wolters Kluwer Warszawa 2016.
18. Kałucki K., *Techniki negocjacyjne*, Difin, Warszawa 2018.
19. Kamiński I. C., *Słuszność i prawo. Szkic porównawczy*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003.
20. Karolak S.J., *Sprawiedliwość. Sens Prawa*, Wydawnictwo Pertus, Kraków 2015.
21. Koszowy M., Budzyńska K., *Strategie retoryczne, techniki komunikacyjno-poznawcze, błędy i sofizmaty*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2015;
22. Kupiszewski H., *Prawo rzymskie a współczesność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1988.
23. Lewicki R.J., Barry B., Saunders D. M., *Zasady negocjacji*, Rebis, Poznań 2016.
24. Lichacz P., *Neuroetyka a Tomasz z Akwinu. O użyteczności myśli średniowiecznej we współczesnych debatach etycznych*, Wydawnictwo IFiS PNA, Warszawa 2018.
25. Maslow A., *Motywacja i osobowość (1954)*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021.
26. Min Hui Ch., *Good Faith Participation in Mediation*, w: *Contemporary Issues in Mediation*, vol. 1, eds. J. Lee, M. Lim, P. Jun Han, Singapore International Mediation Institute 2016, s. 121–140.
27. Mnookin R. H., Peppet S., R., Tulumello A. S., *Beyond Winning. Negotiating to Create Value in Deals and Disputes*, The Belknap Press of Harvard University Press 2000.
28. Mnookin R., *Bargaining with the Devil. When to Negotiate, When to Fight*, Simon & Schuster, New York 2010.


29. Moore Ch. W., *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass A Wiley Imprint 2003.
30. Oppenheimer L., *How to Master Negotiations*, ed. CDRC Contributors, Bloomsbury Professional 2015.
31. Orzechowski J., Maciaszek P., *Rozwiązywanie problemów*, w: *Przewodnik po kognitywistyce*, red. J. Bremer, Wydawnictwo WAM, Kraków 2016, s. 639–680.
32. Piekot T., *Mediacje semiotyczne. Słowo i obraz na usługach ideologii*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2016.
33. Pieniążek M., *Etyka sytuacyjna prawnika*, LexisNexis, Warszawa 2008.
34. *Przewodnik po kognitywistyce*, red. J. Bremer, Wydawnictwo WAM, Kraków 2016.
35. Rawls J., *Teoria sprawiedliwości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
36. Rebes M., *Między respondere i imputatio. Martina Heideggera i Józefa Tischnera hermeneutyka odpowiedzialności w horyzoncie ontologii, agatologii i aksjologii*, cz. I–III, Księgarnia Akademicka, Kraków 2018.
37. Scalia A., Garnier B. A., *Making Your Case. The Art. Of Persuading Judges*, Library Congress, 2008.
38. Shapiro D., *Negocjuj nienegocjowalne. Jak rozwiązywać konflikty podszyte emocjami*, Harvard Business Review Polska 2019.
39. Skuczyński P., *Lojalność wobec klienta jako zasada etyki prawniczej i jej granice*, w: *Etyka prawnicza. Stanowiska i perspektywy*, red. H. Izdebski, P. Skuczyński, LexisNexis, Warszawa 2011, s. 87–107.
40. Soh V., Xian Y., *Mediation Advocacy: Doing Good, Doing Right and Doing Well*, w: *Contemporary Issues in Mediation*, vol. 1, eds. J. Lee, M. Lim, P. Jun Han, Singapore International Mediation Institute 2016, s. 17–34.
41. Staundinger von J., Weber J., *Kommentar zum Bürgerlichen Gezetzbuch*, Berlin 1978.
42. Stelmach J., *Sztuka manipulacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
43. Sujak E., *ABC psychologii komunikacji*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2006.
44. Tischner J., *Myślenie według wartości*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2000.
45. Tkaczyk P., *Narratologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
46. Walker S., *Mediation Advocacy. Representing and Advising Clients in Mediation*, Bloomsbury Professional 2018.
47. Walker S., Smith D., *Advising and Representing Clients at Mediation*, Wildy, Simmonds & Hill Publishing 2019.
48. Wood P. R., *The Fall of the Priests and the Rise of the Lawyers*, Oxford and Portland, Oregon, 2016.

-
49. Zhen Yang K., *Manipulation in Mediation*, w: *Contemporary Issues in Mediation*, vol. 1, eds. J. Lee, M. Lim, P. Jun Han, Singapore International Mediation Institute 2016, s. 73–84.
 50. Zienkiewicz A., *Studium mediacji. Od teorii ku praktyce*, Difin, Warszawa 2007.

Małgorzata Duda

Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie

 <https://orcid.org/0000-0002-4986-0795>

 <https://doi.org/10.15633/9788374386753.04>

Wybrane aspekty z etyki mediatora

Ramy dla instytucji mediacji w sprawach cywilnych i gospodarczych, obok mediacji w sprawach karnych i w postępowaniu dla nieletnich, uregulowała Ustawa z 28 lipca 2005 roku o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. Nr 172, poz. 1438). „Mimo specyficznego charakteru zawodu mediatora, przypominającego wykonywanie zawodów zaufania publicznego, nie zdecydowano się jednak na ustanowienie samorządu zawodowego mediatorów, w związku z czym nie wydano również delegacji ustawowej dla organu takiego samorządu do uchwalenia zasad etyki zawodowej mediatorów”¹. Innym dokumentem odnoszącym się do zawodu mediatora w Polsce jest rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 roku w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania, nadające kody dla zawodów mediator oraz mediator sądowy. Zawarte w rozporządzeniu klasyfikacje plasują mediatora w grupie działań prawniczych. W uproszczeniu, mediator wprawdzie porusza się w obszarze regulacji prawnych, ale nie jest zawodem prawniczym. W konsekwencji dochodzi do posługiwania się terminem „mediator sądowy” odnoszącym się do mediatora wpisanego na listę mediatorów stałych Prezesa Sądu Okręgowego². Minister Sprawiedliwości w zarządzeniu Nr 55/08/DNWO z 1 sierpnia 2005 roku powołał Społeczną Radę ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości. W myśl tego dokumentu Rada została zobligowana

1 M. Koszowski, *Prawno-etyczne aspekty wykonywania zawodu mediatora (zasady etyki mediatora) z uwzględnieniem standardów europejskich*, „ADR Arbitraż i Mediacja” (2008) nr 4 (4), http://arbitraz.laszczuk.pl/_adr/56/Prawno-etyczne_aspekty_wykonywania_zawodu_mediatora_zasady_etyki_mediatora_z_uwzględnieniem_standardow_europejskich.pdf (dostęp: 7.01.2021).

2 Por. *Mediacja sądowa*, <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc> (dostęp: 9.08.2021); P. Siejak, *Mediator sądowy a mediator umowny...*, <https://prawo-siejak.pl/mediator-sadowy-a-mediator-umowny> (dostęp: 9.08.2021).

do opracowania standardów postępowania mediatora, prowadzenia mediacji oraz kodeksu etyki mediatora. Ostatecznie standardy te zostały uchwalone 26 czerwca 2006 roku³. Niemalże od początku tworzenia standardów dla postępowań mediacyjnych równolegle podkreślano znaczenie etyki zawodowej. Wynika to m.in. ze standardów, jakie są nakładane na osobę mediatora z jednej strony, a z drugiej strony z poczucia odpowiedzialności samych mediatorów. Potrzeba uwzględniania etyki w odniesieniu do mediacji dostrzegana jest w wymiarze europejskim, co przełożyło się wprost na przyjęcie przez Komisję Europejską Europejskiego Kodeksu Postępowania Mediatorów podczas trwania konferencji w Brukseli 2 lipca 2007 roku.

Zasady rządzące procesem mediacji

Mediacja jest metodą rozwiązywania sporów różnego rodzaju oraz pochodzenia. To rozmowa prowadzona w poczuciu zaufania, tolerancji i szacunku. Mediator pełni funkcję bezstronnego towarzysza, który pomaga dojść stronom do porozumienia. W samym postępowaniu mediacyjnym istotny jest proces dochodzenia do wypracowania przez strony mediacji konsensusu, którego zwieńczeniem jest podpisana umowa, zobowiązująca obie strony do stosowania przyjętych rozwiązań. Mediacja usprawnia komunikowanie, pozwala – w poczuciu bezpieczeństwa – wyartykułować oczekiwania, wskazać obawy, określić interesy wszystkich stron mediacji.

Podjmując mediacje muszą pamiętać o podstawowych zasadach, jakie rządzą procesem mediacji:

- dobrowolności – podjęcie mediacji jest dobrowolne, a strony mediacji mogą zrezygnować na każdym etapie jej trwania;
- bezstronności – strony biorące udział w mediacji mają te same prawa, winny więc być traktowane w taki sam sposób. Profesjonalny mediator nie pozostaje w zależności z którąkolwiek ze stron, jak również nie wyróżnia żadnej z nich;
- neutralności – w myśl tej zasady „mediator pozostaje neutralny co do przedmiotu sporu oraz stron”. Nie podpowiada rozwiązań, jedynie

3 Polskie standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora, MEDIACJE cywilne, gospodarcze, rodzinne, podziały nieruchomości – Domitor Consulting, <http://www.mediacje.org.pl/index.php?tt=31> (dostęp: 7.01.2021).

dokonuje rekapitulacji dotychczasowych wypowiedzi. Pomaga stronom zrozumieć istotę sporu, nazwać wypracowane rozwiązania;

- poufności – sprawy podejmowane w procesie mediacji noszą klauzulę poufności. Oznacza to, iż wszystko, co jest powiedziane i ujawnione, nie może zostać przekazane osobom postronnym. Dotyczy to także samego procesu mediacyjnego czy warunków zawartej ugody;
- akceptowalności – zgodnie z tą zasadą obie strony mediacji winny zaakceptować osobę mediatora. W sytuacji jakiegokolwiek wątpliwości strony mają prawo do zmiany mediatora;
- profesjonalizmu – profesjonalizacja każdego zawodu domaga się odpowiedniego wykształcenia mediatora: posiadania stosownej wiedzy, umiejętności i kompetencji. Co więcej, na potrzeby konkretnej mediacji winien posiadać stosowną przedmiotową wiedzę. Mediator to profesja, która domaga się nieustannej aktualizacji posiadanych kompetencji⁴.

Etyczny kodeks mediatora

Jak podaje Mieczysław Paweł Migoń, etyka, będąc jednym z działów filozofii, zajmuje się ludzkim działaniem, czyli tym, jak należy postępować⁵. Według Joanny Mysony Byrskiej podstawowym pytaniem etyki jest: Jak żyć? Na to pytanie szuka odpowiedzi etyka. „Jak czyli w jaki sposób, co wybierać, czego unikać, czym się kierować, co odrzucić”⁶. Jednakże nie należy zapominać, iż podmiotem dociekań etycznych pozostaje człowiek z punktu widzenia przyjętej antropologii. Jest to niezwykle istotne z racji tego, że zawód mediatora sprowadza się do pracy z drugim człowiekiem, a więc wymusza niejako odpowiednie odnoszenie się do siebie nawzajem. Jeżeli tak, to należy stwierdzić, że u podstaw odnoszenia się ludzi do siebie leży poszanowanie ludzkiej godności. Jeżeli człowiek stanowi najwyższą wartość w świecie, określaną m.in. przez godność, to – zdaniem Krystyny Chałas – winien być tej wartości świadomym⁷. Godność przysługuje każdemu człowiekowi, „jest konsekwencją sposobu istnienia ludzkiej osoby, dlatego też ma charakter ontyczny,

4 Por. <https://mediatorzy-polscy.eu/o-mediacji/co-to-jest-mediacja/> (dostęp: 10.01.2021).

5 Por. M. P. Migoń, *Wstęp do etyki*. Skrypt, wyd. GSW, Gdańsk 2013, s. 16.

6 J. Mysona Byrska, *Wykłady z etyki ogólnej*, Kraków 2013, s. 11–12.

7 Szerzej: K. Chałas, *Wychowanie ku wartościom. Elementy teorii i praktyki*, t. I: *Godność, wolność, odpowiedzialność, tolerancja*, wyd. Jedność, Lublin-Katowice 2003.

wrodzony, uniwersalny, niezbywalny, trwały i zobowiązujący. Istnienie tak pojmowanej godności jest niezależne od jakichkolwiek szczegółowych ocen danego człowieka”⁸.

W mediacjach wszystkie strony w nich uczestniczące winny dokonywać wyborów w poczuciu szacunku i odpowiedzialności. Mediator przyjmuje na siebie rolę bezstronnego arbitra pomiędzy często zwaśnionymi stronami, które podejmują próbę polubownego rozwiązania sytuacji życiowej, w jakiej się znaleźli. Starając się z jednej strony zachować pełny obiektywizm wobec swoich klientów, z drugiej strony zachować pełny profesjonalizm – wynikający m.in. z przyjętych w mediacji zasad – staje w sytuacji wyborów zgodnych z własnym sumieniem, jak również zawodowym kodeksem etycznym. Źródłem oceny tych wyborów jest sumienie, czyli – według Tadeusza Ślipki – rodzaj wewnętrznego głosu wspomagającego człowieka w podejmowaniu decyzji. Towarzyszy mu przez całe życie, człowiek winien więc kierować się nim zawsze⁹. W tym kontekście pojawia się pytanie o etykę zawodową.

Etyka zawodowa stanowi jedną z etyk szczegółowych. Próbuje stosować ogólne zasady i pojęcia moralne do praktycznych zagadnień danego zawodu¹⁰. Mediator należy do zawodów pomocowych, w których pytanie o miejsce i rolę etyki zawodowej nabiera szczególnego znaczenia, ze względu m.in. na posługiwanie się podstawowymi wartościami wynikającymi z celów zawodu, miejsce standardów etycznych w pracy zawodowej czy sposoby powstających etycznych dylematów zawodowych¹¹. Istotne w mediacjach są relacje interpersonalne wszystkich uczestników z ukierunkowaniem na cel, jaki im przyświeca, a który zostaje wyraźnie określony.

Sam termin etyka zawodowa odnosi się do dwóch rzeczywistości: z jednej strony określa sposoby, jakimi winny się kierować osoby ten zawód wykonujące. Z drugiej – wskazuje na ich przekonania moralne. „Etyki zawodowe zawierają reguły dotyczące technicznych norm wykonywania zawodu, reguły określające relację grupy zawodowej do społeczeństwa, reguły określające relację profesjonalisty do konsumenta jego usług oraz reguły wyznaczające

8 B. Szczupał, *Godność osoby z niepełnosprawnością. Studium teoretyczno-empiryczne poczucia godności młodzieży z dysfunkcją narządu ruchu*, wyd. Naukowe AKAPIT, Kraków 2009, s. 14.

9 Podaję za: J. Mysona Byrska, *Wykłady z etyki ogólnej*, Kraków 2013, s. 82–83.

10 Por. B. Klimczak, *Etyka zawodowa – jak to działa?*, „Ekonomia i Prawo” 6 (2010), s. 17.

11 Odpowiednio: D. A. Rybczyńska, B. Olszak-Krzyżanowska, *Aksjologia pracy socjalnej*, wyd. Śląsk, Katowice 1999, s. 112–113.

relacje między przedstawicielami danego zawodu. Winny być formułowane w interesie ogólnym i osób korzystających z usług profesjonalistów¹². W myśl tych zasad także społeczność mediatorów podjęła kroki w kierunku stworzenia kodeksowego zapisu najważniejszych zasad postępowania w trudnych – z etycznego punktu widzenia – sytuacjach. Według niektórych twórców kodeksów zawodowych, mimo że nie mogą one przewidzieć wszystkich możliwych okoliczności sytuacji spornych, jakie mogą zaistnieć w trakcie chociażby postępowania mediacyjnego, to jednak mogą stanowić punkt odniesienia dla możliwych rozstrzygnięć normatywnych.

Warto w tym miejscu wspomnieć o Europejskim Kodeksie Postępowania Mediacyjnego, który jako dokument nieformalny został przyjęty przez Komisję Europejską na konferencji w Brukseli w 2004 roku. „Dokument ten podejmuje zagadnienia:

1. kompetencji oraz mianowania mediatorów, a także zasad promowania swoich usług przez mediatorów (zgodnie z zapisami dokumentu mediator przed przyjęciem nominacji powinien upewnić się co do posiadania wykształcenia i kompetencji do prowadzenia mediacji),
2. niezależności, neutralności i bezstronności mediatorów,
3. procedury mediacyjnej oraz płatności,
4. poufności¹³.

Pośród kodeksów krajowych należy przywołać ten opracowany przez Społeczną Radę ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości, uchwalony w 2008 roku. Mediatorzy winni przestrzegać zasad zawartych w kodeksie na wszystkich etapach postępowania mediacyjnego: począwszy od jego przygotowania, poprzez prowadzenie, aż do podsumowania jego rezultatów. Głównym celem kodeksu jest promowanie najwyższych standardów zawodowych, budowanie zaufania do zawodu oraz stosowanych metod. Kodeks w sposób naturalny stanowi uzupełnienie Standardów Prowadzenia Mediacji i Postępowania Mediatora o etyczny wymiar wykonywanego zawodu. Zawarte w nim zasady sprowadzają się do następujących wskazań:

„I. Mediator powinien prowadzić postępowanie mediacyjne w oparciu o zasadę samodzielności i autonomii stron konfliktu.

12 A. Chrapkowski, *Ogólne zasady etyki a etyka zawodowa i kodeks etyki zawodowej*, sim.bydgoszcz.pl (dostęp: 11.01.2021).

13 K. Marszycki, *Kodeksy etyczne mediatorów a etyka zawodowa w mediacjach*, www.mediatorzy-polscy.eu (dostęp: 11.01.2021).

II. Mediator powinien w swym postępowaniu kierować się przede wszystkim dobrem i interesami stron.

III. Mediator powinien dbać o zapewnienie dobrowolności udziału stron w postępowaniu mediacyjnym.

IV. Mediator powinien tak postępować, aby wszystkie strony sporu znały i rozumiały istotę procesu mediacji, rolę mediatora i warunki ewentualnego porozumienia.

V. Mediator nie powinien podejmować się pomocy w rozwiązaniu konfliktu, gdy nie ma pełnego przekonania o swoich kompetencjach, które pozwolą mu prowadzić postępowanie rzetelnie.

VI. Mediator nie powinien prowadzić postępowania mediacyjnego, jeśli nie jest w stanie zachować bezstronności lub usunąć wątpliwości co do swojej bezstronności.

VII. Mediator powinien zachowywać poufność postępowania mediacyjnego, zarówno przed jego rozpoczęciem, w trakcie, jak i po jego zakończeniu.

VIII. Mediator powinien unikać konfliktu interesów ze stronami i niezwłocznie rozwiewać wszelkie wątpliwości co do tej kwestii.

IX. Mediator nie powinien przyjmować żadnych korzyści od stron z wyjątkiem uzgodnionego wynagrodzenia. Nie powinien też czerpać korzyści z kierowania stron do innych specjalistów.

X. 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.

XI. Mediator powinien dostarczać stronom jasnych i jednoznacznych informacji co do swojego wynagrodzenia i wszelkich kosztów związanych z postępowaniem, w którym uczestniczą.

XII. Mediator powinien pogłębiać swoje kompetencje zawodowe w celu jak najlepszego służenia uczestnikom mediacji¹⁴.

Na gruncie polskim nie jest to kodeks jedyny, wystarczy chociażby wspomnieć Kodeks Etyczny Mediatorów przyjęty na posiedzeniu Zarządu Głównego Krajowego Stowarzyszenia Mediatorów w 2011 roku. Bez względu na jakie dokumenty będziemy się powoływać, w każdym z nich spotykamy

14 *Kodeks etyczny mediatorów polskich*, <https://www.mediatorkubiak.pl/o-mediacji/kodeks-etyczny-mediatorow-polskich> (dostęp: 12.01.2021).

odwołanie się do tych samych wartości, jak również tych samych zasad postępowania w procesie mediacyjnym¹⁵.

Podjmując zagadnienie kodeksów etycznych zawodowych, należy pochylić się nad koniecznością zgłębiania wiedzy etycznej – z uwzględnieniem zdolności do refleksji etycznej. Wydaje się, że nie jest to w pełni możliwe bez odniesienia do profesjonalności. Odpowiedzialność etyczna w pracy mediatora w odniesieniu do odpowiedzialności prawnej jest o wiele mniej wymierna. Trudniej jest bowiem np. zweryfikować odpowiedzialność za ustalone przez strony mediacji rozstrzygnięcia. Podkreśla to XII wskazanie, przywołane powyżej. Wskazanie to, domagając się permanentnego rozwoju zawodowego, tak naprawdę domaga się także rozwijania etycznej i zawodowej wrażliwości oraz uzupełniania posiadanej wiedzy, jak również rozwijania zawodowej wrażliwości. Wszystko to nie powinno stać w opozycji do preferowanych wartości i norm, jakimi kieruje się mediator.

Innym zagadnieniem wartym przywołania jest rola kodeksu środowiskowego w pracy zawodowej. Według Grzegorza Grzybka kodeks etyczny jest zbiorem norm, który porządkuje sferę życia moralnego. Kodeks etyki zawodowej zawiera normy, które wskazują, jak poprawnie postępować w danym zawodzie. Zgłębiając rolę etyki zawodowej, należy rozróżnić etykę normatywną, kompatybilną z kodeksem etyki zawodowej, od etyki opisowej, którą rozumie się jako moralność konkretnej grupy zawodowej. W tym kontekście celem etyki zawodowej – sprowadzonej do zapisów kodeksu etycznego osób wykonujących konkretny zawód – jest nieustanna poprawa ich stanu moralnego¹⁶.

Ważność zagadnień etyki zawodowej mediatorów wynika zarówno z faktu, iż podmiotem oddziaływań pozostaje konkretny człowiek, uwikłany w relacje z innymi, jak również fakt postrzegania roli osoby mediatora w tych relacjach. Na mediatorze spoczywa zarówno odpowiedzialność prawna, jak i moralna, w konsekwencji może dojść do sytuacji, w której te dwie rzeczywistości mogą stanąć w stosunku do siebie w opozycji. Wprawdzie mediatorzy nie muszą kierować się wskazaniem umieszczonym w kodeksie etycznym, jednak ich stosowanie nie tylko może pomóc w przewyżczeniu powstających dylematów, ale jednocześnie – pokonując je – podnosić z jednej strony

15 Por. *Etyka Mediatora* (mediator-poznan.pl) (dostęp: 12.01.2021).

16 Por. G. Grzybek, *Etyczne podstawy pracy socjalnej*, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2007, s. 135 (Rozprawy Naukowe AT-H w Bielsku-Białej, 19).

jakość świadczonych usług, z drugiej strony budować rangę wykonywanego zawodu. W sytuacjach spornych, nieznaających rozwiązań wprost zapisanych w dostępnych źródłach, mediator winien kierować się dobrem stron¹⁷.

Podsumowanie

Podjęcie kwestii dotyczących etyk zawodowych i znaczenia kodyfikacji relacji zawodowych z punktu widzenia wartości i norm ma zarówno zwolenników, jak i przeciwników. Racje zwolenników wydają się znane i częściowo powyżej wyartykułowane. Etyka stanowi istotny element wykonywanego zawodu, z jednej strony wskazuje wartości, jakimi winniśmy się kierować, wykonując ściśle opisane czynności, z drugiej – wskazuje granice, których nie powinno się przekraczać. Inni podkreślają, że jeżeli etykę zawodową traktuje się „jako przejaw stosowania ogólnie ważnych norm moralnych do rozstrzygnięcia dylematów w praktyce zawodowej, nie dopuszczając do modyfikacji norm co do ich treści, lub hierarchii to mówienie o etyce zawodowej jako odrębnym przedmiocie analizy przestaje być zasadne. Do podejmowania na gruncie zawodowym moralnie zaangażowanych rozstrzygnięć w zupełności wystarczają ogólne zasady moralne. Są one wystarczające do etycznego uprawiania zawodu”¹⁸. Jako przykład takiego podejścia przywołuje się Leszka Kołakowskiego, który kodyfikację uważa za swoisty przejaw ucieczki od odpowiedzialności. Jedną z nich sprowadza się do postawy wobec świata. Brak wiary w możliwe zmiany rzeczywistości uznaje za porzucenie odpowiedzialności za otaczającą nas przestrzeń w wymiarze globalnym. Brak odpowiedzialności wyraża się także poprzez ucieczkę przed wyborami moralnymi. „Formalizacja etyki, zdejmując ciężar podejmowania rozstrzygnięć z sumienia jednostki, niweczy możliwość odrodzenia lub naprawienia etyki zawodowej. Zagrożenie to jest szczególnie silne, gdy dochodzi do odgórnego narzucenia kodeksu etycznego jakiejś grupie zawodowej”¹⁹. Wydaje się, że nie chodzi tutaj o sam fakt zakwestionowania potrzeby czy słuszności roli kodeksów etyki w przestrzeni zawodowej, a raczej o świadome korzystanie

17 Por. K. Marszycki, *Kodeksy etyczne mediatorów*, <https://mediatorzy-polscy.eu/blog/kodeksy-etyczne-mediatorow/> (dostęp: 12.01.2021).

18 Cyt. za: A. Chrapkowski, *Ogólne zasady etyki a etyka zawodowa i kodeks etyki zawodowej*, Deweloper Bydgoszcz – *Ogólne zasady etyki a etyka zawodowa i kodeks etyki zawodowej*, sim.bydgoszcz.pl (dostęp: 11.01.2021).

19 A. Chrapkowski, *Ogólne zasady etyki a etyka zawodowa i kodeks etyki zawodowej...*, art. cyt.

z ich wskazań. W każdej z tych sytuacji winna istnieć przestrzeń wolności dla podmiotu, którym zawsze pozostaje człowiek, wykonujący daną pracę.

Bibliografia

1. Chałas K., *Wychowanie ku wartościom. Elementy teorii i praktyki*, t. I: *Godność, wolność, odpowiedzialność, tolerancja*, wyd. Jedność, Lublin–Katowice 2003.
2. Deweloper Bydgoszcz, *Ogólne zasady etyki a etyka zawodowa i kodeks etyki zawodowej* (sim.bydgoszcz.pl) (dostęp: 11.01.2021).
3. Grzybek G., *Etyczne podstawy pracy socjalnej*, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 200 (Rozprawy Naukowe AT-H w Bielsku-Białej, 19).
4. *Etyka Mediatora* (mediator-poznan.pl) (dostęp: 12.01.2021).
5. Klimczak B., *Etyka zawodowa – jak to działa?, Kodeks Etyczny Mediatora – Pro-Coaching* (pro-coaching.pl) (dostęp: 12.01.2021).
6. *Kodeksy etyczne mediatorów a etyka zawodowa w mediacjach*, www.mediatorzy-polscy.eu (dostęp: 11.01.2021).
7. Koszowski M., *Prawno-etyczne aspekty wykonywania zawodu mediatora (zasady etyki mediatora) z uwzględnieniem standardów europejskich*, „ADR Arbitraż i Mediacja” (2008) nr 4 (4), http://arbitraz.laszczuk.pl/_adr/56/Prawno-etyczne_aspekty_wykonywania_zawodu_mediatora__zasady_etyki_mediatora__z_uwzglednieniem_standardow_europejskich.pdf (dostęp: 7.01.2021).
8. Marszycki K., *Kodeksy etyczne mediatorów*, <https://mediatorzy-polscy.eu/blog/kodeksy-etyczne-mediatorow/> (dostęp: 12.01.2021).
9. Migoń M. P., *Wstęp do etyki. Skrypt*, wyd. GSW, Gdańsk 2013.
10. Mysona Byrska J., *Wykłady z etyki ogólnej*, Kraków 2013.
11. *Polskie standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora, MEDIACJE cywilne, gospodarcze, rodzinne, podziały nieruchomości* – Domitor Consulting, <http://www.mediacje.org.pl/index.php?tt=31> (dostęp: 7.01.2021).
12. Rybczyńska D. A., Olszak-Krzyżanowska B., *Aksjologia pracy socjalnej*, wyd. Śląsk, Katowice 1999.
13. Szczupał B., *Godność osoby z niepełnosprawnością. Studium teoretyczno-empiryczne poczucia godności młodzieży z dysfunkcją narządu ruchu*, wyd. Naukowe AKA-PIT, Kraków 2009.
14. *Zawód Mediator*, mediatornml.pl (dostęp: 7.01.2021).

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 mediacyjnego¹. 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 osobowości². 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 społecznej³. 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”⁴.

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 pracy⁵.

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)⁶.

Sam proces superwizji koncentruje się w szczególności na:

5 Por. J. Szmagałski, *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)⁷.

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 komunikacji⁸.

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.

konfliktów⁹. 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 organizatorskie¹⁰.

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 etycznego¹¹.

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)¹².

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 wzmacniać 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 działania¹³.

Aby dobrze wypełniać nałożone na niego role, mediator musi przestrzegać zasad obowiązujących w mediacji. Jak pokazuje doświadczenie¹⁴ 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 podjęciem¹⁵.

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 wiążące¹⁶. 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.o.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 mediacji¹⁷.

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 emocji¹⁸, 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 sporu¹⁹. Mateusz Pękala wskazuje również na potrzebę interdyscyplinarnej wiedzy mediatora²⁰. 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://studiajuridica.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).

Maria Bosak-Sojka

Uniwersytet Rzeszowski

 <https://orcid.org/0000-0001-9169-8966>

 <https://doi.org/10.15633/9788374386753.06>

Mediacja w rozwiązywaniu zbiorowych sporów pracy

Mediacja i zbiorowe prawo pracy w rodzimym porządku prawnym zostały trwale połączone wspólnym aktem, tj. obowiązującą już od ponad 30 lat ustawą o rozwiązywaniu sporów zbiorowych¹. Ustawodawca w latach 90. XX wieku uznał bowiem ten właśnie etap za niezbędny, bo istotnie przyczyniający się do rozwiązania sporu pracowniczego o zasięgu zbiorowym. Jednak już na wstępie prowadzonej analizy zaznaczenia wymaga, że powołane przepisy będą miały zastosowanie jedynie w ściśle ograniczonym zakresie. Mianowicie, zgodnie z powołaną ustawą, ich zastosowanie może mieć miejsce jedynie w przypadku powstania sporu zbiorowego dotyczącego kwestii mieszczących się w katalogu ściśle określonym przez ustawodawcę. Pozostałe mogą zostać poddane mediacji na zasadach ogólnych, wykraczających jednak poza materię zbiorowego prawa pracy, dlatego wątki te w niniejszym opracowaniu z założenia zostaną pominięte. Ponadto już na tym etapie należy poczynić zastrzeżenie, że przedmiot sporu musi odnosić się do pracowników lub innych grup, którym przysługuje prawo zrzeszania się w związkach zawodowych². Oznacza to, że nawet w razie powstania sporu indywidualnego o prawa lub/i sporu o interesy mieszczące się co prawda w ustawowym katalogu, nie będzie możliwe podejmowanie prób jego rozstrzygnięcia w myśl powołanych przepisów³. Dodatkowo podkreślenia wymaga, że

1 Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. (Dz.U. Nr 55, poz. 236), tj. z dnia 13 grudnia 2019 r. (Dz.U. z 2020 r. poz. 123); dalej: ustawa.

2 Szerzej na ten temat: Z. Hajn, *Zbiorowe prawo pracy*, Warszawa 2013, s. 181.

3 Szerzej na ten temat m.in. T. Zieliński, *Prawo pracy. Zarys systemu*, Warszawa–Kraków 1986, t. 3, s. 115–116; K. Rączka, *Kilka uwag w sprawie legalności sporu zbiorowego*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” (1996) nr 2, s. 50 i n., K. W. Baran, *Spór indywidualny a spór zbiorowy w prawie pracy*, w: *Zbiorowe prawo pracy w społecznej gospodarce rynkowej*, red. G. Goździewicz, Toruń 2000, s. 224 i n.

mediacja w rozwiązywaniu sporów zbiorowych – zgodnie z normatywnie utrwaloną od wielu lat intencją ustawodawcy – stała się elementem nie tylko niezbędnym, bo uznanym za obligatoryjny, ale i *stricte* ukierunkowanym na osiągnięcie porozumienia z udziałem bezstronnej osoby trzeciej – mediatora. Nie sposób pominąć także faktu wynikającego wprost z przepisów ustawy, że celowe pominięcie mediacji otwiera możliwość rozpoczęcia nieirenicznych metod rozstrzygania sporu zbiorowego.

Zaproponowane opracowanie zostanie zatem ukierunkowane na analizę normatywną, przeprowadzoną w oparciu o przepisy uznające mediację za ireniczny, obligatoryjny etap – prowadzący do rozwiązania istniejącego sporu zbiorowego. W dalszej części zostanie wskazana zarówno istota sporu zbiorowego, jak i rola oraz przebieg mediacji w trakcie podejmowania próby jego pokojowego rozwiązania. Opracowanie wzbogacą również zbiorcze statystyki w zakresie przedmiotu, specyfiki, jak również roli mediacji, prowadzącej do osiągnięcia porozumienia, które uzyskano na potrzeby niniejszego opracowania od Departamentu Dialogu i Partnerstwa Społecznego MRPiPS. Na ich podstawie możliwa stanie się odpowiedź na pytania zarówno o aktualność powoływanych rozwiązań, skuteczność samej mediacji w rozstrzygnięciu sporu zbiorowego, jak i – co istotne – jej społecznego odbioru.

Istota sporu zbiorowego

Spór zbiorowy, zgodnie z obowiązującym stanem prawnym, został ograniczony do ram ściśle określonych przez ustawodawcę, a mianowicie, zbiorczo można uznać, że na podstawie wskazanej ustawy mamy do czynienia ze sporem o prawa lub/i sporem o interesy⁴. Konkretnie oznacza to, że zakres przedmiotowy sporu zbiorowego, a tym samym porozumienia kończącego spór zbiorowy, może obejmować tylko taką materię, która zgodnie z regulacją ustawową została wskazana przez ustawodawcę. Zgodnie z art. 1 ustawy spór zbiorowy pracowników z pracodawcą lub pracodawcami może dotyczyć warunków pracy, płac lub świadczeń socjalnych oraz praw i wolności związkowych pracowników lub innych grup, którym przysługuje prawo zrzeszania się w związkach zawodowych⁵. Zatem wskazana przez ustawodawcę treść

4 Szerzej m.in. T. Zieliński, *Prawo pracy. Zarys systemu...*, dz. cyt., s. 115; K. W. Baran, *Spór indywidualny a spór zbiorowy...*, dz. cyt., s. 224.

5 Szerzej m.in. K. Rączka, *Kilka uwag w sprawie legalności...*, dz. cyt., s. 50; J. Stelina, w: *System prawa pracy*, t. V: *Zbiorowe Prawo Pracy*, red. K. W. Baran, Warszawa 2014, s. 538 i n.

wyznacza jego istotne granice, co wiąże się z tym, że jedynie ich wystąpienie daje podstawę do stosowania pokojowych etapów prowadzących do rozwiązywania sporu zbiorowego. Ustawowy katalog zamieszczony w powołanym przepisie należy traktować jako enumeratywny⁶. Spór zbiorowy, co podkreśla się w piśmiennictwie, może dotyczyć zarówno szeroko pojmowanych interesów pracowniczych, jak i może rozszerzać się na aspekty związane ze stosowaniem lub wykładnią norm prawnych w przedmiocie praw i wolności zbiorowych⁷. W praktyce, mając na uwadze ostatnie lata (2016–2017⁸), zgodnie ze statystykami udostępnionymi przez Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego MRPiPS, przyczyny sporów zbiorowych obejmowały: płace (2016 rok – 65,9% wszystkich sporów zbiorowych, 2017 rok – 73,58% wszystkich sporów zbiorowych)⁹. Ministerstwo precyzuje jednak, że pod pojęciem płacy należy rozumieć kombinację znaczeń, która obejmuje zarówno problem zwiększenia wynagrodzenia (statystycznie spory dotyczące tej kwestii w roku 2016 wynosiły aż 63,93%, zaś w roku 2017 – 57,32%), wypłaty premii, nagród, dodatków (2016 rok – 19,67%, zaś rok 2017 – 23,17%), zmiany zakładowego regulaminu wynagrodzeń (2016 rok – 8,20%, zaś rok 2017 – 14,63%), jak i przyczyny określone jako „inne” (2016 rok – 8,20%, natomiast w 2017 roku – 4,88%). Drugim istotnym powodem wszczęcia sporu zbiorowego stały się warunki pracy. W latach 2016–2017 obejmowały one warunki bezpieczeństwa i higieny pracy (2016 rok – 45,45%, 2017 rok – 40%), spory na tle regulaminu pracy i spraw z tym związanych (2016 rok – 36,36%, 2017 rok – 30%) oraz przyczyny określone jako „inne” (2016 rok – 18,18%, 2017 rok – 30%). Trzecia kategoria, będąca tym samym przyczyną wszczęcia sporu zbiorowego, obejmuje świadczenia socjalne. Zgodnie z Informatorem MRPiPS w ramach przyczyn mieszczących się w zbiorczej kategorii świadczeń socjalnych należy uwzględnić: wypłatę świadczeń z zakładowego funduszu socjalnego (2016 rok – 20%, zaś w roku 2017 nie odnotowano ani

6 Szerzej: Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 15 lipca 2014 r., II PK 258/13, Legalis 1406613.

7 Por. B. Skulimowska, *Procedury pojednawstwa i rozjemstwa w zatargach zbiorowych w Polsce i na tle porównawczym*, Warszawa 1992, s. 7 i n.; Z. Salwa, *Nowa regulacja rozwiązywania sporów zbiorowych*, „PiZS” (1991), nr 11, s. 31; H. Lewandowski, *Spory zbiorowe pracy. Pojęcie, przedmiot i strony sporu zbiorowego*, SPPiPS, Kraków 1997–1998, s. 127.

8 Dane, które zostały przytoczone w opracowaniu, mimo że nie obejmują bieżącego roku, były jedynymi danymi statystycznymi, które zostały udostępnione publicznie przez MRPiPS.

9 Dane zostały zamieszczone w Informatorze MRPiPS, *Rozwiązywanie sporów zbiorowych*, <http://www.dialog.gov.pl/promocja-dialogu/publikacje-dialogu/biuletyny-ksiazki-broszury/> (dostęp: 30.08.2020).

jednej takiej przyczyny), sposób podziału zakładowego funduszu socjalnego (2016 rok – 20%, a w roku 2017 to aż – 66,77%), brak zakładowego funduszu świadczeń socjalnych (2016 rok – 20%, zaś w roku 2017 nie odnotowano ani jednej takiej przyczyny), „inne” określone jako brak wpłat na ZFŚS (zarówno w 2016, jak i 2017 roku nie odnotowano takich przyczyn), a także „inne” (2016 rok – 40%, 2017 rok – 33,33%). Czwarta kategoria, będąca zbiorczą przyczyną sporu zbiorowego, obejmowała wolności związkowe. W tej kategorii przyczyn konfliktogennych wskazano brak respektowania uprawnień związkowych (2016 rok – 33,33%, zaś w roku 2017 wskaźnik ten wynosił aż 100%), sposób współpracy między związkami zawodowymi a pracodawcą (2016 rok – 33,33%, 2017 rok – 0) oraz przyczyny oznaczone jako „inne” (2016 rok – 33,33%, 2017 rok – 0). Nie bez znaczenia wydaje się fakt, że z udostępnionego informatora MRPiPS wynika, iż wśród przyczyn uznanych za konfliktogenne, a nie mieszczących się w ustawowej definicji sporu zbiorowego, w 2016 roku znalazły się także nieliczne spory odnoszące się do realizacji zakładowego układu zbiorowego pracy (25%), postępowania prywatyzacyjnego (25%) oraz reorganizacji zakładu pracy. Natomiast w roku 2017 pojedyncze spory powstawały na tle postępowania prywatyzacyjnego (14,29%) oraz ochrony zatrudnienia (14,29%). Niestety dane dotyczące kolejnych lat jak dotąd nie zostały udostępnione.

Mediacja a rozwiązywanie sporów zbiorowych

Mediacja – na tle analizowanej ustawy – to jeden z obligatoryjnych, irenicznych¹⁰ sposobów (etapów) rozwiązywania sporu zbiorowego. Jak nadmieniono, mediacja w takim przypadku nie dotyczy konfliktu o charakterze indywidualnym między dwoma podmiotami stosunku pracy, ale chodzi w tym przypadku o konflikt w znaczeniu kolektywnym. Wobec powyższego o interesy jednej strony będzie dbał pracodawca/organizacja pracodawców, zaś interesy pracowników i innych uprawnionych podmiotów będą reprezentowane jedynie przez związki zawodowe, nie zaś przez indywidualnych pracowników. Dlatego związki zawodowe posiadają w tym zakresie wyłączność (monopol)¹¹. Mediacja w kontekście analizowanej materii staje się także

10 Nazewnictwo zaczerpnięte od greckiego słowa *eirene* oznaczającego pokój. Szerzej na ten temat: K. W. Baran, *Zbiorowe Prawo Pracy*, Kraków 2002, s. 266.

11 Tak m.in. J. Piątkowski, *Uprawnienia zakładowej organizacji związkowej*, Toruń 2005, s. 276; K. W. Baran, w: *Zbiorowe prawo pracy*, dz. cyt., Warszawa 2016, s. 370.

swoistą alternatywą, prowadzącą do rozstrzygnięcia sporu na drodze pozasądowej. Dlatego w szerokim ujęciu określa się ją także jako alternatywną metodę rozstrzygnięcia sporu (Alternative Dispute Resolution – ADR), możliwą poprzez osiągnięcie porozumienia. Porozumienie zaś sprowadza się w takim przypadku do akceptacji interesu strony przeciwnej. Krok ten pozwala na osiągnięcie konsensusu, który w szerokim ujęciu stanowi jeden z elementarnych składników społeczeństwa obywatelskiego. Ponadto jednym z kluczowych założeń teorii konsensusu staje się rozwój umożliwiający podejmowanie procesu współdziałania¹².

W treści analizowanej ustawy nie zostało zawarte wyjaśnienie, co należy rozumieć pod pojęciem mediacji. Brak legalnej definicji oznacza, że intencją ustawodawcy było przyjęcie potocznego rozumienia mediacji – także w przypadku jej stosowania przy rozwiązywaniu sporów zbiorowych.

Przebieg mediacji jako etap rozwiązywania sporów zbiorowych

Mediacja (łac. *mediare* – być w środku) – na tle analizowanej ustawy – stanowi drugi etap rozwiązywania sporów zbiorowych i następuje po obligatoryjnych rokowaniach, o ile występuje w tym zakresie wola strony związkowej. Jej istota sprowadza się do udziału czynnika społecznego, bo właśnie tak określa się w tym przypadku mediatora. Mediacja stanowi zatem ireniczny, obligatoryjny etap – ukierunkowany na rozstrzygnięcie konfliktu. Wobec powyższego już na tym etapie można stwierdzić, że powstały konflikt uznaje się za prawnie wyodrębniony element życia społecznego. Jednakże nawet wobec tak postawionej tezy udziału mediatora w przebiegu prowadzącym do uzyskania konsensusu nie można określić przymiotem władczego, a jedynie pomocniczego¹³. Wszelkie jego działania nie mogą zaburzyć *de facto* dobrowolnego porozumienia się stron. Zatem sam proces na tym etapie postępowania nadal odbywa się między stronami, jedynie z towarzyszącym, asekuracyjnym udziałem mediatora. Wobec powyższego wydaje się, że inicjatywa prowadząca do pokojowego rozstrzygnięcia konfliktu w całości

12 Szerzej: J. Łukasiewicz, J. Olszewski, *Aksjologiczne i prawne ograniczenia w korzystaniu z sądownictwa polubownego*, w: *Arbitraż i mediacja. Aktualne problemy teorii i praktyki funkcjonowania sądów polubownych i ośrodków mediacyjnych*, red. J. Olszewski, Rzeszów 2009, s. 222.

13 Szerzej: A. Kalisz, A. Zienkiewicz, *Mediacja sądowa i pozasądowa. Zarys wykładu*, Warszawa 2009, s. 33.

zostaje skoncentrowana na jego stronach jedynie przy aktywnym – choć pomocniczym – udziale mediatora. Rola mediatora będzie zatem uzależniona od przyjętej metody prowadzenia postępowania mediacyjnego, które może opierać się na mediacji klasycznej bądź mediacji klasycznej jedynie zawierającej elementy mediacji ewaluatywnej¹⁴. Przyjęcie drugiego ze wskazanych rozwiązań otwiera przed mediatorem pewną drogę, dającą mu możliwość zasugerowania stronom podjęcia określonych kroków, zbliżających je do osiągnięcia porozumienia. Niemniej w dalszym ciągu należy mieć na uwadze, że rola mediatora powinna koncentrować się na profesjonalnych działaniach pomocniczych, doradczych, które cechuje przede wszystkim bezstronność i poufność.

Ustawodawca nie ingeruje w sam proces mediacji, a posługuje się jedynie ogólnikami, które sprowadzają się do stwierdzenia, iż – zgodnie z art. 10 ustawy – „spór prowadzony jest przez strony”. Sama mediacja w takim przypadku jest w swym zamyśle zbieżna z wytycznymi Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/52/WE z dnia 21 maja 2008 r., dotyczącej niektórych aspektów mediacji w sprawach cywilnych i handlowych¹⁵. W myśl tego dokumentu pod pojęciem mediacji należy przede wszystkim rozumieć zorganizowane postępowanie, w którym przynajmniej dwie strony sporu próbują dobrowolnie osiągnąć porozumienie i rozstrzygnąć spór, korzystając z pomocy mediatora. Mediacja może zostać zainicjowana przez strony, może ją zaproponować bądź zarządzić sąd, może ją także nakazać prawo kraju Unii Europejskiej. W analizowanym przypadku istota zawiera się w początkowej części przytoczonej definicji, gdyż – jak już zaznaczono – inicjatywa skorzystania z tej formy rozstrzygnięcia konfliktu leży wyłącznie w gestii uprawnionych przez ustawodawcę. W takim przypadku kluczowe dla zawarcia porozumienia okaże się dobrowolne zaangażowanie stron i rzeczywista chęć osiągnięcia konsensu, możliwego właśnie dzięki podjętej współpracy. Mediator jako podmiot bezstronny ma aktywnie służyć stronom swą wiedzą i doświadczeniem, które ułatwią im osiągnięcie zadowalającego rozwiązania w postaci porozumienia. Stąd też mediację określa się także mianem wspomaganych negocjacji¹⁶, chociaż sam ustawodawca nie posługuje się takim

14 Szerzej: A. Kowalczyk, *Pojęcie sporu zbiorowego oraz pokojowe metody jego rozwiązywania w prawie polskim*, Rzeszów 2017, s. 169.

15 Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/52/WE z dnia 21 maja 2008 r. w sprawie niektórych aspektów mediacji w sprawach cywilnych i handlowych, s. 3–8 (Dz.U. L 136 z 24.05.2008).

16 Szerzej: A. Kowalczyk, *Pojęcie sporu zbiorowego...*, dz. cyt., s. 123 i powołana tam literatura.

zwrotem. Analizując literalne brzmienie ustawy w części odnoszącej się do etapu mediacji i porównując go chociażby do przepisów dotyczących arbitrażu społecznego, można odnieść wrażenie, że jest to proces z założenia odformalizowany przez ustawodawcę. Jednakże mimo pozornego odformalizowania samego przebiegu mediacji, ustawodawca zaznacza, że jest to etap zarówno pokojowy, jak i obligatoryjny. W praktyce oznacza to, że bez przystąpienia do mediacji strony – co do zasady – nie mogą rozpocząć organizacji legalnego, zasadniczego strajku, jak również akcji protestacyjnej. Warto zaznaczyć, że w trakcie postępowania mediacyjnego może zostać przeprowadzony tzw. strajk ostrzegawczy, jednak jest on limitowany zarówno co do długości trwania, jak i jego częstotliwości. Zgodnie z ustawą organizacja, która wszczęła spór, może zorganizować taki strajk jednorazowo i na czas nie dłuższy niż 2 godziny. Po drugie przebieg ważności postępowania mediacyjnego, niezależnie od długości jego trwania¹⁷, został uzależniony przez ustawodawcę właśnie od poprawnego wyboru mediatora.

Mediator i jego rola w postępowaniu ukierunkowanym na pokojowe rozstrzygnięcie sporu zbiorowego

Ustawodawca, wskazując na mediatora jako niezbędny element analizowanego etapu, stawia przed nim jeden warunek – ma on być gwarantem bezstronności. Współcześnie używane słowo „mediator” w języku staropolskim funkcjonowało jako „jednacz”, więc zasadniczo do tego powinna sprowadzić się jego rola¹⁸. Dlatego jego bezstronność powinna mieć charakter dwutorowy, a więc powinna odnosić się zarówno do samych stron, które decydują o sposobie reakcji na spór, jak i do przedmiotu trwającego sporu. Z literalnego brzmienia ustawy, a także z treści rozporządzenia dotyczącego wynagradzania mediatora¹⁹, wynika, że mamy do czynienia z osobą fizyczną, która będąc gwarantem bezstronności, decyduje się uczestniczyć w czynnościach ułatwiających zawarcie porozumienia. W piśmiennictwie podkreśla się, że

17 Szerzej na ten temat: A. M. Świątkowski, *Komentarz do ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych*, w: *Zbiorowe prawo pracy. Komentarz*, red. J. Wratny, K. Walczak, Warszawa 2009, s. 339.

18 *Prawo pracy i ubezpieczeń społecznych*, red. K. W. Baran, Warszawa 2015, s. 592–593.

19 Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 8 grudnia 2004 r. w sprawie warunków wynagradzania mediatorów z listy ustalonej przez ministra właściwego do spraw pracy (Dz.U. Nr 269, poz. 2673).

mediator pełni ponadto ważną funkcję lub misję społeczną²⁰. Procedura jego wyboru na gruncie powołanych przepisów nie ma charakteru jednolitego. Pierwsza z nich, będąca tym samym sygnałem, że zwaśnione strony podejmują próbę wspólnych rozmów, polega na wskazaniu wspólnego kandydata na mediatora. Ustawodawca określa wręcz, że w takim przypadku mamy do czynienia z quasi-porozumieniem, gdyż art. 11 ustawy zawiera sformułowanie, że „jeśli strony sporu zbiorowego *nie porozumieją się*”. Na tak rozumiane quasi-porozumienia ustawodawca wyznacza stronom 5 dni. Jednakże, co podkreśla się w piśmiennictwie, ten precyzyjnie określony termin nie ma w tym przypadku charakteru zawitego, więc jego wydłużenie w takim przypadku nie powinno skutkować nieważnością wyboru wspólnego mediatora²¹. Natomiast jeśli na skutek istniejącego konfliktu strony nie są w stanie podjąć próby wyznaczenia wspólnego mediatora lub gdy nie widzą możliwości wskazania osoby będącej gwarantem bezstronności w ich sprawie, wówczas korzysta się z alternatywnego sposobu jego wyłonienia. Dalsze postępowanie jest prowadzone przez ministra właściwego do spraw pracy i z udziałem mediatora wskazanego na wniosek jednej ze stron²². O fakcie desygnowania mediatora przez ministra powiadamiane są strony sporu. Wówczas termin rozpoczęcia postępowania mediacyjnego jest ustalany przez strony bezpośrednio z mediatorem. Ustawa nie zawiera szczegółowych wytycznych zarówno co do samego przebiegu postępowania mediacyjnego, jak i wymogów stawianych kandydatom na mediatora. Z treści analizowanych przepisów wynika jedynie, że funkcja mediatora – jako działalność prowadzona *ad hoc* – ma charakter odpłatny. W przypadku mediatora wyznaczonego z ministerialnej listy stawki wynagrodzenia za prowadzenie postępowania reguluje rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z 8 grudnia 2004 r. w sprawie warunków wynagradzania mediatorów z listy ustalonej przez ministra właściwego do spraw pracy²³. Wysokość tak rozumianego wynagrodzenia opiera się na stawce dziennej, z zastrzeżeniem, że przez pierwsze trzy dni ma ono charakter malejący. Udział mediatora w kolejnych dniach postępowania ma

20 Szerzej: W. Masewicz, *Prawna regulacja sposobów rozwiązywania sporów zbiorowych pracy w świetle praktyki. Doświadczenia polskie*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” (1994) nr 2, s. 11–12.

21 Tak m.in. J. Żołyński, *Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych. Komentarz*, Warszawa 2014, s. 77, A. Tomanek, *Komentarz do ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych*, w: *Zbiorowe Prawo Pracy. Komentarz*, dz. cyt., s. 406, A. Marek, *Spory zbiorowe. Część I. Obowiązujące etapy i procedury*, „Służba Pracownicza” (2009) nr 2, s. 5.

22 Dz.U. 2015 r., poz. 1240, ze zm.

23 Dz.U. 2004 r., Nr 269, poz. 2673.

natomiast określoną stałą stawkę wynagrodzenia. Zaznaczenia wymaga, że powyższe regulacje mają stanowić podstawę określającą minimalne stawki należne mediatorowi wybranemu przez obie strony sporu spoza ministerialnej listy. Sama działalność mediatora uczestniczącego w rozwiązywaniu sporów zbiorowych nie jest jednak zaliczana do okresu, od którego należą uprawnienia pracownicze, o ile nie pozostaje on jednocześnie w stosunku pracy lub innym stosunku zatrudnienia, który ma wpływ na jego staż pracy. Natomiast zgodnie z analizowaną ustawą mediatorowi na czas wykonywania czynności prowadzących do zawarcia porozumienia przysługuje zwolnienie od pracy. Ma ono jednak charakter limitowany, a mianowicie nie może przekraczać 30 dni w roku kalendarzowym. Bez znaczenia pozostaje w tym przypadku, czy jego udział dotyczy tego samego postępowania, czy jego nieobecność wiąże się z kilkoma sporami, w których pełni on rolę mediatora. Jednakże podkreślenia wymaga, że ustawodawca nie gwarantuje mediatorowi za czas takiej nieobecności prawa do wynagrodzenia z tytułu nieobecności w pracy. Prawo do zachowania wynagrodzenia nie przysługuje mu także na podstawie rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 15 maja 1996 roku w sprawie sposobu usprawiedliwiania nieobecności w pracy oraz udzielania pracownikom zwolnień od pracy²⁴. Zatem źródłem wynagrodzenia za czynności mediatora będą przepisy wskazanego rozporządzenia bądź w przypadku mediatora wyznaczonego z poza listy – umowa cywilnoprawna zawarta między stronami konkretnego sporu zbiorowego²⁵. Z przepisów analizowanej ustawy wynika, że co do zasady koszty postępowania mediacyjnego, a więc także wynagrodzenie należne mediatorowi, ponoszą strony w częściach równych. Wydaje się, że zasada równomiernego obciążenia stron postępowania ma skłonić je do wzajemnego zaangażowania, dobrej woli i odpowiedzialności za działania prowadzące do osiągnięcia konsensusu. Oprócz wskazanych uprawnień w zakresie finansowania działalności podejmowanej przez mediatora, jak i należnych mu dni wolnych od pracy, pozwalających na podejmowanie niezbędnych czynności, ustawodawca nie zawiera szczegółowych wytycznych kształtujących standardy jego działań. Korzystając z praktyki, warto w tym miejscu przytoczyć zasady wskazane przez Ministerstwo ds. pracy, które powinny cechować pracę mediatora. Co prawda także i one zostały oparte na zwrotach ogólnych, a więc podlegających

24 Z dnia 16 września 2014 r. (Dz.U. z 2014 r. poz. 1632)

25 Szerzej: A. Tomanek, *Komentarz do ustawy o rozwiązywaniu...*, dz. cyt., s. 409–411.

szerokiej interpretacji, jednak nie można pozbawić ich cech praktyczności. Zgodnie z dziewięcioma punktami określonymi jako standardy pracy mediatora w sporach zbiorowych wskazano, że:

- mediator działa w oparciu o obowiązujące przepisy prawa, w szczególności o ustawę o rozwiązywaniu sporów zbiorowych;
- mediator organizuje i zarządza procesem mediacji;
- mediator informuje strony o istocie i przebiegu mediacji;
- mediator informuje strony o swojej roli w procesie mediacji;
- mediator informuje strony o sposobie wynagrodzenia, który ma zamiar stosować;
- mediator jest neutralny wobec przedmiotu sporu;
- mediator jest bezstronny i niezależny od uczestników mediacji;
- mediator dba o poufność mediacji;
- mediator dba o wysoki poziom swoich kwalifikacji zawodowych²⁶.

Uniwersalność przytoczonych wytycznych będzie miała przede wszystkim znaczenie pomocnicze zarówno dla stron, jak i mediatora, który w przypadku sporów zbiorowych nie musi być profesjonalistą. Jego rolą będzie pomoc przy ustaleniu faktów istotnych dla rozstrzygnięcia sporu, a także sprecyzowanie żądań zważnionych stron. Wskazane wytyczne mają na celu pomoc w zakresie przeprowadzania szczegółowych ustaleń, które czasem wiążą się z dodatkowymi nakładami finansowymi obciążającymi strony²⁷.

Mimo wskazanych mankamentów udostępnione statystyki (z lat 2018–2019), które – z uwagi na sytuację epidemiczną – nie są kompletne, pokazują przede wszystkim, że strony nadal są zainteresowane rozwiązywaniem konfliktów zbiorowych w oparciu o analizowaną ustawę. Fakt ten potwierdzają dane statystyczne uzyskane na potrzeby niniejszego opracowania od Departamentu Dialogu i Partnerstwa Społecznego MPPiPS. Liczba mediacji, które zakończyły się porozumieniem stron w roku 2018 wyniosła 34, zaś w roku 2019 liczba ta wyniosła 24. W tym miejscu jednak warto zaznaczyć, że część mediacji nadal trwa (2018 rok – liczba ta wynosi 6, a 2019 rok – 21), zaś część z nich została zawieszona (2018 rok – liczba zawieszonych mediacji wyniosła 2, zaś w 2019 roku – 3). Natomiast mediacje zakończone podpisaniem protokołu rozbieżności w 2018 dotyczyły 19 przypadków, zaś w 2019 – aż 34. Ze

26 Standardy pracy mediatora w sporach zbiorowych zostały umieszczone pod adresem: www.dialog.gov.pl (dostęp: 10.08.2020).

27 Szerzej: T. Liszcz, *Prawo Pracy*, Warszawa 2019, s. 678.

statystyk Departamentu Dialogu i Partnerstwa Społecznego MRPiPS wynika, że zarówno w 2018, jak i 2019 roku miały miejsce mediacje zakończone podpisaniem porozumienia i rozbieżności (po jednym takim przypadku w każdym roku). Dodatkowo, jak podaje MRPiPS, w kilku przypadkach strony były w stanie dojść do porozumienia przed przyjazdem mediatora (w 2018 roku odnotowano 6 takich przypadków, zaś w 2019 roku – 3 przypadki).

Mając na uwadze przytoczone dane statystyczne, warto wskazać, w których województwach najczęściej przystępowano do mediacji z udziałem mediatora z ministerialnej listy. W 2018 roku najwięcej sporów miało miejsce w województwach śląskim (16,67%) i mazowieckim (14,81%), zaś w 2019 roku – w małopolskim (23,73%) i mazowieckim (13,56%). Natomiast sporów w latach 2018–2019 nie notowano w dwóch województwach, tj. lubuskim, zachodniopomorskim (w roku 2018 brak sporów odnotowano także w województwie świętokrzyskim).

Pewną zbieżność można także odnotować w zakresie branż, w których najczęściej występowały spory w latach 2018–2019, do których zaliczono: przemysł, czyli działalność produkcyjną (2018 rok – 42,59%, 2019 rok – 30,51%), a także ochronę zdrowia i pomoc społeczną (2018 rok – 35,19%, 2019 rok – 23,73%). W 2019 roku odnotowano poszerzenie tego katalogu o branżę edukacyjną, w której spory zbiorowe stanowiły aż 20,34% wszystkich konfliktów zbiorowych zanotowanych w tym roku kalendarzowym.

Punktem wspólnym określającym przyczynę sporów rozpatrywanych w latach 2018–2019 były płace, które w 2018 roku dotyczyły 61,1% sporów, zaś w 2019 roku – stanowiły 64,41% wszystkich sporów zbiorowych.

Podsumowanie

Reasumując, przede wszystkim należy podkreślić, że powołane przepisy nie mają na celu sformalizowania mediacji przy rozwiązywaniu sporów zbiorowych. Dają tym samym swobodę w zakresie reguł, jak i procedury jej przeprowadzania samym stronom – przy aktywnym udziale mediatora. Mając na uwadze powołane zbiorcze dane statystyczne, wydaje się, że jest to nadal rozwiązanie zachęcające strony do podejmowania prób rozstrzygnięcia konfliktów przy pomocy analizowanych regulacji prawnych. Każdy spór stanowi pochodną konfliktu, ten zaś z założenia nie ma charakteru jednolitego, mimo że, co potwierdzają statystyki, często dotyczy tego samego

przedmiotu nieporozumień. W ostatnich latach spory zbiorowe stanowią dość jasną odpowiedź wyodrębnionej grupy społeczeństwa na sytuację ekonomiczną, mającą także istotny wpływ na ogólną sytuację gospodarczą w kraju. Dlatego wydaje się, że spory zbiorowe, będące przedmiotem niniejszego opracowania, także obecnie można zakwalifikować w kategoriach społecznej reakcji zwrotnej na otaczającą rzeczywistość. Mediacja zaś – jako obligatoryjny etap prowadzący do rozwiązania określonej sytuacji zbiorowego konfliktu – ma na celu przede wszystkim zawarcie porozumienia, a tym samym uniknięcie strajku, jak również akcji protestacyjnych. Jednak by pożądanym efektem pokojowego zakończenia mediacji stał się rzeczywiście możliwy do osiągnięcia, zarówno inwencja jej prowadzenia, która w takim przypadku spoczywa na stronach sporu, jak i czynny udział mediatora – wydają się kluczowe.

Bibliografia

1. Baran K. W., *Spór indywidualny a spór zbiorowy w prawie pracy*, w: *Zbiorowe prawo pracy w społecznej gospodarce rynkowej*, red. G. Goździewicz, TNOiK Toruń 2000, s. 219–236.
2. Baran K. W., *Zbiorowe Prawo Pracy*, Universitas, Kraków 2002.
3. *Prawo pracy i ubezpieczeń społecznych*, red. K. W. Baran, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
4. *Zbiorowe prawo pracy. Komentarz*, red. K. W. Baran, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
5. Hajn Z., *Zbiorowe prawo pracy*, Lex a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
6. Kalisz A., Zienkiewicz A., *Mediacja sądowa i pozasądowa. Zarys wykładu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
7. Kowalczyk A., *Pojęcie sporu zbiorowego oraz pokojowe metody jego rozwiązywania w prawie polskim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2017.
8. Lewandowski H., *Spory zbiorowe pracy. Pojęcie, przedmiot i strony sporu zbiorowego*, SPPiPS, Kraków 1997–1998.
9. Liszcz T., *Prawo Pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.
10. Łukasiewicz J., Olszewski J., *Aksjologiczne i prawne ograniczenia w korzystaniu z sądownictwa polubownego*, w: *Arbitraż i mediacja. Aktualne problemy teorii i praktyki funkcjonowania sądów polubownych i ośrodków mediacyjnych*, red. J. Olszewski, TNOiK, Rzeszów 2009, s. 221–239.

11. Marek A., *Spyry zbiorowe. Część I. Obowiązujące etapy i procedury*, „Służba Pracownicza” (2009) nr 2, s. 5.
12. Masewicz W., *Prawna regulacja sposobów rozwiązywania sporów zbiorowych pracy w świetle praktyki. Doświadczenia polskie*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” (1994) nr 2, s. 11–12.
13. Piątkowski J., *Uprawnienia zakładowej organizacji związkowej*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 2005.
14. Rączka K., *Kilka uwag w sprawie legalności sporu zbiorowego*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” (1996) nr 2, s. 50.
15. Salwa Z., *Nowa regulacja rozwiązywania sporów zbiorowych*, PiZS (1991) nr 1, s. 31.
16. Skulimowska B., *Procedury pojednawstwa i rozjemstwa w zatargach zbiorowych w Polsce i na tle porównawczym*, IPiSS, Warszawa 1992, s. 28.
17. Stelina J., w: *System prawa pracy*, t. V: *Zbiorowe Prawo Pracy*, red. K. W. Baran, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 358–271.
18. Świątkowski A. M., *Komentarz do ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych*, w: *Zbiorowe prawo pracy. Komentarz*, red. J. Wratny, K. Walczak, C. H. Beck, Warszawa 2009, s. 245–444.
19. Tomanek A., *Komentarz do ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych*, w: *Zbiorowe Prawo Pracy. Komentarz*, red. K. W. Baran, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 363–484.
20. Żołyński J., *Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
21. Zieliński T., *Prawo pracy. Zarys systemu*, t. 3, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1986.

Źródła prawa

22. Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (Dz.U. Nr 55, poz. 236 ze zm.)
23. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/52/WE z dnia 21 maja 2008 r. w sprawie niektórych aspektów mediacji w sprawach cywilnych i handlowych (Dz.U. L 136 z 24.5.2008).
24. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 8 grudnia 2004 r. w sprawie warunków wynagradzania mediatorów z listy ustalonej przez ministra właściwego do spraw pracy (Dz.U. Nr 269, poz. 2673).

Orzecznictwo

25. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 15 lipca 2014r., II PK 258/13, Legalis 1406613

Inne

26. Informator MRPiPS, *Rozwiązywanie sporów zbiorowych*, <http://www.dialog.gov.pl/promocja-dialogu/publikacje-dialogu/biuletyny-ksiazki-broszury/> (dostęp: 30.08.2020).
27. *Standardy pracy mediatora w sporach zbiorowych*, www.dialog.gov.pl (dostęp: 10.08.2020).

Małgorzata Kożuch

Uniwersytet Jagielloński

 <https://orcid.org/0000-0002-5559-2555>

 <https://doi.org/10.15633/9788374386753.07>

Uniwersytet jako organizacja ucząca się w obszarze rozwiązywania konfliktów

Prezentowany artykuł jest propozycją adaptacji wycinka dorobku nauki o zarządzaniu, nauki prawa oraz socjologii i psychologii do struktury, jaką jest uniwersytet. Jest to koncepcja autorki, która kapitalizuje posiadane doświadczenie i refleksję nad sposobami rozwiązywania konfliktów do realiów działania uniwersytetu. Teza, którą stawia autorka, brzmi: uniwersytet jest strukturą, która jest zdolna implementować modele działania organizacji uczącej się w obszarze rozwiązywania konfliktów¹.

Bazą dla budowanej koncepcji uniwersytetu jako organizacji uczącej się w obszarze rozwiązywania konfliktów jest wiedza i doświadczenie prawnicze² oraz doświadczenie w rozwiązywaniu konfliktów³. Proponowane wnioski oparte są na zastosowaniu koncepcji organizacji uczącej się⁴ do uniwersytetu, ze specyfikacją obszaru rozwiązywania konfliktów. Wnioski

-
- ¹ Inspiracją dla postawienia takiej tezy były badania i wyciągnięte na ich podstawie wnioski przedstawione w: K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, wydanie 2, Wolters Kluwer, Warszawa 2015. Znaczenie miały także: K. Oblój, *Praktyka strategii firmy. Jak zarządzać przeszłością, radzić sobie z teraźniejszością i tworzyć przyszłość*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2020; Ł. Sułkowski, M. Bednarek, A. Parkers, *Kulturowa zmienność systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2016. Wstępna koncepcja przedstawiona była podczas polsko-niemieckiego seminarium: 14th International Colloquium of the Research Group on Mediation from 13th to 15th June 2019 in Cracow (Poland) w ramach struktur Forschungsgruppe Mediation.
 - ² Autorka jest pracownikiem naukowym Uniwersytetu Jagiellońskiego w Katedrze Prawa Europejskiego, doktorem nauk prawnych ze specjalizacją w prawie międzynarodowym i praktykującym od 20 lat adwokatem.
 - ³ Autorka jest mediatorem Prokuraturii Generalnej Rzeczypospolitej Polskiej, Centrum Mediacji Naczelnej Rady Adwokackiej oraz Centrum Mediacji i Arbitrażu Izby Przemysłowo Handlowej w Krakowie, prowadzi stałą praktykę w obszarze mediacji gospodarczej.
 - ⁴ Por. P. M. Senge, A. Kleiner, Ch. Roberts, R. B. Ross, B. J. Smith. *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

uwzględniają wyniki badań przeprowadzonych przez grupę badawczą⁵ pod kierownictwem autorki wśród pracowników i studentów Uniwersytetu Jagiellońskiego, Uniwersytetu Warszawskiego oraz Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, przeprowadzonych w 2019 roku. Istotne było także uwzględnienie wniosków płynących z raportów ombudsmanów uniwersyteckich składanych w ramach współpracy w sieci ENOHE⁶.

Spojrzenie całościowe na uniwersytet

Doświadczenie podpowiada, że zainicjowanie zmian na uniwersytecie jest stosunkowo proste. Znacznie jednak trudniej jest doprowadzić do trwałych i efektywnych wyników⁷. Uczestnicy innowacji niejednokrotnie mają poczucie walki ze zjawiskami stanowiącymi element *status quo*, zwłaszcza gdy uniwersytet może poszczycić się wielowiekową tradycją. Myślenie strategiczne o zmianach wymaga więc nie tylko opracowania planu realizacji inicjatywy, ale nade wszystko rozważenia, czy pewne elementy nie sięgają głębiej, czy dotyczą postaw i przekonań osób tworzących aktualną, żywą tkankę uniwersytetu. Co więcej, planując strategicznie, należy uwzględniać dynamikę procesu zmian⁸. Niektóre elementy zmiany przynoszą bezpośrednie efekty w krótkim terminie, inne widoczne są po dłuższym okresie⁹. W międzyczasie mogą pojawić się „efekty uboczne” zmian, wygenerowane mogą zostać postawy obronne, które są naturalnym elementem procesu. Wymagają one jednak elastyczności i wrażliwego monitoringu, aby innowacje zamierzone przez twórców i realizatorów projektu nie tylko zmierzały do projektowanego celu, ale także zwiększały warstwę dobra towarzyszącego działalności uniwersyteckiej¹⁰.

5 Zespół badawczy składał się z prof. dr. hab. Arkadiusza Sobczyka (prawo UJ), dr. hab. Mariusza Furgała (psychiatria UJ), dr. Mateusza Pękali (socjologia i prawo Akademia Ignatianum w Krakowie), dr. Małgorzaty Kożuch (prawo UJ) – kierownika projektu. Opis i wyniki badań są prezentowane w zbiorze.

6 Rob Behrens Raport ENOHE European Network of Ombudsmen in Higher Education A Comparative Study, 2017.

7 Na temat metod wprowadzania zmian zobacz: E. H. Schein, P. A. Schein, *Potęga relacji w zarządzaniu. O trudnej sztuce bycia pokornym liderem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019; A. M. Zawadzka, *Psychologia zarządzania w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

8 Por. M. Loeffler, *AGILE. Retrospektywy w zarządzaniu standardami*, Wydawnictwo Helion SA, Gliwice 2018.

9 Na temat metod oceny: S. Nikodemka, *Assessment Development Center. Projektowanie procesu i narzędzi oceny*, INFOR, Warszawa 2018.

10 Na temat „technicznych” aspektów podejmowania decyzji: A. Prusak P. Stefanów, *AHP – analityczny proces hierarchiczny. Budowa i analiza modeli decyzyjnych krok po kroku*, C. H. Beck, Warszawa 2014.

Uniwersytet oparty jest na tożsamości. Według teorii tożsamości Daniela L. Shapiro (odnoszącej się do osób fizycznych) na tożsamość składają się przekonania, obyczaje, przynależność, wartości i ważne emocjonalne doświadczenie¹¹. Przenosząc te elementy na organizację, jaką jest uniwersytet, możemy zidentyfikować:

- przekonania – konkretne idee i poglądy, które uniwersytet przyjmuje i propaguje;
- obyczaje – rytuały i tradycje mające znaczenie, na przykład święta, stroje, regularne sesje, sposób podejmowania decyzji;
- przynależność – lojalność odczuwana wobec jednostki bądź grupy, na przykład emerytowanych profesorów, pracowników naukowych, poczucie związku z poprzednikami, troska o kolejne pokolenia;
- wartości – wzorce, którymi się kieruje uniwersytet, i sztandarowe ideały, w które wierzy, często wyrażane jednym słowem, takim jak: prawda, godność, tolerancja lub wolność;
- emocjonalnie ważne doświadczenia – pozytywne lub negatywne wydarzenia, które kształtują tradycję uniwersytetu. Obejmują wszystko, począwszy od dnia założenia po moment aktualny.

Uniwersytet – organizacja ucząca się

Pierwszym filarem organizacji uczącej się jest interakcja zachodząca między trzema elementami:

- postawami i przekonaniami,
- kwalifikacjami i zdolnościami,
- świadomością i wrażliwością.

Prawidłowy przebieg tego procesu przynosi efekt tzw. głębokiego uczenia się.

Podkreślić należy, że niezależnie od jakiego elementu cyklu rozpocznie się zmiany, to ich wprowadzenie powoduje cyrkularną przemianę organizacji. Przykładowo, rozpoczynając realizację inicjatywy od zaoferowania nabycia kwalifikacji i podniesienia umiejętności miękkich w zakresie

¹¹ Szerzej: D.L. Shapiro, *Negocjuj nienegocjowalne. Jak rozwiązywać konflikty podszyte emocjami?*, Harvard Business Review Polska 2019.

rozwiązywania konfliktów, można doprowadzić do zmiany świadomości i wrażliwości¹². Zmiany w zakresie wrażliwości mogą wpływać na postawy, a docelowo także na przekonania¹³. W efekcie cyrkularny układ zależności powoduje, że powstaje tzw. obszar trwałej zmiany. W organizacji uczącej się kwalifikacje i zdolności grupowane są w trzy kategorie: aspiracje, refleksje/rozmowy/autorefleksje, konceptualizacja. W zakresie aspiracji ważne jest podkreślenie, że chodzi o zmiany, które dyktowane są potrzebą osobistego „mistrzostwa”, uzyskiwania nowych kompetencji, których się nie ma, a które uważa się za ważne, ale nie zawsze konieczne. Nikt nie chce przecież być postrzegany jako osoba konfliktowa lub nie radząca sobie z konfliktami. Indywidualne pragnienie poczucia doskonałości (*master of excellence*) jest nośnikiem dla indywidualnego, długotrwałego zaangażowania oraz wartością dodaną projektu. Drugi element, czyli refleksja i rozmowa, ma nade wszystko służyć zbudowaniu poczucia uczestnictwa we wspólnym, ważnym dla uniwersytetu projekcie. Chodzi więc nie o sytuację „wygłaszania opinii” i wysłuchiwanie innych opinii, ale o „świadectwo” – refleksję nad drobnymi sytuacjami podczas wprowadzania zmian¹⁴. Metoda małej narracji (*story telling*) pomaga uwspólnotwić doświadczenie, ale także ośmielić osoby niemające poczucia sprawczości, jak również cechujące się niezbyt wysokim poczuciem własnej wartości¹⁵. Trzeci z elementów – konceptualizacja – ma pomóc w dostrzeganiu przez uczestniczących w projekcie zmian w zakresie szerszych systemów i podsystemów. Umacnia to także budowanie własnych poglądów, a nie tylko powtarzanie cudzych, co jest wartością bezcenną w świecie akademickim. Nabycie umiejętności konceptualizacji pomaga w efekcie w budowaniu projektów nie tylko indywidualnych, ale także istotnych społecznie.

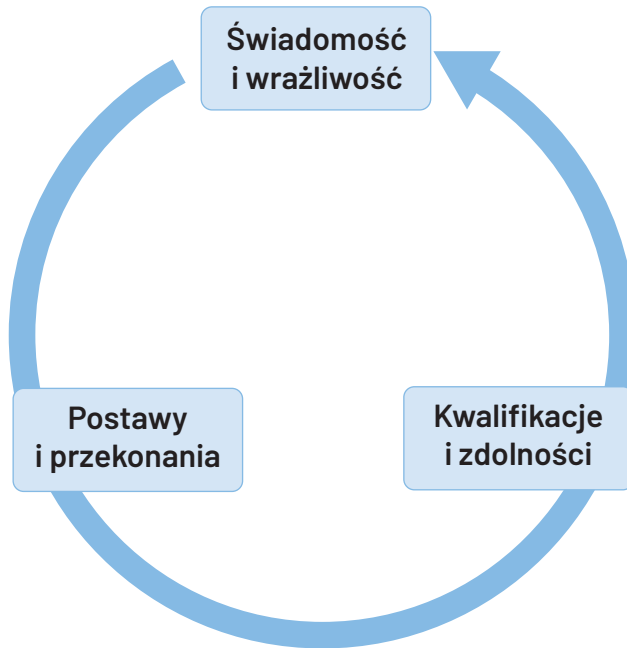
12 Por. W. Haman, J. Gut, *Zrozumieć zespół. Fenomen małej grupy. Jak radzić sobie z trudnymi zrachowaniami zespołu, a zwłaszcza z narzekaniem i marudzeniem*, Kontakt OSH Grupa Szkoleniowa 2019.

13 Por. S. Neale, I. Spencer-Arnell, L. Wilson, *Coaching inteligencji emocjonalnej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.

14 Na temat trudnej sztuki przekazu oraz jego deformacji: M. Kaszowy, *Strategie retoryczne, techniki komunikacyjno-poznawcze, błędy i sofistymaty*, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa 2015; J. Stelmach, B. Brożek, *Negocjacje. Jak negocjować w sposób słuszny, skuteczny i ekonomicznie efektywny?*, Copernicus Center Press, Kraków 2019; A. Nikolopoulos, *Negotiating Strategically. One Versus All*, Palgrave Macmillan Andreas Nikolopoulos 2011.

15 Na temat budowania opowieści narracyjnych: P. Tkaczyk, *Narratologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.

Rys. 1. Grafika obrazuje współzależność, jaka zachodzi pomiędzy trzema elementami: świadomością i wrażliwością, postawami i przekonaniem oraz kwalifikacjami i zdolnościami.



Rysunek zaczerpnięty z opisu koncepcji organizacji uczącej się, opracowanej przez Petera M. Senge, przepis z literatury.

Nabywanie nowych kwalifikacji i zdolności skorelowane powinno być z wprowadzeniem ich do praktyki codziennych zachowań. Z upływem czasu nowa praktyka się utrwała, staje się automatyczna, a przez to prowadzi do rozwinięcia nowej wrażliwości. Przykładowo, reakcja opiekuna naukowego na emocjonalny post umieszczony przez studenta na Facebooku, Instagramie czy w dowolnym miejscu w sieci w pierwszym odruchu uruchamia mechanizm subiektywnej oceny, a nierzadko uznania, że mamy do czynienia z trudnym studentem. Dochodzi więc do oceny „przypisania winy” za sposób eksplikacji poglądów, a nawet zbudowania poczucia urażenia, jeżeli post kontekstowo może dotyczyć opiekuna naukowego lub uniwersytetu. Nowa świadomość i wrażliwość mogą natomiast spowodować uruchomienie

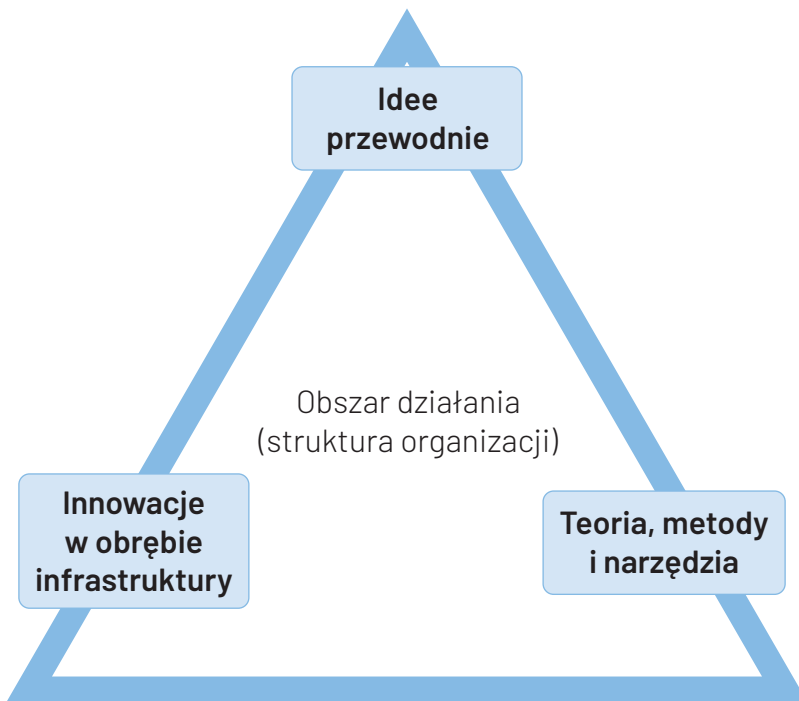
procesu myślowego dotyczącego własnego sposobu postrzegania rzeczywistości czy sytuacji dającej impuls do wpisu, wzbudzenia poczucia wsłuchania się w to, co chciał wyrazić student, podjęcia próby ustalenia spojrzenia szerszego niż incydentalny wpis, a wręcz refleksji nad możliwym schematem działania. Innymi słowy, pojawia się nowy rodzaj „słuchania”, „widzenia”, a nawet „percepcji całości”¹⁶. Stale wdrażając narzędzia osobistego mistrzostwa, łatwiej można dostrzec, kiedy własne lub cudze działania są przejawem dobrze przemyślanych i celowo generowanych sygnałów, a kiedy wynikiem wyłącznie reakcji *ad hoc*, możliwej i łatwej do zrozumienia tylko kontekstowo, a poza kontekstem prawdopodobnie trudno akceptowalnej. Zbudowanie nowej świadomości pozwala na dostrzeżenie rozdźwięku, jaki może zachodzić między deklarowanymi przez organizację wartościami a istniejącą wewnętrzną kulturą organizacyjną. Na przykład głoszenie przez uniwersytet wartości, takich jak: tolerancja, transparentność czy godność, może stać w sprzeczności z elementarnymi przejawami zachowań członków korpusu akademickiego, którzy podejmują decyzję dotyczącą studenta bez uprzedniej rozmowy z zainteresowanym, komunikując mu ją przez osoby trzecie, a nawet pomijają potrzebę komunikacji, uznając, że to student ma interes uzyskiwaniu aktualnej informacji o jego statusie. Przekonanie opiekunów naukowych, że efektywność jest wynikiem wyłącznie stałej i pełnej kontroli sytuacji, nie umacnia poczucia podmiotowości u studentów. Ukrywanie (świadome lub nie) przez wykładowców niepewności, niekiedy niewiedzy, a czasem szerszego kontekstu zjawisk gasi w studentach poczucie potrzeby poszukiwania rozwiązań, a w efekcie obniża ich wiarę w siebie. W efekcie u studenta może wytworzyć się obraz wykładowcy jako aroganta, wykluczającego ze stanów rzeczywistych stany niepewności. Może to budować zbędne mury i niechęć. Przyjęcie przez wykładowcę postawy otwartej, wrażliwej, konfrontującej stale własne niedoskonałości z otaczającą rzeczywistością w poczuciu, że pewna doza niepewności istnieje, a błędzenie należy do rzeczy ludzkich, stwarza poczucie więzi, a w efekcie pozwala studentowi zbudować poczucie potrzeby trwania w postawie poznawczej, otwartej na odmienność, na prawdę i otaczającą rzeczywistość w poczuciu jedności z kadrą uniwersytecką. Eliminowana jest wówczas postawa konsumencka,

16 Na temat dochodzenia do „rozumienia” oraz rozwiązywania konfliktów: G. Friedman J. Himmelstein, *Challenging Conflict. Mediation Through Understanding*, ABA Section of Dispute Resolution 2008.

roszczeniowa, oparta na relacjach transakcyjnych usługodawcy i usługobiorcy – pomiędzy studentem a uniwersytetem.

Drugim filarem organizacji uczącej się jest jej struktura. Uniwersytet jako struktura podlega schematowi podobnemu do każdej organizacji, mimo że ma znacznie szerszy profil interesariuszy niż większość organizacji komercyjnych czy nawet podmiotów publicznych.

Rys. 2. Grafika obrazuje obszar działania w ramach struktury organizacji, który objęty jest „aktywnymi” zmianami w ramach procesu uczenia się.



Dla określenia idei przewodnich uniwersytetu można odwołać się do jego tradycji. Można także położyć akcent na tkankę ludzką i odwołać się do teorii Abrahama Masłowa (piramida, u której podstaw są potrzeby fizjologiczne, następnie potrzeba bezpieczeństwa, wyżej potrzeba przynależności, bezpośrednio przed szczytem potrzeba szacunku, a na samej górze potrzeba samo-realizacji). W tym kontekście stale wypada jednak pamiętać, że elementy te towarzyszą nie tylko kadrcze naukowej, ale także studentom, doktorantom

i pracownikom administracji. Ci ostatni niejednokrotnie zwracają uwagę, że czują się niedostrzeżeni, są raczej przedmiotem niż podmiotem, są odbiorcami komunikatów płynących od innych (najczęściej kadry naukowej uniwersytetu, studentów, doktorantów) bez poczucia podmiotowości. Taka sytuacja stoi w jawnej sprzeczności z głoszonymi przez wszystkie szkoły wyższe ideami humanitaryzmu, poszanowania godności, tolerancji, niedyskryminacji. W ramach rozważania idei przewodnich uniwersytetu jako organizacji uczącej się akcent winien być położony na trzy parametry. Po pierwsze prymat całości nad częścią¹⁷, po drugie wspólnotowość oraz po trzecie znaczenie sposobu komunikacji (twórcza siła języka). Idea uniwersytetu wymaga więc uwzględniania holistycznej i złożonej struktury osobowej i przedmiotowej, jaką tworzy uniwersytet, a nie zawężania jej tylko do warstwy nośnika wiedzy, badań czy osiągnięć na miarę XXI wieku. Istnieje potrzeba stałego aktualizowania poczucia, że uniwersytet jest schematem interakcji zachodzącej na płaszczyźnie wkładu intelektualnego w poznawanie świata, a schematami zachowań ludzkich dziejących się w obszarach administracyjnych, relacji poziomych i pionowych pracowników naukowych, relacjach koleżeńskich, relacjach w zespołach badawczych czy nawet interakcji z otoczeniem wytwarzanej przez jednostki, zarówno osobowości, jak i „miernoty”¹⁸. Peter Senge, odnosząc się do znaczenia języka, użył zwrotu: „Zapominając o twórczej sile języka szybko zaczynamy mylić mapy z samym terenem. Osiągamy stopień pewności, który odbiera nam zdolność do dziwienia się, tłumi umiejętność dostrzegania innych interpretacji i nowych możliwości działania (...). Dlatego właśnie bronimy się przed atakiem na nasze przekonania z taką siłą, jak gdyby chodziło o atak na nas samych”¹⁹.

W filarze struktury uniwersytetu jako organizacji uczącej się są także teorie, metody i narzędzia. Mają one służyć rozwojowi aspiracji, refleksji i konceptualizacji – w interesującym nas zakresie – w obszarze rozwiązywania sporów. Także w tym obszarze zachodzą interakcje, które powinny podlegać monitorowaniu, bo metoda monitorowania pozwala na

17 Adaptuję w tym zakresie poglądy wyłożone w publikacji: D. Bohm, *Wholeness and the Implicate Order*, Routledge Classics, London–New York 2002.

18 Na temat relacji i zarządzania nimi zobacz szerzej: R. Tyszkiewicz, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2017.

19 P. Senge, *Iść naprzód. Strategiczne myślenie o budowaniu organizacji uczących się*, w: P. Senge, A. Kleiner, Ch. Roberts, R. B. Ross, B. J. Smith, *Piąta Dyscyplina. Materiały dla praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 44.

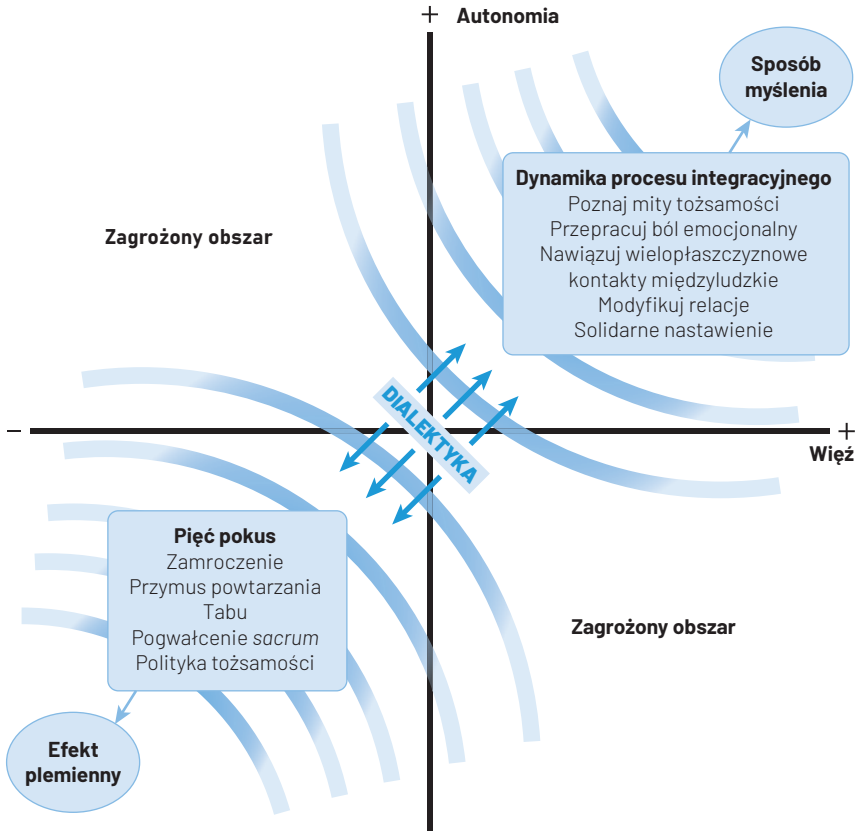
unikanie zagrożeń. Dla przykładu autor *Piątej Dyscypliny* podaje, że teoria o funkcjonowaniu układu krążenia doprowadziła do opracowania metody monitoringu krążenia, a w efekcie pozwoliła uniknąć zagrożeń płynących z nieregularności akcji serca. Podobnie jest na uniwersytecie, gdzie monitorowanie pewnych schematów zachowań i wczesna „diagnoza symptomów” konfliktu może doprowadzić do uniknięcia ich eskalacji, a niekiedy być może rozwiązaniem problemu na jego przedpolu lub we wczesnej fazie²⁰. Schemat może działać także w drugą stronę. Wprowadzenie pewnych praktycznych narzędzi może poprzez obserwację ich działania doprowadzić do konceptualizacji teorii. Porządkowanie doświadczenia płynącego z nierozwiązanych, jak i rozwiązanych konfliktów będzie zwrotnie budowało teorię i podstawę dla przyszłych narzędzi²¹. W organizmie, jakim jest uniwersytet, nie wystarczą jednak narzędzia statyczne. Prosty schemat przyczyna – efekt, jak mogłoby się wydawać na podstawie diagramu Ishikawy²², może okazać się niewystarczający, gdyż jak wynika z badań porównawczych, pewne problemy są wynikiem cyrkularności schematów działania (schemat błędnego koła samospełniającego się przekonania). Na tym właśnie polega główna trudność opracowania metody i narzędzi ukierunkowanych docelowo na „zmiany myślenia” w obszarze rozwiązywania konfliktów.

Trzecim elementem schematu uniwersytetu jako organizacji uczącej się są innowacje w zakresie infrastruktury. Największe znaczenie w obszarze rozwiązywania konfliktów będą miały innowacje, które pozwalają rozwijać zdolności ludzkie w kontekście ich bieżących zadań zawodowych. Przestrzeń pracy ma stać się przestrzenią uczenia. Gdyby bowiem uczenie się rozwiązywania konfliktów pozostało elementem niepodlegającym stałemu wdrożeniu, wówczas mielibyśmy do czynienia „z jeszcze jednym szkoleniem”. Obszar praktyki i aktywnego stosowania nowych kompetencji wpływa na zbudowanie nowej jakości, czyli osiągnięcia celu organizacji uczącej się.

20 Por. Raport z badań w zakresie analizy komentarzy, pkt. 6.

21 A. Binsztok, P. Miłoszewski, *Spory pracownicze. Rozwiązywanie i zapobieganie*, Wydawnictwo Marina Wrocław 2018.

22 Por. M. Mróz, *Diagram Ishikawy. Sposób na rozwiązanie problemu*, Wydawnictwo 2K Consulting Krzysztof Kowal, Łódź 2019.

Rys. 3. Grafika przedstawia układ współrzędnych²³.

Rysunek zaczerpnięty z opisu koncepcji organizacji uczącej się, opracowanej przez Petera M. Senge, przepis z literatury.

23 Oś pionowa nazwana jest „autonomią” a oś pozioma nazwana jest „więzią”. Lewy dolny róg między osiami nazwany jest „efektem plemiennym” a prawy górny róg między osiami nazwany jest „sposobem myślenia”. Lewy górny róg między osiami oraz prawy dolny róg między osiami obrazują obszary zagrożone. Skrzyżowanie osi nazwane jest „dialektyką”. Przejście z lewego dolnego rogu – efektu plemiennego do prawego górnego rogu – sposobu myślenia – wymaga procesu intelektualnego odejścia od tzw. pięciu elementów plemiennych: zamroczenia, przymusu powtarzania, tabu, pogwałcenia sacrum, polityki tożsamości i przejścia do elementu, w którym myślenie jest zmodyfikowane (prawy górny róg), przy czym modyfikacja myślenia dotyczy elementów: poznania mitów tożsamości, przepracowania bólu emocjonalnego, nawiązania, zbudowania lub zmodyfikowania relacji oraz przyjęcia, wspólnego, solidarnego nastawienia. Przesuwanie się wzdłuż każdej z osi oznacza poziom intensywności.

Połączenie elementów zobrazowanych schematem koła i trójkąta pozwala ukształtować schemat modelu uniwersytetu jako organizacji uczącej się. Bez idei przewodnich nie ma zaangażowania. Bez teorii, narzędzi, metod trudniej jest osiągnąć postęp w głębokim uczeniu się. Bez innowacji trudno ustabilizować myślenie ukierunkowane na przyszłość, zbudować wiarygodność na miarę wyzwań społecznych, które z sobą przyniósł XXI wiek. Szybkie zmiany strukturalne mogą budzić samoistny opór, stąd niezbędne jest przygotowanie podłoża, w ramach którego będzie wprowadzany w życie model organizacji uczącej się. Możliwym schematem jest wydzielenie obszaru do *pilot project* (co może wydłużyć okres wprowadzania zmian) lub rozpoczęcie zmian od tych obszarów struktury uniwersytetu, w których dotychczas kumulowały się procesy konfliktowe. Jeżeli na tym podłożu osiągnięte zostanie wstępne zrozumienie projektu, to istotne będzie przeniesienie modelu na strukturę całego uniwersytetu, a może raczej nazwanie i nadanie znaczenia nowemu modelowi pracy z konfliktem. W efekcie oddolną metodą możliwe będzie uzyskanie zmiany w strukturze całej organizacji.

Mapa uniwersytetu – jak jest

Na wczesnym etapie realizacji projektu badawczego dokonano „zmapowania” aktualnego stanu organizacyjnego i metod rozwiązywania konfliktów. Konkluzja nie napawała optymizmem. Zasadniczo Uniwersytet Jagielloński ma w swojej strukturze jednostkę, która zgodnie ze swoim regulaminem zajmuje się zarówno pracą naukowo badawczą, dydaktyką, jak i rozwiązywaniem konfliktów. Zgodnie z regulaminem Centrum Alternatywnego Rozwiązywania Sporów Uniwersytetu Jagiellońskiego § 2 ust. 1 „Zadaniem Centrum jest inicjowanie, organizowanie i koordynowanie różnorodnych form aktywności naukowej, w tym przede wszystkim badawczej, w zakresie analiz różnych możliwości rozwiązywania sporów przez prawo. Ponadto funkcją Centrum jest koordynowanie i wzbogacanie oferty dydaktycznej Uniwersytetu oraz praktyczne wykorzystywanie alternatywnych metod rozwiązywania sporów”. Praktyka korzystania z działalności tej jednostki jest jak dotąd skromna.

Jak się wydaje, uniwersytet jak dotychczas preferował realizację zadań w obszarze konfliktów przez przypisanie lub wykluczenie odpowiedzialności (rektor, rzecznicy dyscyplinarni, komisje dyscyplinarne, komisje doraźne dla

spraw własności intelektualnej, komisje do spraw mobbingu), lub też przez technikę przeczekania, a niekiedy przemilczenia. Równoległe do takiej preferencji widoczne stało się zjawisko odzwierciedlające postawę studentów uczestniczących w konflikcie. Cykliczność okresów studiów powoduje, że studenci we wczesnej fazie konfliktu obawiają się go ujawnić, a w okolicach sesji „wolą przeczekać” w nadziei, że przetrzymają, a potem problem nie jest już „ich” problemem. Stan taki nie odpowiada oczekiwaniom społeczności studenckiej *sensu largo*, nie wspiera pracowników, którzy borykają się z różnymi wyzwaniami związanymi z konfliktami w grupach czy zespołach badawczych, ale także nie wspomaga w kreowaniu wizerunku uniwersytetu. Także istnienie aż pięciu związków zawodowych w obszarze struktury uniwersytetu jest odzwierciedleniem nie tylko jego wielości, ale także dynamiki procesów pracowniczych, domagających się stałej reprezentacji interesów, także w zakresie spraw rodzących konflikty.

Bardzo istotnym elementem, który może wpływać na ograniczone znaczenie Centrum Alternatywnego Rozwiązywania Sporów Uniwersytetu Jagiellońskiego w zakresie efektywnego wspierania uczelni w rozwiązywaniu sporów, jest zbyt silna konotacja metod jego działania z pojęciem prawa, jakoby nie obejmującego metod polubownego rozwiązywania sporów. Oczywiście jest to przekonanie błędne, ale powszechne. Dla przykładu mediacja jest postrzegana jako forma odejścia od prawa, co także jest przekonaniem fałszywym, nawet jeśli prawdą jest, że celem mediacji nie jest ustalenie tego, jakie byłoby najbardziej prawdopodobne rozstrzygnięcie sądu. Celem mediacji jest bowiem rozwiązanie sporu w oparciu o interesy stron²⁴. W praktyce oznacza to wypracowanie punktu, w którym strony chcą się spotkać z „ich powodów”, a nie z takiego, który obiektywnie i racjonalnie mógłby zostać uznany za właściwy (oczywiście w wielu wypadkach są to punkty tożsame, ale są jednak także i takie ugody, które umykają kryterium obiektywności). Dodatkowo nieformalność procesu mediowania i jego poufność sprawiają, że instytucja ta nie jest dostatecznie wypromowana w świadomości interesariuszy uczelni. Podkreślenie normatywnego charakteru rozwiązania wypracowanego w mediacji jest elementem szalenie istotnym i odpowiada

24 Na temat mediacji: A. Zienkiewicz, *Studium mediacji. Od teorii ku praktyce*, Difin, Warszawa 2007; J. Czapska, M. Szeląg-Dylewski, *Mediacje w prawie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014; K. Pleszka, J. Czapska, M. Araszkiewicz, M. Pękala, *Mediacja. Teoria, normy, praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017; E. Gmurzyńska R. Morek, *Mediacja. Teoria i Praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.

naturze skutecznego, stabilnego i oczekiwanego rozwiązania wypracowywanego przez strony z udziałem neutralnej osoby trzeciej, a ostatecznie opartego o działania prowadzone na podstawie prawa i w zgodzie z prawem²⁵. Udział neutralnego pośrednika (mediatora, osoby zaufanej, ale też bezstronnej) pozwala zmniejszyć dystans między stronami związany z hierarchicznością stosunków, nierównowagą strukturalną, niechęcią, uprzedzeniami i urażoną dumą.

Wzmocniona promocja informacji w ramach uniwersytetu o sposobach rozwiązywania konfliktów lub samej działalności Centrum Alternatywnego Rozwiązywania Sporów Uniwersytetu Jagiellońskiego, ewentualnie projektów takich jak Uniwersytecka Przestrzeń Dialogu oraz zezwolenie na częściowe odformalizowanie procedur, sprzyjałoby budowaniu schematów wspierających elastyczność w podejściu do rozwiązania konfliktu w oparciu o interesy stron, a nie w oparciu o relacje transakcyjne (przyczyna – skutek).

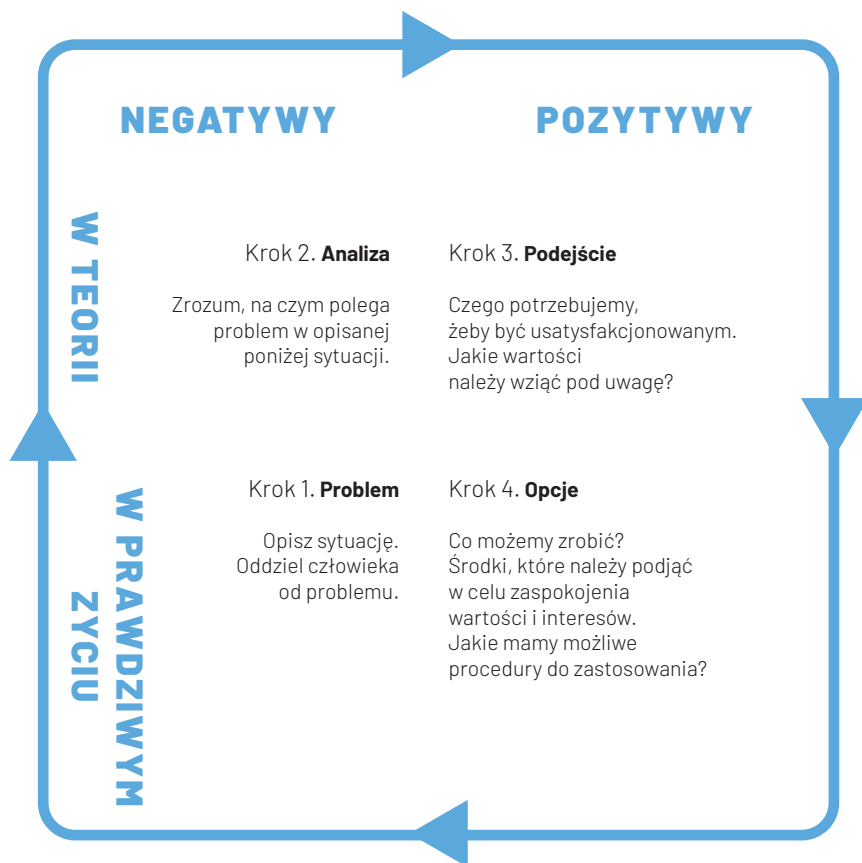
Wybór metody

Odnosnie metody rozwiązywania konfliktów, należy podkreślić znaczenie ich wielości i elastyczności. Zgodnie ze słowami przypisywanymi Markowi Twainowi: „Jeżeli ma się tylko młotek, to każdy problem będzie wyglądał jak gwóźdź”. Na uczelniach istnieje wiele typów konfliktów, o bardzo różnej dynamice i strukturze. Nawet wstępne badania pokazują, że niezbędna jest elastyczność, poufność i bardzo dobra promocja wiedzy o metodach rozwiązywania konfliktów²⁶. Pałacy wydaje się problem stworzenia grupy ambasadorów mediacji, rozumianych nie jako sformalizowana jednostka, ale jako grupa osób – nośników informacji o znaczeniu osoby neutralnej w spojrzeniu na konflikt, zredefiniowaniu problemów w sporze, nazwaniu ich i wsparciu w wypracowaniu rozwiązań kończących spór. Zagadnienie to zostanie opracowane w przyszłym projekcie wykonawczym badań.

25 Ogólnie o potrzebie kształcenia prawników w zakresie umiejętności miękkich, jak również o technikach: A. Jakubiak Mironczuk, *Negocjacje dla prawników. Prawo cywilne*, Lex Wolters a Kluwer business, Warszawa 2010; M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018; J. Stelmach, *Sztuka manipulacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018; J. Jabłońska-Bonca, K. Zeidler, *Prawnik a sztuka retoryki i negocjacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.

26 Odwołuje się w tym zakresie do praktycznych refleksji dotyczących jednej z metod, ale ukazujących spektrum możliwych innych rozwiązań. M. Pel, *Referral to mediation. A practical guide for an effective proposal*, SDU UITGEVERS, The Hague 2008.

Rys. 4. Schemat różnicy w rozumowaniu



Koncepcja zaczerpnięta z opracowania Thierreg Garby Agreed! Negotiation/mediation in the 21st century, International Chamber of Commerce 2015.

Rozważając kwestię tego, na jakie elementy metody należy zwrócić przy rozwiązywaniu konfliktów w ramach uniwersytetu, podkreślić należy, że istotą jest osiągnięcie stanu „pokoju” przy optymalnym poziomie zaspokojenia interesów stron znajdujących się w konflikcie. Rozwiązanie konfliktu nie będzie więc polegało na przeprowadzeniu „dochodzenia”, kto, kiedy i dlaczego „zepsuł” relacje. Zakłada się bowiem, że wszystkie strony pracowały w dobrej wierze w celu zrealizowania zadań im powierzonych. Konflikt

zaistniał z przyczyn, których ustalenie nie zawsze ma pierwszorzędne znaczenie. Oczywiście są sytuacje, gdy ustalenie przyczyn jest istotne dla rozwiązania, ale – jak wynika z badań – cyrkularność stanów konfliktowych może pozbawiać takie ustalenia znaczenia.

Wnioski

Uniwersytet jako organizacja ucząca się w dziedzinie rozwiązywania konfliktów może rozważyć zbudowanie mapy zmian w poszczególnych obszarach. Aby wypełnić kryteria stawiane uczelni badawczej, współpracującej na płaszczyźnie międzynarodowej, interdyscyplinarnej, innowacyjnej i spójnej, nie trzeba odkrywać koła. Można skorzystać z doświadczeń i wzorów już wypracowanych na uczelniach europejskich i amerykańskich oraz wzbogacić je wiedzą opartą na doświadczeniu na rodzimym gruncie. Warto uwzględnić kontekst kulturowy, który w kraju nad Wisłą jest szczególnie widoczny, a na uniwersytecie o blisko siedmiu wiekach tradycji – po prostu niezwykle ważny. Profesorka Susan S. Raines z Kennesaw State University w USA, która w czasie badań była jedną z osób prezentującej model amerykański (znacznie krótszy kulturowo okres historii uniwersytetów przy intensywnym rozwoju szkół wyższych zawodowych, czy wręcz biznesowych), zadała w dyskusji ważne pytanie: *What make you different?* Konfrontując się z tym pytaniem w czasie badań, obserwacji i formułowania wniosków, warto sięgnąć do wskazań ekspertów z najwyższej półki. Specjaliści od negocjacji i konfliktów wskazują w tym obszarze na konieczność skonfrontowania się z oporem w strukturze uniwersytetu, który można zdefiniować jako „idzie nowe”, ale także z kulturą organizacji, która tworzy własne mity, w tym mity nazywane „plemiennymi”.

Według Daniela L. Shapiro²⁷ pięć pokus plemiennego rozumowania to:

- zamroczenie – to wypaczony stan świadomości, w którym relacja prowadzi do wyczerpania energii emocjonalnej; w przypadku uniwersytetu może to być ukształtowanie poglądu „zawsze było inaczej” (np. nie było jednostki od wsparcia rozwiązywania konfliktów), bez wejścia w głębszą dyskusję na temat tego, jakie *ratio* stało za pierwotnym wzorem;

27 Por. D.L. Shapiro, *Negocjuj nienegocjowalne...*, dz. cyt., s. 30.

- przymus powtarzania – to wzorzec samoobrony, w którym kompulsywnie powiela się te same argumenty;
- tabu – to „zakazy” społeczne utrudniające relacje oparte na współpracy;
- pogwałcenie sacrum – to atak na najważniejsze filary tożsamości;
- polityka tożsamości – to manipulowanie tożsamością zmierzające do realizacji celów politycznych przeciwnika.

Do zbudowania struktury wczesnego wykrywania i monitorowania sporów niezbędne wydaje się zwiększenie działań informacyjnych, edukacyjnych i monitorujących. Biorąc pod uwagę, że detektowanie konfliktów połączone jest z obawami o „rezonans” środowiskowy, warto rozważyć co najmniej cztery elementy architektury projektu:

- kanał przyjmowania zgłoszeń, którego struktura powinna zapewnić obsługiwanie zgłoszeń w sposób zapewniający nieujawnianie tożsamości osoby zgłaszającej oraz uniemożliwiający dotarcie podmiotu objętego „zarzutem” bezpośrednio do zgłoszenia w celu wyeliminowania działań odwetowych. Nie chodzi przy tym o „naruszenie prawa do obrony,” ale umożliwienie neutralnej i obiektywnej oceny sytuacji bez zbyt wczesnego konfrontowania stron;
- precyzyjne, powszechne i łatwo dostępne informacje o procedurach oraz sposobie, warunkach i możliwości rozwiązania konfliktu w ramach procedur wewnętrznych i zewnętrznych;
- wyznaczenie osób zaufania czy rzeczników mediacji na różnych szczeblach struktury uniwersytetu, także w ramach różnych jednostek, właściwych do podejmowania działań z należytym rozeznaniem, starannością i poufnością. Także w tym wypadku nie chodzi o sformalizowanie procedury, zawieranie umowy o mediację i strukturyzowanie procesu. Istotą jest wejście podmiotu neutralnego pomiędzy strony konfliktu i rozważenia, jakie potencjalnie kroki, drogi nieformalne i formalne, można podjąć, by strony dostrzegły konflikt w szerszej perspektywie i same rozwały metody wyjścia z niego;
- ustalenie rozsądnego terminu przekazania informacji zwrotnej zgłaszającemu o podjętych krokach i działaniach, także z możliwością przedstawienia opcji lub mapy drogowej rozwiązania konfliktu.

W działalności prawników szczególnie ważny będzie mit, który głosi, że przepis prawny jest odpowiedzią na wszystko. To twierdzenie nie wytrzymuje

konfrontacji z praktyką. Nawet Komisja Europejska – dostrzegając trudności, jakie napotykają prawnicy w mediacji i dialogu, a także w stosowaniu metod alternatywnych w rozstrzyganiu sporów – sformułowała już w 2009 roku *Concept on Strengthening UE Mediation and Dialogue Capacities* (Dokument z 10.11.2009 roku 15779/09), natomiast w roku 2018 w ramach projektu Efficiency of Justice Komisja Europejska stworzyła cały zestaw narzędzi dla prawników: „Zestaw narzędzi do doskonalenia mediacji zapewniający wdrożenie wytycznych CEPEJ w sprawie mediacji” (*Mediation Development Toolkit. Ensuring implementation of the CEPEJ Guidelines on mediation CEPEJ 2018/7 z dnia 27.06.2018*). Materiały zawarte w tym dokumencie skierowane były do sędziów, pracowników sądów, mediatorów, centrów mediacji, prawników i uczestników mediacji.

Uniwersytet powinien zmierzać do maksymalizacji wsparcia merytorycznego w konflikcie, w taki jednak sposób, by jego uczestnicy sami – lub z pomocą osoby neutralnej, a niekiedy organu – mogli wypracować rozwiązanie. Ta pomoc w nawigacji konfliktem wzmacnia poczucie własnej wartości, ale także rodzi odpowiedzialność za przyjęte rozwiązanie i wolę umacniania jego efektów, a także podejmowania działań prewencyjnych przy dostrzeganym nawrocie objawów. Tym samym jest naturalnym powodem zmniejszenia się liczby konfliktów w przyszłości.

Bazując na doświadczeniach kolegów z uniwersytetów w innych krajach, wszystkie osoby działające w ramach jednostek zajmujących się rozwiązywaniem konfliktów skupiają się na:

- słuchaniu i wzmacnianiu (*empower*) – pomagają zidentyfikować cele i rozwinąć plan działania dla ich realizacji;
- wspieraniu procesu komunikacji i zrozumienia postawy drugiej strony konfliktu – umożliwiają dialog, który ma modyfikować sposób postępowania i prowadzić do zrozumienia drugiej strony; istotne w tym procesie jest odkrycie rzeczywistych interesów stron (niekiedy ukrytych pod pozorami), a nie tylko werbalizowanych żądań;
- prowadzeniu niezależnego monitoringu zjawisk i relacji w ramach uniwersytetu i adresowaniu spostrzeżeń dla ułatwienia wczesnych procesów decyzyjnych.

Uwagi dodatkowe

Ważne jest także wyposażenie jednostki uniwersyteckiej zajmującej się rozwiązywaniem konfliktów w takie atrybuty, które usuną z jednej strony obawy stron konfliktu co do „sprzyjania” władzom, a z drugiej strony na tyle usamodzielnia jednostkę, aby osoby działające w jej ramach nie stały się dla władz uniwersytetu „wrogami numer jeden” z uwagi na próby wsparcia czy wypracowania rozwiązań, które nie do końca są zgodne z przekonaniem decydentów. Natura jednak postępowań polubownych opiera się na wzajemnych ustępstwach. Specjaliści zwykli mawiać, że dobra ugoda to taka, z której obie strony są niezadowolone, gdyż musiały z czegoś zrezygnować, jednakże rezygnacja w tego „czegoś” była *per saldo* korzystna z uwagi na zakończenie sporu i osiągnięcie sytuacji „pokoju”.

Do podstawowych atrybutów należą:

- niezależność – w zakresie struktury, funkcji i możliwości dialogu nawet z najwyższym poziomem organizacyjnym uniwersytetu;
- neutralność i bezstronność – pozwalają obu stronom zbudować zaufanie do jednostki oraz pokładać wiarę, że sugestie czy proponowane kroki nie będą pogarszały sytuacji żadnej ze stron;
- poufność – tak dalece posunięta, że – poza wypadkami ryzyka nieuniknionej i bezpośredniej szkody na osobie lub poważnej szkody na mieniu – informacje powierzone jednostce pozostają w dyspozycji stron konfliktu, bez prawa ujawniania ich na zewnątrz;
- nieformalność i elastyczność procedur – pozwalają na dobranie narzędzi i metod rozwiązania konfliktu w sposób odpowiedni dla ich natury.

Budowanie strategii

Aby przygotować strategiczne rozwiązania w zakresie rozwiązywania konfliktów uczelnianych, niezbędne jest podjęcie decyzji kierunkowych w poniższych obszarach²⁸:

28 Opracowano na podstawie kwestionariusza sporządzonego w 2015 roku przez Office of the Independent Adjudicator for Higher Education (OIA) organu statutowego zajmującego się badaniem skarg studenckich w Anglii i Walii, który to podmiot jest pełnoprawnym członkiem Europejskiej Sieci Ombudsmanów w Szkołach Wyższych (ENOHE)

- Czy model rozwiązywania konfliktów oparty będzie na podmiocie wewnątrz struktury uniwersyteckiej, czy też poza jej strukturą? (Poszukiwanie podstawy w prawie powszechnie obowiązującym, w aktach wewnętrznych uczelni, ewentualnie w porozumieniu międzyuczelnianym); na konkretnym wydziale, czy jako jednostka międzywydziałowa, ogólnouniwersytecka?
- Czy model rozwiązywania konfliktów oparty będzie na jednym podmiocie nowo utworzonym (wg modelu Conflict Advisory Service, Conflict Management Service, Dispute Resolution Center, Instytut for Conflict Management), grupie powiązanych struktur, czy będzie oparty na już istniejących elementach organizacyjnych (rzecznik wartości akademickich, Centrum Alternatywnego Rozwiązywania Sporów Uniwersytetu Jagiellońskiego) odpowiednio zmodyfikowanych?
- Czy działalność podmiotu zajmującego się rozwiązywaniem konfliktów lub ułatwianiem ich rozwiązania będzie strukturalnie powiązana z organizacją struktur, które odpowiedzialne są za ustalanie deliktów dyscyplinarnych, czy wymierzaniem odpowiedzialności za popełnione czyny (np. w ramach procedur mobbingowych, antyplagiatowych)?
- Czy istnieją środki i zostaną podjęte działania w obszarze edukacyjnym i promocyjnym w zakresie metod rozwiązywania sporów i budowania przestrzeni dialogu?
- Jaki będzie model wybierania osoby/organu zarządzającego konfliktami akademickimi: otwarta zewnętrzna procedura konkursowa, wewnętrzna procedura konkursowa, wybory wewnątrz uczelni, nominacja senatu lub rektora, kombinacja wskazanych czy inne niewymienione?
- Czy praca wskazanej osoby zarządzającej/organu będzie miała wymiar etatu, czy będzie traktowana jako funkcja/dodatkové zajęcie w ramach zatrudnienia?
- Czy funkcja będzie kadencyjna, czy też powołanie bezterminowe, z możliwością odwołania z funkcji w każdej chwili?
- Czy funkcja będzie mogła być łączona z innymi funkcjami na uniwersytecie (poza obowiązkami dydaktycznymi)?
- Jakie będą główne obowiązki/uprawnienia i metody działań osoby/organu? (osoba zaufana „wysłuchująca”, interest based facilitator, conciliator, neutralny doradca, arbiter w sporach, mediator – neutralny

pośrednik, informator, ewaluator, „agent zmiany”, reprezentant strony, rzecznik interesu publicznego – ombudsman), kombinacja powyższych lub inne?

- Czy możliwe będzie podjęcie się sprawy na podstawie własnych ustaleń, czy niezbędny będzie wniosek formalny strony lub podmiotu trzeciego (niezaangażowanego w konflikt)?
- Czy w przypadku konieczności złożenia wniosku formalnego, który mimo konfliktu nie jest składany, możliwe będą inne działania negocjacyjne, koncyliacyjne?
- Jakie zasady będą kreowały pozycję podmiotu zarządzającego konfliktem: niezależność, neutralność i bezstronność, poufność, formalność czy nieformalność postępowania/działań, kombinacja jednej, kilku lub wszystkich elementów/cech?
- Czy podmiot zarządzający konfliktem będzie mógł proponować rekomendacje, zalecenia, formułować wskazania dobrych praktyk, niewiążące lub wiążące?
- Czy podmiot zarządzający konfliktem będzie mógł monitorować wykonanie rekomendowanych wskazań formalnych lub nieformalnych?
- Czy podmiot zarządzający konfliktem będzie miał prawo do uzyskania informacji od organów, jednostek, pracowników uczelni i wykorzystywać je zgodnie z zasadami poufności lub jawności?
- Czy podmiot zarządzający konfliktem będzie wyposażony w środki, które pozwolą na realizację zadań (budżet wydzielany rocznie/okresowo, pomieszczenia lub dostępność infrastruktury, czy też będzie podlegał innej jednostce/organowi)?
- Czy podmiot zarządzający konfliktem będzie mógł prowadzić szkolenia? Jeśli tak, to: W jakiej formie? W jakim zakresie? W jakim wymiarze czasowym? Zasobami własnymi czy przy użyciu środków zewnętrznych?
- Czy będzie obowiązany do sporządzania raportów okresowych (statystycznych lub merytorycznych) i czy będą one dostępne społeczności akademickiej (publikowane na stronach WWW).

Uniwersytet spełnia kryteria organizacji uczącej się. Możliwe jest wdrożenie na uniwersytecie planu realizacji „uczenia się” w obszarze rozwiązywania konfliktów w społeczności akademickiej liczącej ponad 30 000 członków.

Bibliografia

1. Binsztok A., Miłoszewski P., *Spory pracownicze. Rozwiązywanie i zapobieganie*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2018.
2. Bohm D., *Wholeness and the Implicate Order*, Routledge Classics London, New York 2002.
3. Cameron K. S., Quinn R. E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, wydanie 2, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
4. Czapska J., Szeląg-Dylewski M., *Mediacje w prawie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014.
5. Friedman G., Himmelstein J., *Challenging Conflict. Mediation Through Understanding*, ABA Section of Dispute Resolution 2008.
6. Gmurzyńska E., Morek R., *Mediacja. Teoria i Praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
7. Haman W., Gut J., *Zrozumieć zespół. Fenomen małej grupy. Jak radzić sobie z trudnymi zachowaniami zespołu, a zwłaszcza z narzekaniem i marudzeniem*, Kontakt OSH Grupa Szkoleniowa, Warszawa 2019.
8. Jabłońska-Bonca J., Zeidler K., *Prawnik a sztuka retoryki i negocjacji*, Seria Akademicka, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
9. Jakubiak Mirończuk A., *Negocjacje dla prawników. Prawo cywilne*, Lex Wolters a Kluwer business, Warszawa 2010.
10. Kaszowy M., *Strategie retoryczne, techniki komunikacyjno-poznawcze, błędy i sofistymaty*, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa 2015.
11. Loeffler M., *AGILE. Retrospektywy w zarządzaniu standardami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2018.
12. Mróz M., *Diagram Ishikawy. Sposób na rozwiązanie problemu*, Wydawnictwo 2K Consulting Krzysztof Kowal, Łódź 2019.
13. Neale S., Spencer-Arnell L., Wilson L., *Coaching inteligencji emocjonalnej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
14. Nikodemaska S., *Assessment Development Center. Projektowanie procesu i narzędzi oceny*, INFOR, Warszawa 2018.
15. Nikolopoulos A., *Negotiating Strategically. One Versus All*, Palgrave Macmillan Andreas Nikolopoulos 2011.
16. Oblój K., *Praktyka strategii firmy. Jak zarządzać przeszłością, radzić sobie z teraźniejszością i tworzyć przyszłość*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2020.

17. Pel M., *Referral to mediation. A practical guide for an effective proposal*, SDU UIT-GEVERS, The Hague 2008.
18. Płeszka K., Czapska J., Araszkiewicz M., Pękala M., *Mediacja. Teoria, normy, praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
19. Prusak A., Stefanów P., *AHP – analityczny proces hierarchiczny. Budowa i analiza modeli decyzyjnych krok po kroku*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014.
20. Schein E.H., Schein P.A., *Potęga relacji w zarządzaniu. O trudnej sztuce bycia pokornym liderem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
21. Senge P.M., Kleiner A., Roberts Ch., Ross R.B., Smith J.B., *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
22. Shapiro D.L., *Negocjuj nienegocjowalne. Jak rozwiązywać konflikty podszyte emocjami?*, Harvard Business Review Polska 2019.
23. Stelmach J., *Sztuka manipulacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
24. Stelmach J., Brożek B., *Negocjacje. Jak negocjować w sposób słuszny, skuteczny i ekonomicznie efektywny?*, Copernicus Center Press 2019
25. Tabernacka M., *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
26. Tkaczyk P., *Narratologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
27. Tyszkiewicz R., *Zarządzanie relacjami z interesariuszami organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2017.
28. Zawadzka A.M., *Psychologia zarządzania w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
29. Zienkiewicz A., *Studium mediacji. Od teorii ku praktyce*, Difin, Warszawa 2007.

Mateusz Pękała

Akademia Ignatianum w Krakowie

 <https://orcid.org/0000-0002-1389-2664>

 <https://doi.org/10.15633/9788374386753.08>

Uwarunkowania konfliktów uczelnianych i zarządzania nimi

Celem niniejszego opracowania¹ jest analiza czynników warunkujących powstawanie, przebieg i rozwiązywanie (lub tłumienie) sytuacji konfliktowych w środowisku polskich publicznych uczelni wyższych. W części pierwszej przedstawiamy ogólne cechy uczelni publicznej, traktowanej jako specyficzny typ organizacji społecznej. Druga część artykułu poświęcona jest problematyce przyczyn, rodzajów i sposobów radzenia sobie z sytuacjami konfliktowymi w organizacjach, ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań instytucji szkolnictwa wyższego. Efektem rozważań jest propozycja katalogu strategii zarządzania sporami w środowiskach uniwersyteckich oraz metod zwiększania efektywności zarządzania uczelniami w tym zakresie, przede wszystkim poprzez popularyzację mediacji.

Problematyka przyczyn i skutków sytuacji konfliktowych to jeden z głównych i najbardziej dynamicznie rozwijających się obszarów badawczych takich nauk jak teoria organizacji czy socjologia organizacji i zarządzania². Za punkt wyjścia obieramy twierdzenie, że „pomimo obecnego poziomu rozwoju cywilizacyjnego, brak nam odpowiedniego, tj. konstruktywnego i pozytywnego, a także długofalowego podejścia do kwestii sporów międzyludzkich”³. Dotyczy to także instytucji szkolnictwa wyższego. Prezentowa-

1 Artykuł powstał w ramach projektu badawczego pt. „Wczesna diagnoza i model rozwiązania konfliktu – uniwersytet jako organizacja ucząca się (*Early Case Assessment – University as a Learning Organisation*)”. Projekt został sfinansowany ze środków Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kierownikiem projektu była dr Małgorzata Kożuch.

2 Por. M. Deutsch, *Współpraca i rywalizacja*, w: *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, red. M. Deutsch, P. T. Coleman, tłum. M. Cierpisz, M. Kodura, G. Kanas, A. Kurtyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 39.

3 A. Dyląg, J. Rosiński, *Niezbędnik dla uczestników sporów, czyli jak żyć w świecie konfliktów*, w: *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, dz. cyt., s. XIII.

ne niżej rozważania mają charakter ogólny, jednak wnioski z nich mogą być przydatne dla osób odpowiedzialnych za poprawę warunków funkcjonowania uczelni publicznych i podnoszenie jakości kształcenia.

Wyzwania organizacyjne współczesnych uczelni

Szkołę wyższą można potraktować jako specyficznego typ organizacji, stanowiącej system społeczny i funkcjonującej w oparciu o określone zasady i wartości. Uniwersytety to jedne z najstarszych form organizacyjnych w kulturze zachodniej⁴. Stanowią one nie tylko świadectwo dorobku cywilizacyjnego, ale są także miejscem zdobywania nowej wiedzy, przez co służą szeroko rozumianemu rozwojowi społecznemu. Wśród wartości świata nauki najczęściej wymienia się: dążenie do prawdy, postawę rzetelności i odpowiedzialności, służbę na rzecz dobra publicznego przy zachowaniu bezstronności, poszanowanie godności człowieka, promowanie dialogu i tolerancji społecznej, autonomię, legalizm czy przejrzystość działania⁵. Powyższy etos jest w dużym stopniu odzwierciedlony w treści preambuły oraz przepisów ogólnych aktualnie obowiązującej w Polsce ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce⁶. Art. 10. ust. 1 tej ustawy stanowi zaś, że do wspólnoty uczelni należą jej pracownicy, doktoranci oraz studenci. W opracowaniach teoretycznych wymienia się natomiast następujące grupy interesariuszy instytucji akademickich:

- władze danej jednostki,
- pracownicy naukowcy,
- personel administracyjny,

4 Por. K. Mizera, *Kodeksy etyczne na gruncie środowisk akademickich*, w: *Zarządzanie szkołą wyższą*, red. J. Dworak, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Warszawa 2011, s. 373–374.

5 Por. J. Józwiak, *Tradycyjne koncepcje instytucji akademickiej*, w: *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, red. J. Woźnicki, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999, s. 18–19; B. Kożuch, *Zmiany zachowań organizacyjnych pod wpływem oczekiwań interesariuszy uczelni akademickich*, w: *Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych*, red. T. Wawak, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 62; T. Wawak, *Uniwersytet na rozdrożu*, w: *W poszukiwaniu Uniwersytetu idealnego*, red. T. Wawak, J. F. Jacko, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, s. 18; T. Oleksyn, *Uniwersytet wczoraj i dziś*, w: *Edukacja uniwersytecka a oczekiwania społeczne*, red. E. Okoń-Horodyńska, J. F. Jacko, I. Maciejowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017, s. 57.

6 Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 z późn. zm.), <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20180001668/U/D20181668Lj.pdf> (dostęp: 27.08.2020).

- studenci i doktoranci,
- słuchacze i absolwenci,
- pracodawcy i interesariusze zewnętrzni,
- instytucje władzy samorządowej i centralnej⁷.

Społeczność uczelni jest środowiskiem bardzo zróżnicowanym, każda z grup posiada własne zasady działania oraz interesy. Co więcej, podsystemami społecznymi (subkulturami organizacyjnymi) są nie tylko podstawowe jednostki organizacyjne (rektorat, wydziały), ale także np. biblioteki, szkoły języków obcych, domy studenckie (często określane mianem „miasteczek akademickich”), infrastruktura sportowa oraz inne jednostki międzywydziałowe. Zróżnicowanie wydziałów jest zaś skorelowane ze specyfiką badań i kształcenia w ramach różnorodnych dziedzin nauki. Publicznymi instytucjami szkolnictwa wyższego w Polsce najczęściej są organizacje:

- duże lub bardzo duże,
- posiadające znaczną autonomię,
- ze strukturą opartą na wyraźnym podziale hierarchicznym,
- w wysokim stopniu zbiurokratyzowane,
- dążące do komercjalizacji, a w konsekwencji silnie konkurujące z innymi instytucjami edukacyjnymi,
- coraz bardziej zorientowane na wymierne efekty praktyczne, kosztem analiz teoretycznych⁸.

Rytm życia każdej uczelni wyznaczany jest przez pewne cykliczne wydarzenia, takie jak np. inauguracja roku akademickiego, sesje egzaminacyjne, obrony prac dyplomowych, wydarzenia naukowe czy juwenalia. Specyfika funkcjonowania każdej instytucji edukacyjnej polega na naturalnej rotacji studentów, którzy po zakończeniu określonego cyklu kształcenia najczęściej tracą z nią kontakt. Na sposób zarządzania uczelniami publicznymi wpływa także zasada kadencyjności władz, która może stanowić potencjalną barierę dla konsekwentnego sterowania strategicznym rozwojem uczelni.

Oprócz sporego „bagażu” tradycji i zwyczajów środowiska akademickiego działalność uczelni publicznych jest w znaczny sposób zdeterminowana przepisami prawnymi, i to nie tylko tymi dotyczącymi struktury, zasad

7 Por. Ł. Sułkowski, *Kultura akademicka. Koniec utopii?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 59.

8 Por. M. Czapski, *Mediacja w sporach akademickich*, w: *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 282; B. Kożuch, *Zmiany zachowań organizacyjnych...*, dz. cyt., s. 56; Ł. Sułkowski, *Kultura akademicka...*, dz. cyt., s. 17–20.

działania czy wymogów odnośnie do procesu kształcenia, ale również np. prawem administracyjnym czy prawem zamówień publicznych: „Większa biurokracja w uczelniach publicznych traktowana jest jako efekt uboczny zarządzania opartego na hierarchii. (...) Stąd skłonność do tworzenia niezliczonych dokumentów, do sposobów załatwiania spraw w praktyce oznaczających irytację osób korzystających z usług edukacyjnych, spowodowaną licznymi opóźnieniami oraz brakiem zauważalnego postępu w dostosowywaniu funkcjonowania organizacji do potrzeb publicznych”⁹. Efektywność uczelni publicznych ograniczają także problemy finansowe, które często mają charakter chroniczny¹⁰.

Źródłem napięć może być konieczność łączenia przez uniwersytety działalności typowo badawczej i rozwojowej z działalnością dydaktyczną, co ma swoje konsekwencje – np. dla polityki kadrowej, która powinna być (a nie zawsze jest) przejrzysta i oparta na kryteriach merytorycznych¹¹. Z kolei z punktu widzenia „odbiorców” usług edukacyjnych na pierwszy plan wysuwa się masowy charakter kształcenia na wielu kierunkach. W niektórych przypadkach na jednym roku studiuje nawet kilkaset osób. Dopiero niedawno wprowadzone wymogi określają wymagane proporcje pomiędzy liczbą studentów a liczbą wykładowców. Orientacja rynkowa skutkuje tym, że misja społeczna uniwersytetów i przyświecające edukacji cele „wyższe” niejednokrotnie wypierane są przez nastawienie na „produkowanie” absolwentów, czyli jak najszybsze przekazywanie im umiejętności praktycznych, co odbywa się często kosztem zaplecza teoretycznego (filozoficznego, etycznego, społecznego itp.) danej dziedziny. Studenci traktowani są dziś jako nabywcy usług edukacyjnych, których preferencje (np. ilość kosztem jakości) decydują o organizacji procesu kształcenia.

Wśród problemów organizacyjnych uczelni publicznych najczęściej wymienia się brak decyzyjności i konsekwencji w działaniu oraz liczne bariery komunikacyjne, związane z zakłóceniami w przepływie informacji pomiędzy i wewnątrz jednostek organizacyjnych¹². Dotychczasowe badania potwierdzają, że dosyć łatwo znaleźć przykłady złej organizacji pracy nauczycieli

9 B. Koźuch, *Zmiany zachowań organizacyjnych...*, dz. cyt., s. 54.

10 Por. Ł. Sułkowski, *Kultura akademicka...*, dz. cyt., s. 17–20.

11 Por. B. Koźuch, *Zmiany zachowań organizacyjnych...*, dz. cyt., s. 54.

12 Por. B. Koźuch, *Zmiany zachowań organizacyjnych...*, dz. cyt., s. 54.

akademickich i jednostek administracyjnych¹³. Problemy ze sprawnym przepływem informacji są jedną z głównych przyczyn nieporozumień i konfliktów w każdej organizacji, a sytuacji z pewnością nie ułatwiają okoliczności, takie jak np. zbyt liczne grupy na zajęciach ćwiczeniowych, zbyt mała liczba godzin dydaktycznych w stosunku do zakresu treści merytorycznych, źle ułożone harmonogramy czy niesprzyjające warunki prowadzenia wykładów i ćwiczeń (problemy lokalowe, brak wyposażenia itp.). Niestety na wielu uniwersytetach tego typu sytuacje nie należą do rzadkości¹⁴.

Od lat 90. XX wieku polskie szkolnictwo wyższe podlegało bardzo licznym i daleko idącym zmianom. Niezależnie od zmieniających się standardów międzynarodowych i przepisów krajowych, uczelnie – tak jak i wszystkie organizacje – muszą być gotowe do odpowiedniego reagowania na procesy zachodzące w ich otoczeniu, nowe potrzeby i oczekiwania społeczne, a także na turbulencje ekonomiczne¹⁵. Funkcjonowanie uniwersytetów powinno być dostosowane nie tylko do zmian pokoleniowych (aktualnie studentami są głównie przedstawiciele tzw. pokolenia milenialsów), ale także do specyfiki konkretnych roczników, ponieważ innego podejścia wymagają studenci pierwszego roku, a innego osoby, które za kilka miesięcy zdobędą tytuł magistra¹⁶.

Najbardziej ogólna typologia sposobów zarządzania uczelniami obejmuje modele: kolegium (władzę mają pracownicy, sami określający zakres uprawnień i obowiązków swoich zwierzchników, a na tych ostatnich wybierani są częściej liderzy niż menedżerowie), biurokracji (główną rolę odgrywają jednostki administracyjne, dbające przede wszystkim o spełnienie wymagań prawnych i finansowych, a rola władzy sprowadza się tu do uzgadniania różnorodnych interesów wewnętrznych), korporacji (władza zorientowana jest w dużej mierze na reprezentowanie organizacji na zewnątrz) oraz przedsiębiorstwa (władza uczelni spełnia zadania analogiczne do zarządu prywatnej

13 Por. A. Kisiel, *Bariery komunikacyjne na uczelni akademickiej oraz sposoby ich pokonywania*, w: *Wyzwania zarządzania jakością...*, dz. cyt., s. 166.

14 Por. A. Kisiel, *Bariery komunikacyjne na uczelni akademickiej...*, dz. cyt., s. 161–162.

15 Por. J. Józwiak, *Tradycyjne koncepcje instytucji akademickiej*, w: *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, red. J. Woźnicki, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999, s. 18–19; M. Geryk, *Przywództwo na trudne czasy, czyli rzecz o odpowiedzialnych menedżerach uczelni*, w: *Zarządzanie szkołą wyższą*, red. J. Dworak, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Warszawa 2013, s. 47; T. Wawak, *Uniwersytet na rozdrożu*, dz. cyt., s. 18.

16 Por. T. Marcysiak, *Zarządzanie retencją studentów – perspektywa socjologiczna*, w: *Zarządzanie szkołą wyższą*, red. J. Dworak, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Warszawa 2013, s. 30.

firmy)¹⁷. Dla każdego z tych ujęć ważne jest, aby władze uczelni miały zdolność budowania relacji, przełamywania barier komunikacyjnych, negocjowania i skutecznego rozwiązywania różnego rodzaju napięć wewnętrznych pomiędzy poszczególnymi elementami organizacji. Oprócz wspomnianej wyżej komercjalizacji do aktualnych zagrożeń etosu środowiska akademickiego zaliczyć można również np. brak troski o dobro wspólne, nadmierny wpływ interesów partykularnych czy łamanie norm etycznych¹⁸. Przynajmniej niektóre z tych zagrożeń mogą być minimalizowane przez stosowanie skutecznych metod rozwiązywania konfliktów.

Tadeusz Wawak słusznie zauważa, że „władze uczelni powinny eliminować wszelkie pojawiające się patologie, w tym przeciwdziałać funkcjonowaniu grup interesów (ugrupowań politycznych, wyznań, myślących inaczej, różnych koterii) oddziałujących na funkcjonowanie uczelni oraz uniemożliwiać działania wewnętrznych grup nacisku i ingerencję zewnętrzną różnych instytucji”¹⁹. Ten sam autor, podkreślając potrzebę racjonalnego wprowadzania zmian w polskim szkolnictwie wyższym, powołuje się na ogólną koncepcję dojrzałości organizacyjnej uniwersytetu. Dwa najwyższe stopnie tej dojrzałości określane są jako *development* (nastawienie na rozwój, podnoszenie jakości zarządzania poprzez audyty, szkolenia i realizację działań zapobiegawczych) oraz *excellence* (dążenie do doskonałości, realizacja idei zrównoważonego uniwersytetu przyszłości)²⁰. Polskie uczelnie dopiero zaczynają realizować te standardy w praktyce. Tymczasem nowoczesna akademia powinna posiadać kluczowe zdolności niezbędne do budowania przewagi konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu, a chodzi tu m.in. o: spójność i konsekwencję w działaniu; błyskotliwość w obserwacji otoczenia i wyciąganiu wniosków; zwinność – zdolność do adaptacji do nowych warunków; innowacyjność – tworzenie nowych idei lub kreowanie nowych wartości przez łączenie już istniejących elementów organizacji; szybkość w reagowaniu na potrzeby klienta i rynku; otwartość na nowe technologie²¹. Przede wszystkim chodzi zaś o to, aby osoby kierujące instytucjami szkolnictwa wyższego nie ograniczały się jedynie do administrowania, ale by potrafiły

17 Por. J. Józwiak, *Tradycyjne koncepcje instytucji...*, dz. cyt., s. 20–21.

18 Por. J. Józwiak, *Tradycyjne koncepcje instytucji...*, dz. cyt., s. 18–19.

19 T. Wawak, *Uniwersytet na rozdrożu*, dz. cyt., s. 26.

20 Por. T. Wawak, *Uniwersytet na rozdrożu*, dz. cyt., s. 16–17.

21 Por. T. Maliszewski, *Jak wykreować sukces uczelni. Budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku edukacyjnym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 33.

rzeczywiście skutecznie zarządzać w myśl podejścia menedżerskiego, czyli w sposób proaktywny i innowacyjny²².

Przedsiębiorcze zarządzanie instytucją badawczo-edukacyjną wymaga dzisiaj elastyczności rozumianej jako zdolność do szybkiego wprowadzania zmian w strukturze organizacyjnej, zmienności hierarchii oraz podziału zadań, a także umiejętności w zakresie tworzenia dogodnych warunków do pracy zespołowej²³. Dlatego osoby, które chcą w sposób odpowiedzialny sprawować przywództwo organizacyjne w uniwersytetach powinny dzisiaj – oprócz klasycznych „twardych” umiejętności menedżerskich – posiadać również „szeroką wiedzę z zakresu orientacji społecznej, wzbogaconą o empatyczne rozumienie potrzeb i oczekiwań interesariuszy. Istotna jest zmiana mentalna i pełna gotowość do działania w sposób otwarty i transparentny”²⁴. Dużego znaczenia w tym kontekście nabiera zdolność odpowiedniego reagowania na sytuacje konfliktowe, czemu poświęcimy kolejny punkt rozważań.

Przyczyny i rodzaje konfliktów organizacyjnych

W naukach społecznych formułowanych jest wiele różnorodnych definicji konfliktu²⁵. Na potrzeby niniejszego opracowania wystarczy przyjąć, że jest to proces obejmujący „działanie przynajmniej dwupodmiotowe, w którym jeden z podmiotów przeszkadza drugiemu w osiągnięciu jakiegoś celu, przy czym sprzeczności interesów występują obiektywnie lub mogą być tylko wyobrażone”²⁶. Konfliktem uczelnianym będzie zaś taka sprzeczność, której stronami są członkowie społeczności danej instytucji akademickiej. Nieporozumienia nie są niczym wyjątkowym, zdarzają się przecież w każdym środowisku społecznym: „Konflikty w organizacji są nieuniknione; występują niezależnie od sprawności i kwalifikacji kierowników. Dlatego też, wymieniając klasyczne kierownicze (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie), niekiedy dodaje się umiejętności kierowania konfliktami.

22 Por. T. Wawak, *Uniwersytet na rozdrożu*, dz. cyt., s. 25.

23 Por. Ł. Sułkowski, *Kultura akademicka...*, dz. cyt., s. 23.

24 M. Geryk, *Przywództwo na trudne czasy, czyli rzecz o odpowiedzialnych menedżerach uczelni*, w: *Zarządzanie szkołą wyższą*, red. J. Dworak, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Warszawa 2013, s. 43.

25 Szerzej na ten temat: A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 242–244.

26 E. Maslyk-Musiał, *Społeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1996, s. 137.

Oznacza to, że kierownik powinien opanować sztukę kierowania konfliktem i zdawać sobie sprawę, że jest to zjawisko nieuchronne, a często nawet pożądane²⁷. Trzeba jednak pamiętać, że nie każda sytuacja oparta na współzawodnictwie musi prowadzić do wybuchu konfliktu²⁸.

Konflikty są na stałe wpisane w życie każdej organizacji, a do ich najczęstszych przyczyn należą: dynamika świata organizacyjnego, nadmierne wymagania wobec członków organizacji i inne błędy kierownicze. Na powstawanie i intensywność konfliktów organizacyjnych mogą wpływać takie czynniki jak: otoczenie organizacji, strategia, technologia, struktura społeczna organizacji, kultura organizacyjna oraz struktura fizyczna danego podmiotu²⁹. Niezgoda może być także skutkiem z „aspiracji i ambicji ludzkich, z chęci dominacji, złości i zawiści”³⁰. Przyczyny konfliktów można zaś generalnie podzielić na:

- osobowościowe (związane z cechami indywidualnymi członków organizacji),
- kulturowe (związane z poglądami, postawami, normami i wartościami członków),
- strukturalne (związane np. z hierarchią władzy lub podziałem pracy),
- funkcjonalne (związane z przebiegiem procesów i interakcji jednostek i grup)³¹.

Powstawaniu i rozwojowi antagonizmów sprzyjają przykładowo: uprzywilejowanie jednego podmiotu (lub grupy) względem innych; szczupłość zasobów (materialnych i niematerialnych); wspólne zasoby; niezgodność celów na poziomie operacyjnym; współzależność zadań; źle określone kryteria oceniania osiągnięć i przyznawania nagród³². Dodać tu można także przypadki braku lub niejasności norm organizacyjnych, „naturalny” opór ludzi wobec zmian, a także niezgodności o charakterze osobowościowym pomiędzy członkami danej społeczności³³. Nie bez znaczenia jest tu doświadczenie

27 A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, dz. cyt., s. 246.

28 Por. A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, dz. cyt., s. 246.

29 Por. M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, tłum. P. Łuków, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 309–310.

30 E. Maslyk-Musiał, *Spoleczeństwo i organizacje...*, dz. cyt., s. 137.

31 Por. Cz. Sikorski, *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 39; A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, dz. cyt., 254.

32 Por. M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, dz. cyt., s. 298, 305–309; A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, dz. cyt., s. 252–253.

33 Por. A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, dz. cyt., s. 253; A. Jachnis, *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008, s. 189–190.

i stopień integracji pracowników: „Możliwość występowania konfliktów jest największa wtedy, kiedy członkowie organizacji są młodzi, a współczynnik fluktuacji jest wysoki”³⁴. Na dynamikę i efekty konfliktów wpływa także poziom wiedzy merytorycznej stron, a także poziom ich umiejętności i woli współpracy w rozwiązywaniu danego problemu³⁵.

Pod względem podmiotowym możemy mieć do czynienia ze sporami: wewnętrznymi (intrapersonalnymi), interpersonalnymi (między jednostkami – osobami fizycznymi), między jednostką a grupą, między grupami funkcjonującymi w ramach tej samej organizacji oraz między dwiema (lub więcej) organizacjami³⁶. W kontekście instytucji szkolnictwa wyższego na pierwszy plan wysuwa się wspomniane wyżej spore zróżnicowanie wewnętrzne, ponieważ „mamy tu do czynienia nie tylko z ludźmi występującymi w odmiennych rolach w środowisku akademickim, ale także charakteryzującymi się stosunkowo dużym indywidualizmem, pochodzącymi z bardzo różnych środowisk społecznych i skłonny do eksperymentowania z przyjętymi konwencjami i granicami dopuszczalnych zachowań”³⁷. Z punktu widzenia naszych rozważań potencjalnymi stronami konfliktów uczelnianych są:

- władze danej instytucji (na poziomie rektora, dziekana, kierownika instytutu, kierownika katedry);
- pracownicy naukowo-dydaktyczni (niezależnie od formy zatrudnienia);
- personel administracyjny (zarówno ten zajmujący się sprawami formalnymi, jak i ten dbający o obsługę infrastruktury i zapewnienie warunków technicznych);
- studenci i doktoranci oraz słuchacze.

Interesują nas zarówno nieporozumienia wewnątrz każdej z tych grup, jak i pomiędzy co najmniej dwiema z nich. Przyczyn konfliktów międzygrupowych w dużych organizacjach najczęściej upatruje się w: starciach na tle hierarchii i stosunków podległości służbowej (np. ucieczka od odpowiedzialności, hamowanie oddolnych inicjatyw); rozbieżności interesów grup w związku ze zróżnicowaniem ich zadań; odmienności poglądów między

34 A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, dz. cyt., s. 253.

35 Por. E. Masłyk-Musiał, *Spółczeństwo i organizacje...*, dz. cyt., 142.

36 Por. A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, dz. cyt., s. 248.

37 M. Czapski, *Mediacja w sporach akademickich*, w: *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 277.

linią a sztabem; negatywnie rozumianej rywalizacji między grupami formalnymi i nieformalnymi³⁸.

Samo środowisko studenckie nie jest jednolite, a szeroko rozumiany proces edukacyjny (grupy ćwiczeniowe, wspólne mieszkanie w akademiku) wymusza częste interakcje. Tymczasem wśród studentów „pojawiają się duże różnice, wynikające z odmienności kulturowych, wychowania w różnych środowiskach czy wyznawania innych wartości przekazanych w domu rodzinnym”, a ponadto „na niektórych kierunkach ścieranie się racji i poglądów oraz wymiana zdań wpisane są w istotę studiowania”³⁹. Co więcej, studenci pierwszych lat często są dezorientowani, nie mają doświadczenia w funkcjonowaniu w środowisku uczelnianym. Z kolei potencjalnie najbardziej konfliktogenne interakcje pomiędzy studentami a wykładowcami związane są z procesem egzaminowania, natomiast powszechne na polskich uczelniach problemy organizacyjne są podłożem antagonizmów, których uczestnikiem staje się także personel administracyjny⁴⁰. Rzeczywiste przyczyny i skutki antagonizmów często stanowią w organizacjach tematy tabu i są „tajemnicami poliszynela”. Pod tym względem formy przebiegu konfliktów można podzielić na jawne (np. skargi, zażalenia, strajki) i ukryte (np. rozgrywki personalne, wzmożona absencja, plotki, anonimy)⁴¹.

W świetle charakterystyki uczelni jako specyficznego typu organizacji okazuje się, że zapobieganie konfliktom w tym środowisku nie jest zadaniem łatwym: „Ogólnie można stwierdzić, że im struktura i kultura organizacji są «sztywniejsze», tym mniejsze jest prawdopodobieństwo korzystnego rozwiązania konfliktu. Nerozwiązany konflikt może również ujemnie wpłynąć na organizację o strukturze niesformalizowanej, w której poszczególne komórki są od siebie uzależnione dopływem informacji”⁴². Dodajmy, że nieskuteczne zarządzanie dużymi instytucjami sprzyja nie tylko obniżeniu poziomu motywacji pracowników i klientów, ale stanowi także podłoże dla bardziej poważnych zjawisk patologicznych. Przykładowo, wśród czynników ułatwiających mobbing wymienia się: złą organizację pracy, słabe kierownictwo, nepotyzm, zbytnią hierarchiczność struktury, konformizm otoczenia,

38 Por. Cz. Sikorski, *Język konfliktu...*, dz. cyt., s. 45.

39 M. Czapski, *Mediacja w sporach akademickich*, dz. cyt., s. 276.

40 Por. M. Czapski, *Mediacja w sporach akademickich*, dz. cyt., s. 278–279.

41 Por. M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, dz. cyt., s. 298; A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, dz. cyt., s. 249.

42 A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, dz. cyt., s. 256–257.

nieprzejrzystość ocen, awansów, konkursów, nadużywanie władzy, a także brak mechanizmów rozwiązywania konfliktów, w tym brak mediatorów⁴³. Skoro nieporozumień i napięć nie da się całkowicie wyeliminować z życia uniwersytetu, należy wypracowywać odpowiednie sposoby reagowania na tego typu sytuacje.

Strategie zarządzania konfliktami organizacyjnymi

Badacze społeczni i praktycy zarządzania tradycyjnie postrzegali konflikty negatywnie. Klasyczne teorie społeczne i menedżerskie traktują antagonizm organizacyjny jako objaw dysfunkcji. I rzeczywiście, negatywnie rozumiana rywalizacja może mieć wiele destrukcyjnych skutków, takich jak np. dezorganizacja, powstawanie podziałów, obniżenie morale pracowników czy zastępowanie działań racjonalnych przez nieracjonalne⁴⁴. Nie ma jednak takiej organizacji, w której spory by się nie pojawiały: „Sprzeczkę w życiu występują nagminnie i nie możemy przed nimi uciec. Nie stanowią one jednak zagrożenia, czyli nie naruszają stosunków interpersonalnych, nie powodują zakłóceń w pracy zespołu oraz nie utrudniają zaspokajania ludzkich potrzeb. Często jednak na pozór drobne sprzeczki z upływem czasu mogą się kumulować i przerodzić w starcia”⁴⁵.

Współcześnie konflikty są – zarówno przez teoretyków, jak i przez praktyków – traktowane jako zjawiska „naturalne, konieczne i warte kierowania”⁴⁶. Podstawą dla takiego podejścia jest dostrzeżenie, że – oprócz skutków negatywnych – pozytywnie rozumiana, odpowiednio organizowana i konstruktywnie zakończona konkurencja wewnątrz organizacji może przynieść wiele korzyści. Przykładowo, ujawnienie konfliktu może zwrócić uwagę decydentów na wcześniej ignorowane problemy, może stanowić motywację członków organizacji do zrozumienia odmiennego stanowiska, może być przyczynkiem do opracowywania nowych pomysłów i wprowadzania zmian usprawniających działanie, a skutecznie pokonane kryzysy zwiększają

43 Por. J. Wieczorek, *Mediator akademicki jako przeciwdziałanie mobbingowi w środowisku akademickim*, Niezależne Forum Akademickie, Kraków 2009, s. 29.

44 Por. A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, dz. cyt., s. 257–258, A. Jachnis, *Psychologia organizacji...*, dz. cyt., s. 186.

45 A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, dz. cyt., s. 256.

46 E. Maslyk-Musiał, *Społeczeństwo i organizacje...*, dz. cyt., s. 136; Por. także: M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, dz. cyt., s. 299–301; A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, dz. cyt., s. 246–247.

zaangażowanie i lojalność pracowników⁴⁷. Zestaw strategii ułatwiających świadome i racjonalne dążenie kierowników do minimalizowania negatywnych i maksymalizowania pozytywnych skutków sporów organizacyjnych jest analizowany w ramach koncepcji zwanej zarządzaniem sytuacjami konfliktowymi (*conflict management*), przy czym „przez zarządzanie konfliktem rozumie się sprawowanie nad nim kontroli, aby nie był destrukcyjny”⁴⁸. Chodzi o ograniczenie rywalizacji, opanowanie emocji i skuteczne oraz kreatywne reagowanie na kryzysy⁴⁹. Innymi słowy, sprawny menedżer powinien starać się działać tak, „aby energię i twórczy wysiłek ukierunkować na rozwiązanie problemu, a nie na wzajemne zmagania”, zmieniać orientację stron z opartej na wizji: „my przeciw wam” na orientację „my przeciw problemowi”⁵⁰. W praktyce najczęstsza reakcja kierownika na wybuch konfliktu w zespole to zmiana stylu przywództwa z partycypacyjnego na autokratyczny, czyli wzmożenie działań kontrolnych i przejście na „ręczne sterowanie” pracą podwładnych⁵¹. Nie zawsze jest to jednak najlepsze rozwiązanie, ponieważ objęcie przez menedżera roli „policjanta” nie sprawdza się w perspektywie długoterminowej. Zarządzanie konfliktem powinno być elastyczne: „Podjęcie zdecydowanych działań przez kierownika często definitywnie zakończy konflikt. Jest to jednak metoda nie do końca właściwa, gdyż wraz z tym tłumi się pomysły warte przeanalizowania, tworzy atmosferę nieufności lub zniechęcenia w realizacji zadań. Z kolei tolerowanie konfliktu podsyca niezgodę, która tworzy niesprzyjającą atmosferę współpracy w zespole. Kierownik musi mieć rozległą wiedzę w tym zakresie, musi być przygotowany na zajmowanie się konfliktem, gdyż – jak uczy doświadczenie – szkodliwy, negatywny konflikt łatwiej rozwiązać lub przynajmniej ograniczyć na wcześniejszym etapie jego zaistnienia”⁵². Warto dodać, że kierownik „powinien zawsze szukać takich możliwości, które kreowałyby rozwiązania «wygrany–wygrany»”. W praktyce osiągnięcie satysfakcji przez obie strony jest często niemożliwe, jednak postępowanie kierownika powinno być takie, aby uniknąć rozwiązania, w którym obydwie strony przegrywają”⁵³. W innym

47 Por. A. Jachnis, *Psychologia organizacji...*, dz. cyt., s. 191, A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, dz. cyt., s. 257.

48 A. Jachnis, *Psychologia organizacji...*, dz. cyt., s. 192.

49 Por. M. Deutsch, *Współpraca i rywalizacja*, dz. cyt., s. 27.

50 Por. Cz. Sikorski, *Język konfliktu...*, dz. cyt., s. 41–42.

51 Por. A. Jachnis, *Psychologia organizacji...*, dz. cyt., s. 191.

52 A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, dz. cyt., s. 255.

53 A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, dz. cyt., s. 255.

podręczniku z zakresu zarządzania przeczytamy podobne wskazówki: „Dla sprawnego funkcjonowania organizacji szczególnie niekorzystne jest występowanie gier typu wygrał-przegrał (antagonistyczne). Żeby nie było w organizacji ludzi o samopoczuciu «pokonanych», należy troszczyć się w niej o zbiorową akceptację celów, zaangażowanie w realizację zadań i budowanie zespołów sieciowych wzajemnie wspierających się w realizacji misji firmy. Kto bowiem lubi być pokonany?”⁵⁴

Zarządzanie konfliktami w organizacjach nie jest łatwe, ponieważ sytuacje społeczne są na tyle różnorodne, a na dynamikę sporów wpływa tak wiele czynników, że trudno wskazać uniwersalne zasady, które zapewnią stuprocentową skuteczność. Nie istnieją w tym zakresie żadne automatyzmy, a konstruktywne rozwiązanie nie zawsze jest możliwe do osiągnięcia – z różnych, czasami obiektywnych, a czasami subiektywnych powodów. Nawet dobra wola wyrażona przez wszystkie strony nie zawsze jest gwarancją końcowego sukcesu⁵⁵. Na pewno należy unikać zarówno blokowania informacji, jak i ich nadmiaru; rozmyślnego przekazywania niejednoznacznych komunikatów, a także niejasnych kryteriów oceny działań lub wyników podwładnych. Do sposobów zapobiegania eskalacji należą zaś np. fizyczne rozdzielanie skłóconych osób, zwiększenie dostępnych zasobów czy wprowadzenie rotacji stanowisk⁵⁶. Nie wszystkie z tych rozwiązań będą jednak skuteczne w perspektywie długoterminowej.

Zapobieganie powstawaniu i rozwojowi nieporozumień sprzyja taka polityka kierowania organizacją, która jest oparta na promowaniu odpowiednich postaw etycznych wobec antagonizmów⁵⁷. Budowanie instytucjonalnej kultury etycznego konfliktu polega na wprowadzaniu takich zasad jak: indywidualizm, poczucie sprawiedliwości, podejście empatyczne i gotowość do poszukiwania kompromisu⁵⁸. Wśród wskazówek dotyczących prowadzenia negocjacji organizacyjnych w sposób etyczny znajdziemy zaś następujące postulaty: nie grozić użyciem siły, dotrzymywać słowa, okazywać chęć do kompromisów, szanować autorytety społeczne, szanować sprawowaną

54 E. Maslyk-Musiał, *Spółeczeństwo i organizacje...*, dz. cyt., 141.

55 Por. Cz. Sikorski, *Język konfliktu...*, dz. cyt., s. 41–42; M. Deutsch, *Współpraca i rywalizacja*, dz. cyt., s. 30.

56 Por. M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, dz. cyt., s. 302.

57 Por. Cz. Sikorski, *Język konfliktu...*, dz. cyt., s. 62–75.

58 Por. Cz. Sikorski, *Język konfliktu...*, dz. cyt., s. 70.

przez siebie funkcję⁵⁹. Morton Deutsch formułuje m.in. następujące wskazówki służące skutecznemu zarządzaniu konfliktem: poszukuj wspólnych interesów, skoncentruj się na problemie i powstrzymaj się od ataków personalnych, staraj się zrozumieć cudze poglądy, buduj porozumienie na pomysłach innych osób, doceniaj drugą stronę, ogranicz i kontroluj wyrażanie swoich negatywnych odczuć, bądź odpowiedzialny za konsekwencje swoich czynów i słów, bądź gotowy wybaczyć, bądź wyczulony na uzasadnione potrzeby innych, bądź uczciwy⁶⁰. Ostatnia z jego rad brzmi natomiast: „Przez cały czas bądź osobą moralną – czyli osobą, która jest troskliwa i sprawiedliwa; uważaj innych za członków swojej moralnej społeczności – czyli za osoby, które zasługują na troskę i sprawiedliwość”⁶¹. Warto zwrócić uwagę także na wskazówki dotyczące tworzenia warunków skutecznej współpracy w organizacji⁶², wartości, jakimi należy się kierować w konstruktywnym rozwiązywaniu nieporozumień⁶³, a także strategię przydatne w stosowaniu podejścia kreatywnego do zarządzania konfliktami⁶⁴. Jeśli chodzi o dynamikę interwencji, najczęściej postuluje się etapowe przechodzenie od rozwiązań nieformalnych i prywatnych do rozwiązań opartych na niewiążących lub wiążących decyzjach podmiotu trzeciego, przy czym zastosowanie metod opartych na przymusie i uległości powinno mieć miejsce jedynie jako ostateczność, gdy inne, „łagodniejsze” metody nie przyniosą rezultatu⁶⁵.

Wnioski

Dokładny opis wszystkich strategii zarządzania konfliktem organizacyjnym i ich adaptacja do specyfiki instytucji szkolnictwa wyższego wykracza poza ramy niniejszego opracowania. Naszym celem jest zwrócenie uwagi na konieczność prowadzenia dalszych analiz modeli teoretycznych i podjęcia badań empirycznych na temat praktyki funkcjonowania polskich uczelni, aby zweryfikować, czy i jaka koncepcja zarządzania konfliktami jest w nich

59 Por. E. Masłyk-Musiał, *Spółczeństwo i organizacje...*, dz. cyt., s. 145.

60 Por. M. Deutsch, *Współpraca i rywalizacja*, dz. cyt., s. 33.

61 M. Deutsch, *Współpraca i rywalizacja*, dz. cyt., s. 33.

62 Por. M. Deutsch, *Współpraca i rywalizacja*, dz. cyt., s. 25–26.

63 Por. M. Deutsch, *Współpraca i rywalizacja*, dz. cyt., s. 34–35.

64 Por. H. E. Gruber, *Rozwiązywanie konfliktów a twórczość. Rola punktu widzenia*, w: *Rozwiązywanie konfliktów...*, dz. cyt., s. 355–361.

65 Por. Ch. W. Moore, *Mediacje...*, dz. cyt., s. 21–23; R. J. Fisher, *Konflikt międzygrupowy*, w: *Rozwiązywanie konfliktów...*, dz. cyt., s. 184.

stosowana. W pierw jednak warto przełamać tabu i działać na rzecz zmiany podejścia środowisk uczelnianych do konfliktów (z negatywnego, destrukcyjnego i biernego na pozytywne, konstruktywne i kreatywne).

Współczesny uniwersytet powinien być nastawiony na innowacje, dążyć do doskonałości i w sposób systematyczny dbać o osiągnięcie kolejnych poziomów dojrzałości organizacyjnej. Konieczność zmian w modelu sprawowania władzy na uniwersytetach, m.in. poprzez usprawnienie rozwiązywania sporów, jest warunkiem koniecznym dla wzrostu jakości kształcenia i badań naukowych w polskich uczelniach, doskonale wpisuje się także w ideę budowania uniwersytetu nastawionego na rozwój⁶⁶. Tradycyjnie stosowane metody, takie jak np. odpowiedzialność dyscyplinarna, powinny być uzupełnione o nowe sposoby eliminowania negatywnych zjawisk z polskiego życia naukowego. Wymierzenie sankcji nie zawsze rozwiązuje rzeczywisty problem⁶⁷. Konstruktywne podejście do konfliktów organizacyjnych służy np. zwiększeniu motywacji członków organizacji (kształtowanie aspiracji, potrzeb, celów zawodowych i życiowych), stymulowaniu rozwoju przez poszukiwanie nowych rozwiązań starych problemów, a także kształtowaniu lepszych relacji wewnątrz organizacji (tolerancja, cierpliwość, umiejętność słuchania, wyrozumiałość)⁶⁸.

Jeśli chodzi o wnioski praktyczne, najważniejszy wydaje się postulat tworzenia na uniwersytetach „systemów wczesnego ostrzegania” przed problemami organizacyjnymi, aby można było się nimi zająć już po pojawieniu się pierwszych ich symptomów. Tego typu „dyskretny monitoring” w każdej uczelni powinien obejmować przedstawicieli władz, kadre naukową, personel administracyjny oraz studentów i doktorantów. Nie można przy tym doprowadzać do stygmatyzowania osób, które zgłaszają problem i zwracają się o pomoc, z drugiej zaś strony trzeba wystrzegać się silnych ingerencji w życie akademickie tam, gdzie najpierw nie dano zaangażowanym podmiotom szansy na samodzielne wypracowanie rozwiązania⁶⁹. Warto dbać także o: precyzyjne warunki wymagań i ścieżki rozwoju dla studenta; system

66 Por. M. Geryk, *Przywódcztwo na trudne czasy, czyli rzecz o odpowiedzialnych menedżerach uczelni*, w: *Zarządzanie szkołą wyższą*, red. J. Dworak, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Warszawa 2013, s. 47; T. Wawak, *Uniwersytet na rozdrożu*, dz. cyt., s. 27.

67 Por. M. Czapski, *Mediacja w sporach akademickich*, dz. cyt., s. 279–280.

68 Por. A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, dz. cyt., s. 260.

69 Por. T. Marcysiak, *Zarządzanie retencją studentów – perspektywa socjologiczna*, w: *Zarządzanie szkołą wyższą*, dz. cyt., s. 35.

wsparcia studentów nie tylko w obszarze edukacji, ale też w obszarze osobistym i zawodowym; systematyczne informacje zwrotne przekazywane od studentów do wykładowców; zaangażowanie w życie akademickie i integrację całej społeczności⁷⁰.

Drugim wnioskiem praktycznym jest prowadzenie systematycznych szkoleń dla członków społeczności akademickiej w zakresie: komunikacji interpersonalnej, dynamiki konfliktów, negocjacji oraz mediacji⁷¹. Również i władze uczelni powinny dbać o swój rozwój w tym zakresie: „Refleksja na temat siebie samego, sposobu, w jaki radzę sobie z konfliktami, jest niezbędną do ciągłego doskonalenia się i unikania starych nawyków, wrażliwych punktów, presji społecznej itp., które powodują, że wycofujesz się do mniej konstruktywnych sposobów rozwiązywania konfliktów”⁷².

Najpopularniejszymi strategiami ukierunkowanymi na rzeczywiste rozwiązanie problemu – a nie władcze rozstrzygnięcie sporu – są negocjacje i mediacje. Metody te służą skutecznemu rozwiązywaniu problemów w dużych organizacjach⁷³. Są one szybkie i relatywnie tanie, przede wszystkim jednak pozwalają w dużej mierze opanować napięcie emocjonalne stron⁷⁴. Postępowanie mediacyjne jest oparte na modelu na modelu współdziałania (win/win), przez co zachęca uczestników do samodzielnego poszukiwania rozwiązań. Strony rozmów polubownych są najczęściej zadowolone i dotrzymują dobrowolnie zawartego porozumienia⁷⁵. Ze względu na zasadę dobrowolności możliwość wprowadzenia takich form jak mediacja do praktyki funkcjonowania uczelni jest w dużej mierze uwarunkowana nastawieniem samych członków społeczności akademickiej⁷⁶. Mediacji nie należy też postrzegać jako „leku na całe zło” polskich uniwersytetów, gdyż nie jest to metoda gwarantująca stuprocentową skuteczność we wszystkich sytuacjach. Na obniżenie poziomu skuteczności mediacji wpływać mogą zaś takie czynniki jak np. wysoki poziom eskalacji konfliktu, brak motywacji stron do uzyskania porozumienia, niskie zaangażowanie w proces mediacyjny, usztywnienie stanowisk stron czy wyraźnie nierówna siła stron⁷⁷. Oprócz dążenia do

70 Por. T. Marcysiak, *Zarządzanie retencją studentów...*, dz. cyt., s. 32–33.

71 Por. M. Deutsch, *Współpraca i rywalizacja*, dz. cyt., s. 38.

72 M. Deutsch, *Współpraca i rywalizacja*, dz. cyt., s. 39.

73 Por. R.J. Fisher, *Konflikt międzygrupowy...*, dz. cyt., s. 166–184.

74 Por. M. Czapski, *Mediacja w sporach akademickich*, dz. cyt., s. 282.

75 Por. K. Kressler, *Mediacje*, w: *Rozwiązywanie konfliktów...*, dz. cyt., s. 520.

76 Por. K. Kressler, *Mediacje*, dz. cyt., s. 523.

77 Por. K. Kressler, *Mediacje*, dz. cyt., s. 521.

„naprawienia” lub przynajmniej „ocieplenia” relacji pomiędzy skłóconymi jednostkami lub grupami mediacja ma też funkcję edukacyjną – jako przykład praktycznego zastosowania takich wartości jak: wzajemny szacunek, dialog czy społeczeństwo otwarte⁷⁸. Dlatego prawdą jest, że „nie ma lepszego niż akademia miejsca do rozwiązywania problemów za pomocą dialogu”⁷⁹. Nie bez powodu mediacje uczelniane rozwijają się w wielu zagranicznych ośrodkach akademickich: „Dziś każda szanująca się amerykańska uczelnia posiada jednostkę – w postaci pracowni, zespołu mediatorów czy ośrodka, zajmującą się rozwiązywaniem sporów akademickich m.in. za pomocą mediacji i facylitacji”⁸⁰. Biorąc pod uwagę opisane w niniejszym artykule uwarunkowania funkcjonowania uniwersytetów, można stwierdzić, że wprowadzenie skutecznych metod diagnozowania i rozwiązywania konfliktów jest niezbędne dla podniesienia jakości kształcenia i pracy naukowej w Polsce.

Bibliografia

1. Czapski M., *Mediacja w sporach akademickich*, w: *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 275–288.
2. Deutsch M., *Współpraca i rywalizacja*, w: *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, red. M. Deutsch, P. T. Coleman, tłum. M. Cierpisz, M. Kodura, G. Kanas, A. Kurtyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 21–40.
3. Dyląg A., Rosiński J., *Niezbędnik dla uczestników sporów, czyli jak żyć w świecie konfliktów*, w: *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, red. M. Deutsch, P. T. Coleman, tłum. M. Cierpisz, M. Kodura, G. Kanas, A. Kurtyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. XIII–XV.
4. Fisher R. J., *Konflikt międzygrupowy*, w: *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, red. M. Deutsch, P. T. Coleman, tłum. M. Cierpisz, M. Kodura, G. Kanas, A. Kurtyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 166–184.
5. Geryk M., *Przywództwo na trudne czasy, czyli rzecz o odpowiedzialnych menedżerach uczelni*, w: *Zarządzanie szkołą wyższą*, red. J. Dworak, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Warszawa 2013, s. 41–50.

78 Por. M. Czapski, *Mediacja w sporach akademickich*, dz. cyt., s. 284.

79 M. Czapski, *Mediacja w sporach akademickich*, dz. cyt., s. 275.

80 M. Czapski, *Mediacja w sporach akademickich*, dz. cyt., s. 285.

6. Gruber H. E., *Rozwiązywanie konfliktów a twórczość. Rola punktu widzenia*, w: *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, red. M. Deutsch, P. T. Coleman, tłum. M. Cierpisz, M. Kodura, G. Kanas, A. Kurtyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 341–361.
7. Hatch M. J., *Teoria organizacji*, tłum. P. Łuków, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
8. Jachnis A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008.
9. Józwiak J., *Tradycyjne koncepcje instytucji akademickiej*, w: *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, red. J. Woźnicki, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999, s. 15–22.
10. Kisiel A., *Bariery komunikacyjne na uczelni akademickiej oraz sposoby ich pokonywania*, w: *Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych*, red. T. Wawak, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 159–176.
11. Koźuch B., *Zmiany zachowań organizacyjnych pod wpływem oczekiwań interesariuszy uczelni akademickich*, w: *Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych*, red. T. Wawak, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 49–64.
12. Kressel K., *Mediacje*, w: *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, red. M. Deutsch, P. T. Coleman, tłum. M. Cierpisz, M. Kodura, G. Kanas, A. Kurtyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 519–543.
13. Maliszewski T., *Jak wykreować sukces uczelni. Budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku edukacyjnym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
14. Marcysiak T., *Zarządzanie retencją studentów – perspektywa socjologiczna*, w: *Zarządzanie szkołą wyższą*, red. J. Dworak, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Warszawa 2013, s. 27–40.
15. Masłyk-Musiał E., *Spółeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1996.
16. Mizera K., *Kodeksy etyczne na gruncie środowisk akademickich*, w: *Zarządzanie szkołą wyższą*, red. J. Dworak, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Warszawa 2011, s. 373–384.
17. Moore Ch. W., *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, tłum. A. Cybulko, M. Zieliński, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
18. Oleksyn T., *Uniwersytet wczoraj i dziś*, w: *Edukacja uniwersytecka a oczekiwania społeczne*, red. E. Okoń-Horodyńska, J. F. Jacko, I. Maciejowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017, s. 57–98.
19. Sikorski Cz., *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2005.

20. Sułkowski Ł., *Kultura akademicka. Koniec utopii?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
21. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 z późn. zm., <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU-20180001668/U/D20181668Lj.pdf> (dostęp: 27.08.2020).
22. Wajda A., *Organizacja i zarządzanie*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 2003.
23. Wawak T., *Uniwersytet na rozdrożu*, w: *W poszukiwaniu Uniwersytetu idealnego*, red. T. Wawak, J.F. Jacko, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, s. 15–30.
24. Wieczorek J., *Mediator akademicki jako przeciwdziałanie mobbingowi w środowisku akademickim*, Niezależne Forum Akademickie, Kraków 2009.

Małgorzata Kożuch

Uniwersytet Jagielloński

 <https://orcid.org/0000-0002-5559-2555>

Mateusz Pękala

Akademia Ignatianum w Krakowie

 <https://orcid.org/0000-0002-1389-2664>

 <https://doi.org/10.15633/9788374386753.09>

Specyfika konfliktów uczelnianych – podsumowanie badań wstępnych

Założenia i przebieg badania

Jednym z etapów projektu pt. „Wczesna diagnoza i model rozwiązania konfliktu – uniwersytet jako organizacja ucząca się” (*Early Case Assessment – University as a Learning Organisation*) było podjęcie próby empirycznej weryfikacji opinii na temat przyczyn i źródeł konfliktów uczelnianych. W tym celu przeprowadzono badanie techniką ankiety audytoryjnej z wykorzystaniem opracowanego specjalnie do tego celu kwestionariusza pt. „Specyfika konfliktów uczelnianych”, który zawierał zarówno pytania zamknięte jednokrotnego wyboru, jak i pytania otwarte typu „dokończ zdanie”. Kwestionariusz dla studentów został podzielony na trzy części: stosunki pomiędzy studentami, stosunki pomiędzy studentami a nauczycielami akademickimi oraz stosunki pomiędzy studentami a pracownikami administracyjnymi uczelni. W badaniu wzięło udział 99 studentów prawa z trzech polskich uczelni wyższych, których nazwy, ze względu na charakter badania, nie zostaną ujawnione. Wszystkie trzy wydziały należą do największych w kraju i według rankingu dziennika „Rzeczpospolita” z 2019 roku znajdują się w pierwszej dziesiątce najlepszych wydziałów prawa uczelni publicznych, zarówno pod względem potencjału naukowego, jak i jakości kształcenia¹. Technika ankiety audytoryjnej przeprowadzono

¹ <https://www.rp.pl/Rankingi/306179997-Ranking-Wydzialow-Prawa-2019-pelne-wyniki-i-metodologia.html>

również badanie uzupełniające wśród kilku osób pełniących funkcje we władzach trzech uczelni publicznych. W kwestionariuszu dla tej grupy znalazły się dodatkowo pytania na temat stosunków pomiędzy nauczycielami akademickimi. Wszyscy uczestnicy badania mieścili się w przedziale wiekowym 20–25 lat (45% z pierwszego roku, 32% z drugiego, po 10% z czwartego i piątego, 2% z pierwszego roku), było wśród nich 59% kobiet i 41% mężczyzn. Ze względu na charakter badania wszystkim uczestnikom sondażu zapewniono pełną anonimowość, co było warunkiem przełamania swoistego „tabu”, jakim objęte są kwestie konfliktów w każdej społeczności, a także wpływało na zwiększenie stopnia szczerości i szczegółowości zebranych odpowiedzi. Badanie zostało przeprowadzone w okresie od listopada do grudnia 2019 roku.

Omawiany sondaż miał charakter wstępny i służył głównie do celów eksploracyjnych, z tego też powodu ankieta nie objęła grup reprezentatywnych dla społeczności obu uczelni i zawierała wiele elementów badania jakościowego. Na aktualnym etapie rozwoju badań empirycznych nad rozwiązywaniem konfliktów uczelnianych nie chodziło bowiem o zdiagnozowanie konkretnych problemów poszczególnych instytucji ani o ilościowe określenie natężenia tych problemów, ale raczej o stworzenie swoistej „mapy ryzyka”, czyli o wskazanie tych newralgicznych miejsc i sytuacji w funkcjonowaniu uczelni publicznych, na które władze powinny zwracać szczególną uwagę, ponieważ stanowią one potencjalne źródło napięć i nieporozumień, mogących w określonych okolicznościach generować konflikty o szerszej skali, negatywnie wpływając zarówno na sprawność działania, jak i na wizerunek całej uczelni.

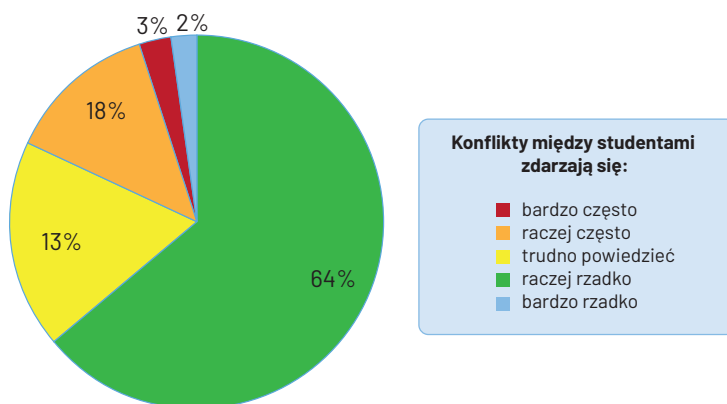
Niezależnie od badania ankietowego przeprowadzono analizę ponad 2300 komentarzy studentów, wprowadzanych w ramach ankiet ewaluacyjnych. Wpisy studentów miały charakter indywidualny. Nie istniało żadne kryterium zamieszczenia komentarza poza samą naturą ankiety ewaluacyjnej, która ma własne, wyspecyfikowane kryteria. Komentarze były elementem dodatkowym do wprowadzonych kryteriów oceny, analiza odnosiła się wyłącznie do spontanicznych komentarzy.

Dodatkowo przeprowadzono kilkanaście rozmów (wymiar czasowy rozmowy to około 2h) na temat występowania konfliktów w obszarze pracy zawodowej na uniwersytecie z pracownikami różnego szczebla – od asystenta do dziekana włącznie, z osobami pełniącymi różne funkcje, w tym rzecznikami dyscyplinarnymi i rzecznikami bezpieczeństwa, z doktorantami oraz z pracownikami administracji. Wnioski płynące z komentarzy zawarte są poniżej.

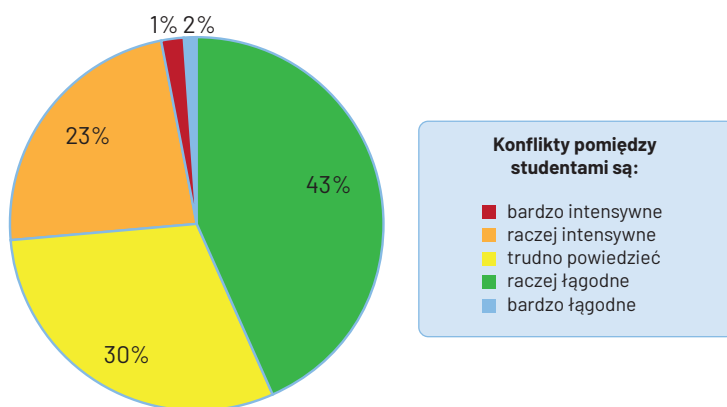
Relacje pomiędzy studentami

Pierwsza grupa pytań zawartych w kwestionariuszu wypełnianym przez studentów dotyczyła relacji wewnątrz właśnie tej grupy interesariuszy uczelni publicznych. Respondenci zostali poproszeni o ocenę częstotliwości i intensywności konfliktów pomiędzy uczestnikami zajęć. Wyniki zostały przedstawione na rysunkach 1–2.

Rys. 1. Opinie na temat częstotliwości występowania konfliktów między studentami



Rys. 2. Opinie na temat intensywności konfliktów między studentami



Studenci, którzy wzięli udział w badaniu, postrzegają swoje środowisko jako raczej przyjazne, większość z nich z sytuacjami konfliktowymi spotyka się niezbyt często, jednak co piąty z nich (21%) ocenia grupę swoich rówieśników jako burzliwą. Jeśli chodzi o ocenę intensywności konfliktów, to podobnie – 24% uczestników badania uznało, mają one duże natężenie, największą popularnością cieszyła się ocena umiarkowana – „raczej łagodne” (43%), ale tylko 2% uczestników wskazał na odpowiedź „bardzo łagodne”. Uwagę zwraca duży odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć” (30%), który może wskazywać, że respondenci mieli do czynienia z sytuacjami konfliktowymi wewnątrz grup studenckich, jednak były to sytuacje na tyle skomplikowane, dynamiczne i zróżnicowane, że nie byli w stanie sformułować ich oceny ogólnej.

Co ciekawe, mimo przeważającej opinii, że konflikty pomiędzy studentami zdarzają się niezbyt często, respondenci nie mieli problemów ze wskazaniem przykładów sytuacji spornych, z którymi się zetknęli bezpośrednio (jako strony lub uczestnicy) lub pośrednio (np. w rozmowach ze znajomymi). W kwestionariuszu było miejsce na krótki opis przyczyn lub przedmiotu trzech nieporozumień (bez podawania konkretnych danych) i prawie wszyscy respondenci byli w stanie wskazać tyle przykładów. Można je ogólnie podzielić na te o charakterze osobistym (jednostka–jednostka, jednostka–grupa) oraz grupowo-organizacyjnym. Wśród pierwszej grupy najczęściej wskazywaną sytuacją powodującą napięcia była próba nieuczciwego zachowania w czasie egzaminu lub kolokwium. Próby korzystania z niedozwolonych pomocy lub „ściągnięcia” od innych stają się powodem antagonizmów szczególnie wtedy, gdy mogą prowadzić do anulowania egzaminu dla wszystkich zdających w tym dniu. Napięcia wywołuje też chwalenie się stosowaniem nieuczciwych sposobów. Jeden ze studentów wskazał, że przyczyną konfliktu była „satisfakcja ze ściągania na egzaminie jednej osoby i zwrócenie uwagi przez inną osobę”. Drugą popularną przyczyną niesnasek jest, w opinii badanych studentów, niechęć do dzielenia się własnymi notatkami z zajęć. Zdarzają się też przypadki utajania przez niektórych słuchaczy istotnych informacji związanych z zajęciami lub zaliczeniami, a sporadycznie zdarza się umyślne podawanie błędnych komunikatów innym. Czasami wśród studentów występuje stygmatyzowanie osób najbardziej aktywnych na zajęciach, które są nazywane „lizusami” lub oskarżane o „wymądrzanie się”. Osobiste podłoże mają też działania nakierowane na zniechęcenie określonej

osoby i skłonienie jej do przeniesienia się do innej grupy zajęciowej. Zdarza się także, że jedna z osób zostaje wykluczona ze studenckiej „paczki” przyjaciół lub studenckiej grupy w mediach społecznościowych, co jest źródłem negatywnych emocji.

Inną przyczyną napięć pomiędzy studentami są różnice w poglądach społecznych i uznawanych wartościach kulturowych, skutkujące różnicą zdań ujawniającą się w czasie zajęć konwersatoryjnych, a czasami mającą kontynuację w Internecie. W komunikacji elektronicznej zdarza się, że „ktoś «zartował», ale było to obraźliwe dla innych”. Zarówno w „realu”, jak i w świecie wirtualnym naruszenie dobrych relacji może być spowodowane używaniem słów obraźliwych, plotkowaniem, upublicznianiem prywatnych informacji, a także komentowaniem zachowań innych osób. W jednym z podanych przykładów „student udostępnił prywatną konwersację grupy prowadzącemu zajęcia”, przez co „prowadzący ćwiczenia dowiedział się o sobie nieciekawych rzeczy”. Niezależnie od kwestii szacunku dla prywatności i (pozornym) przekonaniu o anonimowości, niektórzy nie akceptują odmiennych opinii (społecznych, politycznych, religijnych itp.) i wyborów dokonywanych przez innych, przez co doprowadzają do napiętych sytuacji. Jeden z respondentów wskazał jako przyczynę konfliktu „dobór przedmiotów przez jednego studenta i wyśmiewanie tego przez drugiego (że jest się głupim, że się wzięło taki a taki przedmiot)”.

Niezależnie od specyfiki świata akademickiego studenci wskazywali, że wśród nich zdarzają się „konflikty, które mogą zdarzyć się nie tylko między studentami, z życia wzięte”. Przykładowo, chodzi o nieporozumienia osób mieszkających w jednym pokoju w akademiku lub o spory obyczajowe, związane z nieodpowiednim zachowaniem w relacjach towarzyskich. Zdarzają się też konflikty miłosne, gdy dwie osoby rywalizują o partnerkę/partnera lub wywołane przez uczucie zazdrości o dziewczynę/chłopaka. Relacje osobiste mają też wpływ na stosunki w szerszej społeczności – jeden z uczestników badania napisał o sytuacji, w której „chłopak całą noc krzyczał na swoją dziewczynę w akademiku, dużo osób było zaniepokojonych, ale nikt nic nie zrobił”.

Jeśli chodzi o sytuacje konfliktów grupowych na szerszą skalę, to potencjalnie głównym źródłem napięć pomiędzy studentami jest rywalizacja o władzę w samorządzie studenckim lub w kołach naukowych. Ci, którzy wygrały wybory, muszą się natomiast liczyć z możliwą krytyką wyrażaną

przez innych studentów, a tu pewną rolę również odgrywają media społecznościowe. Krytykowana jest np. opieszałość samorządu, brak odpowiedzi na pytania, brak właściwej reakcji na zgłaszane problemy, brak zaangażowania. Najwięcej kontrowersji wzbudza kwestia uzgadniania terminów kolokwium, zaliczeń i egzaminów w taki sposób, aby były one dogodne dla wszystkich słuchaczy. Zamieszanie powoduje też wprowadzanie zmian do pierwotnego harmonogramu sesji. W czasie semestru występują natomiast problemy z koordynacją działań, np. wtedy, gdy studenci chcą zorganizować wspólny „system” nagrywania wykładów. Jeden z podanych przykładów sytuacji konfliktowej dotyczył natomiast pomysłu zorganizowania imprezy półmetkowej, której termin wypadał w czasie Wielkiego Postu.

W odniesieniu do mniejszych grup napięcia wywołuje najczęściej kwestia podziału zadań przy realizacji przez studentów wspólnego projektu w czasie zajęć, przy czym szczególnie negatywnie oceniane są osoby, które chcą uzyskać „bonus”, jednocześnie nie angażując się w pracę zespołu lub robiąc to w minimalnym zakresie. Jeden ze studentów opisał zaś sytuację, w której „mimo umówionej grupy osoby zrobiły projekt z kimś innym i na ostatnią chwilę musieliśmy z kolegą szukać osób do współpracy”.

Kolejną grupą przyczyn nieporozumień są momenty, w których studenci są zmuszeni rywalizować o zasoby materialne lub dobra niematerialne, których ilość jest ograniczona. Typowy przykład to decyzje podejmowane przez komisje stypendialne. W jednym przypadku „studenci pokłócili się o stypendium naukowe, jedna osoba nie złożyła papierów w terminie, druga miała niższą średnią i otrzymała stypendium”. Rywalizacja może dotyczyć też miejsc na zajęciach z konkretnego przedmiotu oraz np. miejsc na stażu w atrakcyjnej instytucji, możliwości brania udziału w konkursie z danego przedmiotu lub otrzymywania tzw. plusów za aktywność w czasie ćwiczeń, a szczególnie negatywnie postrzegane jest stosowanie w rywalizacji metod nieuczciwych. Negatywne emocje wzbudza „kontaktowanie się i podejmowanie decyzji z prowadzącym bez konsultacji z grupą”, a czasami napięcia powoduje skarżenie się jednych studentów na innych studentów do wykładowców i władz.

Wśród przyczyn konfliktów wskazywano nie tylko rozbieżność interesów, ale też negatywne uczucia, np. „zazdrość, że innym idzie lepiej nauka i studiowanie”. Wobec dużego zróżnicowania środowiska studenckiego istnieje ryzyko, że będzie nasilało się „zjawisko elitaryzmu, wywyższanie się

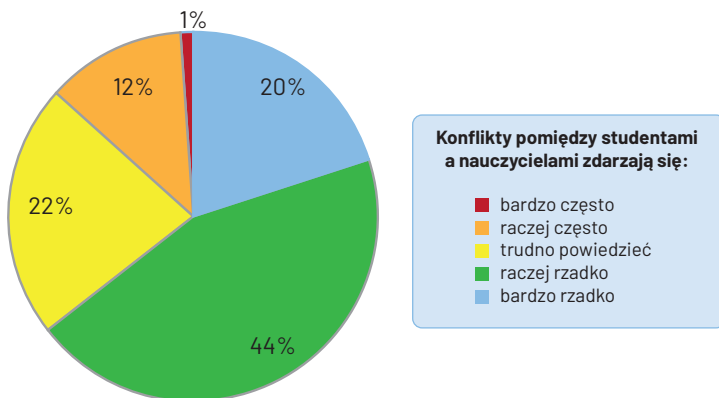
względem innych studentów, np. na linii stacjonarni–niestacjonarni”. Co ciekawe, pomimo pozornego wrażenia, że studenci danego kierunku czy danego roku stanowią raczej zwartą i zintegrowaną grupę, to czasami respondenci jako przyczynę złych relacji z innymi słuchaczami wskazywali brak wzajemnej pomocy oraz „niemyślenie o grupie, tylko o sobie”. Wiele nieporozumień wynika także z dużej liczby studentów na roku, a masowość kształcenia powoduje sporo problemów organizacyjnych. Jeden z uczestników badania jako przyczynę konfliktu wskazał „bezmądlne parkowanie przy wydziale, przez co nie starcza miejsc dla innych studentów”.

Przypomnijmy, że omawiane badanie miało charakter fragmentaryczny i służyło jedynie wstępnemu rozpoznaniu symptomatycznych sytuacji i miejsc, w których można spodziewać się powstawania potencjalnych konfliktów wewnątrz grup studenckich. Podane wyżej przykłady mogą być inspiracją do identyfikowania dalszych problemów badawczych, nie zmieniają jednak ogólnego obrazu środowiska studenckiego jako w miarę otwartego i przyjaznego. Opinie respondentów na temat roli uczelni w rozwiązywaniu sporów studenckich i metod, które powinny być stosowane w tym zakresie, przedstawiamy poniżej.

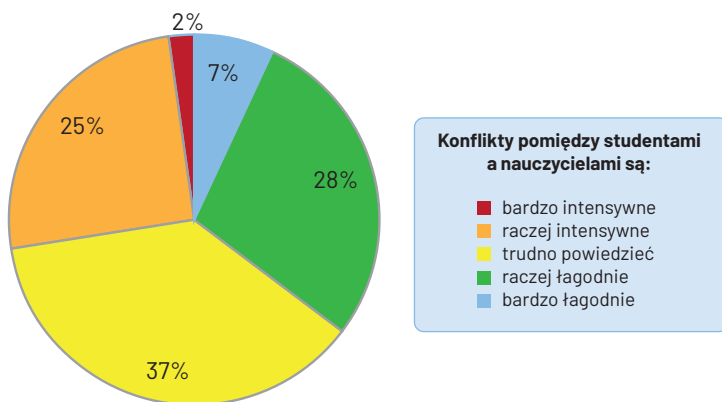
Relacje pomiędzy studentami a wykładowcami

Podobnie jak pierwsza, również i druga część kwestionariusza, tym razem dotycząca potencjalnych sytuacji konfliktowych na linii studenci–wykładowcy, zawierała dwa pytania zamknięte, dotyczące ich ilości i natężenia. Podsumowanie zebranych odpowiedzi przedstawiono na rysunkach poniżej.

Rys. 3. Opinie na temat częstotliwości występowania konfliktów między studentami a nauczycielami



Rys. 4. Opinie na temat intensywności konfliktów między studentami a nauczycielami



Aż 64% uczestników badania stwierdziło, że w relacjach pomiędzy studentami a wykładowcami konflikty zdarzają się raczej rzadko lub bardzo rzadko, a jedynie 13% określiło je jako raczej częste lub bardzo częste. Natomiast w odniesieniu do intensywności wyniki nie są już tak jednoznaczne – prawie tyle samo osób określiło tego rodzaju napięcia jako raczej intensywne (25%) i jako raczej łagodne (28%). Podobnie jak to miało miejsce w przypadku relacji wewnątrz grupy studenckiej, również i tu uwagę zwraca bardzo duży

odsetek osób niezdecydowanych (37%). I znów być może wynika to ze zróżnicowania konkretnych sytuacji. Możliwe też, że respondenci, ze względu na małe doświadczenie w uczestniczeniu w tego typu nieporozumieniach, nie byli w stanie posłużyć się mniej lub bardziej obiektywną miarą intensywności konfliktu. Nie zmienia to jednak ogólnego obrazu zgodnej współpracy studentów z wykładowcami w trakcie procesu dydaktycznego, co z pewnością pozytywnie wpływa na ogólny poziom jakości kształcenia.

Przykłady sytuacji kontrowersyjnych dotyczyły głównie dwóch obszarów: kwestii prowadzenia zajęć w trakcie semestru lub przeprowadzania zaliczeń i egzaminów w czasie sesji. W odniesieniu do pierwszej kwestii najwięcej kontrowersji pojawia się wtedy, gdy wykładowca nie traktuje wszystkich studentów w taki sam sposób. Naruszeniem zasady równości jest zarówno posiadanie ulubieńców i faworyzowanie ich, jak i upatrywanie sobie takich studentów, którym się specjalnie utrudnia osiągnięcie dobrych wyników w nauce. Jeden z respondentów stwierdził: „Jeśli nauczyciel akademicki uweźmie się na studenta, bo ma taki humor, przez co student ma problemy z zaliczeniem, jest to niemiłe”. Dodajmy, że tego typu sytuacje są również nieetyczne i niezgodne z przepisami dotyczącymi szkolnictwa wyższego. Kontrowersje budzą także niejasne (lub niejednolicie stosowane) zasady dotyczące usprawiedliwiania nieobecności na zajęciach czy nadrabiania zaległości w nauce. Chodzi nie tylko o nieuwzględnianie przez wykładowców zwolnień lekarskich, ale szerzej, o brak empatii wobec spraw prywatnych, brak elastyczności („nauczyciel-służbista”) i zbytne przywiązywanie wagi do formalności, czyli „bezduszne i suche traktowanie uczestników zajęć – niechęć do przyjęcia tłumaczeń studentów”. Niemiłe przez studentów widziane jest także wprowadzanie dodatkowych warunków i wymogów związanych z uczestnictwem w zajęciach, opisywane jako „nadmierna biurokracja i formalizacja nieprzewidziana przepisami”. Negatywnie na jakość kształcenia wpływają także sytuacje, „kiedy wykładowcy nie respektują decyzji wydanych przez władze uczelni, ponieważ «oni mają inny system»”. Wątpliwości budzą również przypadki, w których nie zostały jasno określone kryteria korzystania niektórych studentów z takich uprawnień jak np. możliwość zdawania egzaminu ustnego zamiast pisemnego czy możliwość zdawania w terminie „zerowym”, tzn. jeszcze przed rozpoczęciem sesji. Podobnie rzecz ma się z określaniem zakresu i egzekwowaniem uprawnień osób z niepełnosprawnością. Wiele z powyższych

kwestii jest (lub powinna być) uregulowana w ogólnych zasadach funkcjonowania uniwersytetów, a znajomość tych regulacji przez studentów i wykładowców na pewno ograniczyłaby możliwość powstawania konfliktów na tym tle.

Wiele napięć jest związanych ze sposobem organizacji i prowadzeniem zajęć akademickich. Jeden z uczestników badania wskazał, że „studenci przychodzili na każde zajęcia nieprzygotowani. Wykładowca był bardzo niezadowolony i często z tego tytułu powstawały konflikty”. Respondenci wskazywali, że jednostkowo zdarzają się także takie sytuacje jak „wyproszenie z zajęć, wraz obelgami, za nieprzygotowanie zadania domowego” oraz „wyśmianie przy całej grupie dziewczyny, która była dyslektykiem”. W odniesieniu do wykładowców niekiedy pojawiają się zastrzeżenia co do poziomu merytorycznego prowadzonych zajęć i niewystarczającego stopnia realizacji programu przedmiotu. Osobną kwestią, zaznaczoną już w poprzednim punkcie, są postawy wobec rozbieżności światopoglądowych, które naturalnie pojawiają się w trakcie zajęć konwersatoryjnych: „Wykładowca w krytyczny sposób wypowiadał się na tematy polityczne, a gdy jedna ze studentek wdała się w dyskusję, obraził ją słownie”. Jednostkowo zdarzało się, że „różnice poglądów (niezwiązane z przedmiotem ćwiczeń) były powodem nieotrzymania przez studenta zaliczenia”.

O nieporozumienia łatwo szczególnie wtedy, gdy wykładowcy są niedostępni, często odwołują lub przekładają zajęcia i nie odpowiadają na wiadomości e-mail. Respondenci przyznawali jednak, że problem braku szacunku i niewłaściwego zachowania może dotyczyć zarówno wykładowców, jak i studentów. Za przyczynę problemów niektórzy uznają także „zbytne spoufalanie się z młodą kadrą przez studentki”. Kolejnym rodzajem potencjalnych sytuacji konfliktowych są problemy w bieżącej współpracy promotora i studenta w trakcie pisania pracy dyplomowej. Zdarza się, że obie strony mają zupełnie odmienne wyobrażenia o wzajemnych rolach i obowiązkach, a sytuacji nie ułatwiają takie okoliczności jak niedotrzymywanie terminów czy próby plagiatów.

Jeśli chodzi o jeden z najbardziej newralgicznych (i potencjalnie konfliktowych) momentów w życiu akademickim, a więc o zaliczanie ćwiczeń i zdawanie egzaminów, to wyniki badania również i tu wskazują na konieczność zapewniania przez uczelnie jak największej transparentności i równości w traktowaniu wszystkich studentów. Czasami uczestnicy badania za

przyczynę wskazywali duży poziom trudności egzaminów, który skutkuje często bardzo słabymi ocenami, jednak o wiele poważniejsze zarzuty dotyczą np. niejasnych kryteriów zdobywania zaliczeń, gdy „prowadzący twierdzi, że student nie spełnia warunków, a student twierdzi, że nie były one jasno sprecyzowane”, niezgodności pomiędzy treścią zajęć a wymaganiami egzaminacyjnymi, niedotrzymywania terminów sprawdzania prac i wpiisywania ocen, braku dostępu studentów do prac egzaminacyjnych po ich sprawdzeniu i możliwości weryfikacji, np. poprawności podliczenia punktacji testu.

Wiele napięć powstaje w sytuacji, gdy studenci nie znają dokładnych zasad oceniania poziomu wiedzy i umiejętności w trakcie egzaminu. Idealnie byłoby, gdyby zawsze istniał jeden obiektywny wzorzec oceny – czy to dla egzaminu ustnego, czy prowadzonego w formie opisowej – ponieważ niepewność w tym zakresie „czasem powoduje u studentów poczucie dużej losowości”. Studentom nie podobają się także: „brak jasności oceniania, nieuzasadniona punktacja, powierzchowny wgląd do pracy”. Negatywne emocje z pewnością wywołała sytuacja, w której „nauczyciel zachowywał się w sposób uwłaczający studentowi, a student nie zareagował, aby nie narażać się na negatywny wynik egzaminu”. Poczucie niesprawiedliwości może wynikać także z rozbieżności stanowisk prezentowanych przez różnych badaczy w ramach tej samej dziedziny, co nie jest niczym zaskakującym na gruncie nauk społecznych i humanistycznych. Jednak w warunkach egzaminacyjnych nie powinno się dopuszczać do tego, aby „różne źródła pozyskania wiedzy (podręczniki) doprowadzały do różnych odpowiedzi, co w przypadku testów spowodowało konflikt, bo tam, gdzie zdania były podzielone, tego nie zaznaczano”. Napięcia wywołuje również sytuacja, gdy odpowiedź na egzaminie „generalnie jest dobra, ale nie taka jakiej by wykładowca chciał”. Studentom w pamięć zapadł też egzamin, w czasie którego ocenianie „opierało się na ocenianiu wyglądu, wad wymowy, a nie merytorycznej wiedzy”. Jak widać, kwestia obiektywnego i sprawiedliwego określania i stosowania kryteriów poziomu wiedzy w czasie zaliczeń i egzaminów jest jednym z najważniejszych potencjalnych źródeł konfliktów pomiędzy studentami a wykładowcami.

Analiza odpowiedzi uczestników badania na temat roli uczelni w rozwiązywaniu kontrowersji powstałych na linii studenci–wykładowcy zostanie przedstawiona w dalszej części tekstu, już teraz jednak możemy podkreślić,

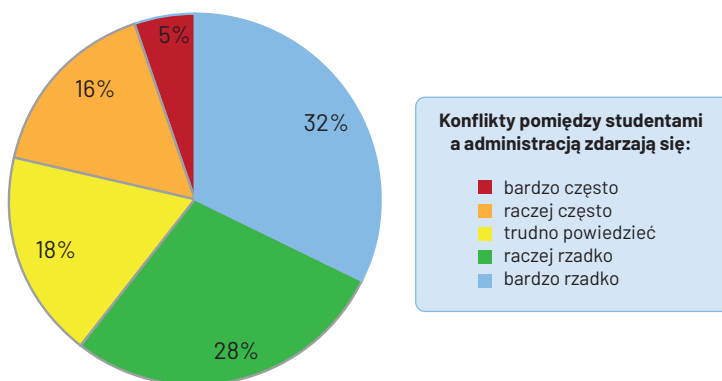
że w opinii słuchaczy wykładowca jest zawsze na pozycji silniejszej, a przedmiotowa relacja, przynajmniej do końca sesji egzaminacyjnej, ma charakter mocno „arbitralny”. Respondenci wskazywali, że wśród wykładowców widoczne jest (negatywnie odbierane) poczucie wyższości, wynikające np. z różnicy pozycji, poziomu wiedzy, wieku i odmiennej mentalności. Czasami natomiast konflikty powstają z powodu nadmiernych ambicji samych studentów lub z relacji osobistych, a nawet miłosnych, jakie nawiązują się pomiędzy studentami a wykładowcami. Zaznaczyć jednak trzeba, że opisany wyżej katalog sytuacji, które stawały się – według doświadczeń respondentów – przyczynami nieporozumień i sporów, mimo że obejmuje wiele przykładów, nie przeczy temu, że relacje w ramach społeczności uczelni są przez sporą większość postrzegane jako harmonijne i spokojne. Raczej należałoby stwierdzić, że burzliwe konflikty na uniwersytetach właśnie dlatego zwracają uwagę obserwatorów, że są sytuacjami wyjątkowymi.

Tytułem głębszej eksploracji pola badawczego, a także na potrzeby formułowania hipotez do kolejnych badań, do kilku kwestionariuszy wypełnianych przez przedstawicieli władz uczelni dodano pytania dotyczące relacji pomiędzy samymi nauczycielami akademickimi. Wśród przyczyn konfliktów w tym gronie na pierwszy plan wysuwają się sprawy dostępu do sprzętu i materiałów naukowych oraz do środków finansowych na realizację projektów i na wynagrodzenia. Drugą ważną przyczyną rywalizacji są kwestie polityki kadrowej, związane z zatrudnianiem nowych pracowników i awansami. Potencjalnym źródłem napięć jest także uzgadnianie podziału obowiązków w ramach zespołu badawczego, zasad publikacji badań wieloautorskich, w tym określanie udziałów procentowych wkładu we wspólne badania. Niekiedy różnice zdań wynikają z odmiennego podejścia do studentów, różnic osobowościowych lub ambicjonalnych. Wśród naukowców zdarzają się także przypadki nękania i mobbingu.

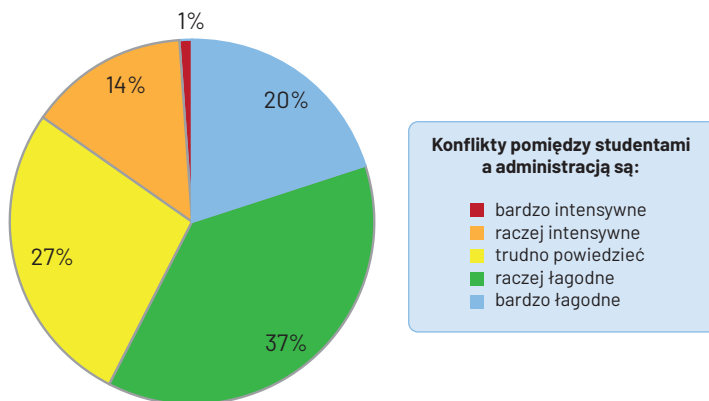
Relacje pomiędzy studentami a administracją uczelni

Trzecia część kwestionariusza sporządzonego dla studentów dotyczyła stosunków pomiędzy nimi a pracownikami administracyjnymi uczelni (sekretariaty, dziekanaty, obsługa budynków). Zebrane odpowiedzi na temat liczby i natężenia konfliktów w tego typu relacjach przedstawiają poniższe rysunki.

Rys. 5. Opinie na temat częstotliwości występowania konfliktów między studentami a administracją



Rys. 6. Opinie na temat intensywności konfliktów między studentami a administracją



W przypadku stosunków z administracją uczelni – w porównaniu z poprzednimi dwiema częściami kwestionariusza – studenci o wiele częściej stwierdzali, że konflikty te występują bardzo rzadko (32%, w części 1 tę odpowiedź wybrało 2%, a w części 2 – 20%). W sumie 60% respondentów stwierdziło, że załatwianie spraw formalnych jedynie wyjątkowo związane jest z koniecznością konfrontacji z odmiennym stanowiskiem. Nawet jeśli taki

spór się pojawi, to w opinii 57% uczestników badania i tak jest on łagodny. Jedynie 1% badanych stwierdziło, że są to napięcia bardzo intensywne. Potwierdzeniem dobrych relacji uczelnianych jest fakt, iż tutaj – w porównaniu do dwóch poprzednich części kwestionariusza – studenci wskazywali znacznie mniej przykładów konkretnych sytuacji wzbudzających kontrowersje. Może to wynikać z faktu, iż wiele spraw obecnie załatwia się drogą elektroniczną, za pośrednictwem komputerowego systemu obsługi studenta, ale z drugiej strony to właśnie „automatyczne działanie systemu i niemożliwość dostosowania tego do rzeczywistości” jest źródłem napięć. Inny respondent wskazał, że zdarza się, iż „system nie działa i nie można załatwić ważnych spraw, przez co dochodzi do kłótni w dziekanacie”.

Nieporozumienia na linii student–pracownik administracyjny uczelni najczęściej dotyczą załatwiania spraw formalnych, które albo nie są objęte żadnymi oficjalnymi procedurami, albo takie procedury istnieją, ale są nieprzestrzegane, różnie interpretowane lub niejednolicie stosowane, a czasami stosowane zbyt rygorystycznie, co skutkuje np. odsyłaniem studenta „od gabinetu do gabinetu”. Wśród podanych przez respondentów przykładów konfliktów znalazła się sytuacja, w której „pracownik administracji nie wytłumaczył, jakich dokumentów oczekuje, a student zdenerwował się i pokłócił się z pracownikiem”. Kwestia znajomości i praktycznego stosowania instrukcji dotyczy jednak obu stron, podobnie jak kwestia zdarzającego się bałaganu w dokumentacji. Z braku istnienia lub stosowania procedur wynika czasami „niemożność załatwienia sprawy, która studentowi wydawała się prosta”.

Wiele kłopotów ma też swoje źródło w barierach komunikacyjnych – zdarza się, że administracja nie przekazuje studentom ważnych informacji, np. o odwołaniu zajęć, czasami przekazuje informacje błędne, a niekiedy różnym studentom przekazuje różne wiadomości na ten sam temat. Niezadowolenie słuchaczy budzą też opóźnienia w procedurach (np. skutkujące późniejszym terminem wypłaty stypendiów), decyzje wydawane w sposób niejasny oraz decyzje, które są następnie wielokrotnie zmieniane. Potencjalnymi źródłami konfliktów są takie kwestie jak: zasady przepisywania przedmiotów z innych kierunków lub uczelni, niewystarczająca ilość miejsc przy zapisach na przedmioty lub trudności z przepisywaniem się pomiędzy grupami zajęciowymi. Sporadycznie zdarza się, że napięcie spowodowane jest niedostępnością pracowników uczelni.

Konflikty o charakterze personalnym mają często tło strukturalne. Jeden z respondentów stwierdził, że „różnica zdań jest możliwa bardzo często, powodem może być stres i brak czasu, gdy student chce coś szybko załatwić i zostaje odesłany z niczym”. Inny zaś napisał, że „pani z dziekanatu jest nieprzyjemna, aż strach po coś iść i zapytać. Rozmowy telefoniczne z dziekanatem też nie są miłe.” Studentów denerwuje „obrażanie, pouczanie, poniżanie, wytykanie błędów”. Do problemów w relacjach pomiędzy studentami a administracją przyczyniają się jednak obie strony, co wynika z „przedmiotowego i pogardliwego nastawienia do studentów pracowników administracyjnych oraz niewłaściwego zachowania części studentów”. Niektórzy uczestnicy badania wskazywali na poczucie wyższości pracowników uczelni, inni z kolei podkreślali ich domniemane kompleksy. Pracownicy administracyjni czasami wyrażają swoją irytację wobec niezorganizowania studentów. Trudności w relacjach zdarzają się nie tylko w sekretariatach i dziekanatach, bo np. „studenci kłócą się o książki w bibliotece, ponieważ jest ich mało, a każdy chce mieć najnowszą książkę z aktualną wiedzą”, „koleżanka nie mogła zostawić w portierni materiałów dla innej koleżanki”, „student chciał zostawić rzeczy w szatni – odmówiono mu z powodu późnej pory”. Jednak – w świetle wyżej przedstawionych odpowiedzi na pytania ogólne – należy podkreślić, że relacje studentów i pracowników administracyjnych uczelni prawie zawsze są oparte na szacunku i współpracy, nie napotykają większych problemów, a ewentualne nieporozumienia mają łagodny przebieg i szybko znajdują rozwiązanie.

Opinie o sposobach rozwiązywania konfliktów uczelnianych

Kwestionariusz omawianego badania zawierał również pytania dotyczące zasadności i ewentualnych skutków angażowania do konfliktów uczelnianych szerszego grona osób i ujawniania ich przebiegu na zewnątrz uniwersytetu. Ogólny wydźwięk opinii wyrażanych przez respondentów jest w tym zakresie negatywny – często pojawiały się opinie świadczące o tym, że nagłaśnianie sporów w środowisku akademickim „nie działa”, powoduje opóźnienie w rozwiązaniu spraw, dezinformację, usztywnienie stanowisk, niepotrzebne „rozdmuchanie” sytuacji, tworzy atmosferę skandalu i przyczynia się do wewnętrznych podziałów. Poszerzenie grona uczestników konfliktu skłania niekiedy strony do zaangażowania, ale najczęściej są to tylko działania

symboliczne, a ewentualne porozumienia mają charakter pozorny, co w efekcie obraca się na niekorzyść studentów. Zdarza się też, że ujawnienie sytuacji spornej kończy się „czasami hejtem na osobę, która to zgłosiła”. Jeśli chodzi o napięcia pomiędzy studentami, to istnieje ryzyko, że nagłośnienie kończy się źle dla wszystkich stron, gdyż każda z nich zostanie ukarana. Na linii student–wykładowcy ujawnienie problemu prowadzi w opiniach uczestników badania do osłabienia autorytetu nauczyciela, jednak niektórzy uczestnicy zajęć boją się, że profesor będzie próbował się zemścić na nich, np. w czasie sesji egzaminacyjnej. Podobnie w przypadku stosunków studentów z pracownikami administracyjnymi zdarzały się opinie, że nagłośnienie problemów może skończyć się „jeszcze gorszym traktowaniem studenta”.

Niektórzy respondenci dostrzegali jednak pewne korzyści, jakie mogą płynąć z szukania pomocy u nadrzędnych organów uczelni lub w innych instytucjach. „Rozdmuchanie” określonego konfliktu może służyć np. zwróceniu uwagi władz uczelni na dotychczas ignorowany problem lub włączeniu się w sprawę większej grupy studentów będących w podobnej sytuacji, przez co „nauczyciel czuje wtedy większą powagę sytuacji”. Nagłośnienie problemu może też być postrzegane jako jedyny skuteczny sposób wywarcia przez słuchaczy presji na władzach uczelni, ponieważ „jeżeli student ma rację, to często wtedy dopiero jego prawa są szanowane”.

Kolejna grupa pytań dotyczyła roli uczelni w rozwiązywaniu różnego rodzaju konfliktów organizacyjnych, a odpowiedzi respondentów dosyć jednoznacznie wskazywały, że to właśnie na władzach poszczególnych jednostek organizacyjnych powinna spoczywać największa odpowiedzialność za radzenie sobie z wewnętrznymi napięciami. Uczelnie powinny być aktywne w zakresie ograniczania negatywnych skutków nieporozumień i dążenia do ich konstruktywnego rozwiązywania. Przede wszystkim chodzi tu o wspieranie stron mających dobre intencje i wolę porozumienia, ochronę praw jednostki, dbałość o nienaruszanie zasad prawa, etyki i wzajemnego szacunku (godności) osób stanowiących społeczność akademicką. Najczęściej wystarczy po prostu przypomnienie lub uświadomienie uczestnikom sporów zasad obowiązujących w uczelni. Samo okazanie przez władze uczelni zainteresowania daną sprawą i szybkie zajęcie stanowiska daje już studentom poczucie, że ktoś się o nich troszczy. Czasami konieczna jest zaś wyraźna izolacja skłóconych osób i wyeliminowanie ewentualnego zagrożenia dla bezpieczeństwa.

W komentarzach na temat merytorycznej treści zajęć (w znakomitej większości zawierających opinie pozytywne i entuzjastyczne) studenci sporadycznie wskazywali na: rektora, dziekana, prodziekana ds. studenckich, rzecznika akademickiego, uczelniane centrum rozwiązywania sporów, dyrektora instytutu, kierownika katedry, opiekuna roku. Dużą rolę przypisywano także działaniom samorządu studenckiego. W sprawach związanych z zakwaterowaniem jako osoby właściwe wskazywani byli kierownicy domów studenckich oraz członkowie rad mieszkańców. Co warto podkreślić, sami studenci dostrzegają potrzebę stosowania mediacji akademickiej. Jednostkowo pojawiły się też postulaty korzystania przez władze uczelni z postępowań dyscyplinarnych, sądów koleżeńskich czy komisji antymobbingowych, ewentualnie zewnętrznych arbitrów i mediatorów. Niezależnie od charakteru danego postępowania uczestnicy badania wskazywali, że w uniwersytetach konieczne jest „wprowadzenie skutecznej i trwałej ochrony praw studentów”, polegającej nie tyle na stosowaniu metod oficjalnych i władczych, co na oferowaniu wsparcia i pomocy w osiągnięciu rzeczywistego rozwiązania problemu w sposób obiektywny i merytoryczny. Wybór konkretnej drogi dla skutecznego załatwienia danej sprawy powinien odbywać się na podstawie analizy takich okoliczności jak: postawy stron, waga sprawy, rodzaj konfliktu, jego intensywność oraz skutki dalszej eskalacji. Respondenci dostrzegali też wyraźną potrzebę takiego zorganizowania systemu rozwiązywania konfliktów uczelnianych, aby w jak największym stopniu zapewnić równą pozycję stron. Uczelnia powinna więc ingerować w sytuacje sporne, „ale powinna chronić bardziej studenta z racji jego słabszej pozycji”, ponieważ „już z założenia nauczyciel jest bliżej uczelni”. Jeden z respondentów stwierdził, że w warunkach uniwersyteckich „w praktyce nie da się porozumieć, zawsze władze wspierają nauczyciela”. Ważne jest także informowanie studentów o możliwych sposobach postępowania w razie wystąpienia różnego rodzaju nieporozumień. Na pytanie o to, jakie organy uczelni zajmują się rozwiązywaniem konfliktów, jeden ze studentów napisał: „Kończę studia, a nie znam ani jednej jednostki. Teoretycznie samorząd, ale jak to się odbywa – nie mam pojęcia. Wszystko za zamkniętymi drzwiami.” Ten sam respondent podkreślił także konieczność szkolenia pracowników administracyjnych, które miałyby ich przekonać, „że może, ale tylko może, student nie jest największym wrogiem”.

Uczestnicy badania właśnie w odpowiednim ukształtowaniu struktury organizacyjnej uczelni i sprawnej realizacji zadań poszczególnych jej organów

upatrywali nadziei na skuteczne wyeliminowanie antagonizmów na linii studenci–wykładowcy i studenci–administracja. Relatywnie najmniejszy zakres odpowiedzialności przypisywano obszarowi relacji wewnątrz środowiska studenckiego. W ankietach padały stwierdzenia, że „uczelnia nie powinna być bezpośrednio zamieszana w relacje między studentami, jeśli sprawa nie jest obiektywnie poważna” lub że należy wtedy „nie ingerować, bo to jest spór między dorosłymi”. Nieporozumienia między studentami są zazwyczaj łagodne i nie trwają długo, bo „to nie są aż tak ogromne konflikty, by je nagłaśniać i zazwyczaj są rozwiązywane w prywatnym gronie”.

Komentarze w ankietach ewaluacyjnych i odpowiedzi z wywiadów

Analiza komentarzy studentów objęła bardzo obszerny materiał badawczy (2378 wypowiedzi) o różnej strukturze. Wypowiedzi – z uwagi na umieszczenie ich w ankiecie ewaluacyjnej zajęcia – nie odnosiły się wprost do konfliktów, ich kategorii czy sposobów rozwiązania. Niemniej jednak ich treść „mapuje” obszary potencjalnego konfliktu, a w części przypadków pozwala na „przewidywanie” eskalacji czy wręcz nieuniknionego wybuchu sporu. Z tego względu istnienie w systemie ewaluacyjnym obszaru swobodnej wypowiedzi studenta ma i będzie miało znaczenie dla efektywnej polityki uczelni w zakresie kreowania polityki dobrych praktyk akademickich w kwestii rozwiązywania sporów, podnoszenia jakości kształcenia dotyczącego komunikacji w sporze, ale także – co z punktu widzenia prowadzonych badań jest niezwykle istotne – prewencji sporów, wczesnego ich neutralizowania lub rozwiązywania, a także reagowania na istniejące sytuacje.

Podstawowy wniosek ogólny napawa optymizmem. Znakomita większość komentarzy ma przesłanie pozytywne (ponad 70%), a niekiedy wręcz entuzjastyczne (ok. 10%). Około 20% wypowiedzi ma charakter wypowiedzi zawierających konstruktywne wnioski, podobna liczba wypowiedzi zawiera komentarze wyłącznie krytyczne. W odniesieniu do tych ostatnich wnioski winny być wyciągnięte przez adresata, a w marginalnej części być może także przez uczelnię.

Analizując treść komentarzy, należy wskazać, że rozciągały się one szerokim wachlarzem – poczynając od elegancji i kultury osobistej prowadzących zajęcia, poprzez sposób wygłaszania wykładów czy prezentowania treści

w różnych formach zajęć, do ocen merytorycznych odnośnie do treści wypowiedzi i dostarczanych materiałów dydaktycznych. Znakomita większość wypowiedzi krytycznych koresponduje z uwagami zawartymi w ankietach badawczych dotyczących relacji pracownik naukowy–student. Treść komentarzy może wskazywać, jak pracownicy naukowci uczelni kształtują lub mogą kształtować poczucie własnej wartości studentów, ale także obraz uczelni. Wypowiedzi odnoszące się do spóźnień na zajęcia, odwoływania zajęć w ostatniej chwili (późno w nocy albo w dniu zajęć), lekceważący styl wypowiedzi, niestaranność komunikacyjna – wytwarzają w studentach poczucie niższej wartości, „nieliczenia się z nimi”, lekceważenia. Zauważalna grupa komentarzy dotyczyła treści umieszczanych przez pracowników w systemach informacji USOS, w tym sylabusach, a faktycznym przebiegiem zajęć, wymogami kolokwialnymi, zaliczeniowymi czy egzaminacyjnymi. Studenci, korzystając z anonimowości gwarantowanej przez system internetowy, otwarcie wskazywali na sytuacje, które poddane krytycznej ocenie mogą świadczyć o nadużyciu pozycji nauczyciela akademickiego, naruszeniu wartości akademickich, ograniczeniach konstruktywnego dialogu. Sytuacje takie wymagałyby wyjaśnienia, a nade wszystko rozmowy z zainteresowanym.

W zakresie komentarzy odnoszących się do merytorycznej treści zajęć (pozostawiając na boku znakomitą większość zawierającą uwagi pozytywne i entuzjastyczne) wskazywano na widoczny rozdźwięk między wiedzą i kompetencjami wykładowcy a przygotowaniem dydaktycznym i sposobem podawania treści przez nauczyciela akademickiego. Uwagi dotyczące czytania tekstu ustawy czy orzeczeń, mówienia „pod nosem” albo „do samego siebie”, monotonii i czasu wypowiedzi, braku konkluzywności, gubienia wątków – są elementami, które mogą wywoływać frustrację, zniechęcenie, negatywną ocenę pracownika i pośrednio uczelni. W tym zakresie łatwy do zidentyfikowania jest poziom legitymizacji negatywnych odczuć studenta, a następnie możliwy do przewidzenia jest konflikt na tle oceny jakości pracy dydaktycznej czy wręcz „parametrów naukowych” poszczególnych pracowników. Studenci nie stronią od mediów elektronicznych, do których przenoszą znakomitą większość emocjonalnych wypowiedzi, które zmnożone ilością wpisów, pewnym uogólnieniem i niekiedy niechęcią, rzutować mogą na obraz uczelni. Generują one konflikty w zakresie dóbr osobistych, gdyż obie strony sceny (student i wykładowca zza katedry) oceniają sytuację z „własnej” perspektywy. Subiektywność ocen i brak wczesnego dialogu,

brak krytycznej oceny własnej pracy, brak odwagi w skierowaniu postulatów czy wniosku na przyszłość, a także strach przed otwartą krytyką pracownika naukowego – od którego zależało będzie zaliczenia zajęć lub zdanie egzaminu – prowadzi do wybuchu nierzadko przykrych konfliktów, oskarżeń i uruchomienia procedur formalnych. Z drugiej jednak strony dostępność takich komentarzy może być narzędziem polepszania i podnoszenia jakości pracy nauczycieli akademickich. Dotyczy to zarówno obszaru techniki komunikacji, jak i metod dydaktycznych.

W komentarzach widać także brak poczucia sprawczości po stronie studentów. Niektóre wpisy wskazują, że mimo zgłoszenia uwag nie spotykają się one z żadną odpowiedzią, zmianą praktyki lub przynajmniej ustosunkowaniem się do propozycji.

W krytycznych komentarzach pojawiły się także bardzo niepokojące wypowiedzi dotyczące przekazywania treści o charakterze politycznym lub nasycone treściami radykalnymi, ksenofobicznymi. Wydaje się, że takie komentarze stanowią podstawę do budowania uprzedzeń, niechęci, a być może nawet dyskryminacji i mowy nienawiści. Ich występowanie powinno być sygnałem do kroków o charakterze hospitacyjnym.

Obraz rysujący się na podstawie wywiadów pozwala uszeregować konflikty w zależności od ich intensywności, ilości, przedmiotu. Podkreślić jednak należy, że wiedza większości interlokutorów miała charakter wycinkowy. Dopiero zebranie szeregu wypowiedzi pozwala na zbudowanie obrazu odzwierciedlającego obszary konfliktów. Dalszych badań wymagałoby jednak ustalenie, czy ilość i intensywność konfliktów ma powiązanie np. z profilem wydziału czy jednostki, jej sfeminizowaniem lub zmaskulinizowaniem, zasobnością budżetu czy dostępnością pomieszczeń. Wstępnie można jednak wskazać, że tam, gdzie zasoby materialne jednostek są skromniejsze, a dostępność pracowni do badań, sprzętu, pieniędzy i przestrzeni czasowych mniejsza, tam częściej „iskrzą spory”. Na wydziałach zdominowanych przez jedną płęć częściej występują zjawiska związane z dyskryminacją, mizoginizmem, przejawami niechęci wobec odmienności. Zasadniczo w całym przekroju uniwersytetu pojawiają się sytuacje mobbingowe. Rzadziej o charakterze molestowania.

Sporym wyzwaniem dla uczelni jest rozwiązywanie konfliktów z osobami przejawiającymi dysfunkcje psychiczne. Trudności dotyczą nie tylko dotarcia do osoby, ale także „strachu” przed eskalacją konfliktu czy wręcz

agresją ze strony osoby obciążonej dysfunkcją. W świadomości rozmówców przebija się wiedza o działalności programu SOWA, ale nadal nie ma koncepcji, co robić w sytuacji, gdy student sam nie poprosi o pomoc.

Jeżeli chodzi o kategorie spraw, to na pierwszy plan wysuwają się sprawy dotyczące dóbr osobistych i przywłaszczenia praw objętych ochroną autorską. Druga grupa to zdarzenia zewnętrzne, niezwiązane bezpośrednio z pracą na uczelni, np. wykroczenia studentów, pracowników, incydenty obyczajowe itd. Trzeci istotny dział to zachowania o charakterze stalkingu, groźby, agresji, psychicznej bądź niekiedy fizycznej, mobbingu.

Osobną kategorią są konflikty na tle zasobów (domy akademickie, środki na badania), ale w tym zakresie materiał badawczy nie był wystarczający do formułowania wniosków, nawet wstępnych.

W wypowiedziach o działalności rzeczników dyscyplinarnych ujawnia się opis „modelu śledczego” prowadzenia postępowań, przy niewielkim rezeźnaniu w zakresie technik komunikacji zmierzających do minimalizacji ponownej wiktyimizacji pokrzywdzonego lub wiktyimizacji domniemanego sprawcy. W wypowiedziach osób pokrzywdzonych dostrzegalne jest poczucie wyrzucenia ich poza nawias procedury oraz częsty brak poinformowania o wynikach postępowania. Rzecznicy co do zasady nie rozważają skierowania sprawy na drogi alternatywne – z uwagi na zakres ich obowiązków wyznaczony zadaniami rzecznika. Na marginesie warto zauważyć, że koresponduje to z argumentacją sędziów, którzy twierdzą, że powołania są oni do sądenia, a nie do kierowania spraw na drogi alternatywne. Mimo to zarówno Komisja Europejska², jak i ustawodawca polski podjęli kroki, które mają zbudować nową świadomość prawną dotyczącą alternatywnych metod rozwiązywania sporów w taki sposób, aby osiągnąć realizację szerszych wartości społecznych. Za główną wartość uznaje się pozostawienie spraw w rękach decydentów, gdyż to oni mogą zoptymalizować rozwiązanie przystające do ich interesów. Każde rozwiązanie sądowe jest rozwiązaniem „narzuconym” przez osobę trzecią, nawet jeśli jest legitymowane podstawą prawną. Warto, aby uniwersytety podążyły za tym modelem, a przynajmniej rozważały taką drogę, zanim ponaglenie nastąpi ze strony ustawodawcy. W zakresie ustaleń końcowych swoich czynności rzecznicy są niezależni i co do zasady nie czują potrzeby konsultacji wniosków. Praktycznie w ich postępowania

2 Mediation Development Toolkit. Ensuring implementation of the CEPEJ Guidelines on mediation CEPEJ (2018)7 z dnia 27.06.2018 r.

nie dochodzi do powołania się na akty prawa miękkiego, takie jak kodeksy wartości czy kodeksy etyki.

Wniosek, który rysuje się z wywiadów, świadczy o pewnym rozproszeniu informacyjnym w kwestii tego kto, kiedy i jak może wspierać interlokutorów w konflikcie w ramach struktur uniwersyteckich.

Podsumowanie

Badania, których wyniki zaprezentowano wyżej, miały charakter wstępny i służyły głównie do eksploracji szerokiego obszaru badawczego, jakim jest problematyka przyczyn, skutków i sposobów rozwiązywania sytuacji konfliktowych w uczelniach publicznych. Przeprowadzony w formie ilościowo-jakościowej sondaż opinii studentów nie miał na celu ustalenia rzeczywistego zakresu występowania różnych zjawisk, a jedynie zrekonstruowanie ogólnej „mapy” problemów, na jakie zwracają uwagę „klienci” instytucji akademickich. Jednak pomimo tego, że badanie miało charakter fragmentaryczny i nie może być podstawą to wysuwania daleko idących generalizacji, można na podstawie zebranego materiału empirycznego wysnuć pewne wnioski, które z kolei mogą stanowić inspirację do dalszych, bardziej szczegółowych planów badawczych. Przede wszystkim – wbrew opinii opartej na hipotezie, że konflikty uczelniane stanowią organizacyjne „tabu” – okazuje się, że tego typu sytuacje nie należą do rzadkości w środowisku uczelnianym, a wręcz można odnieść wrażenie, że respondenci mieli pewną łatwość we wskazywaniu konkretnych przykładów różnego rodzaju nieporozumień, z którymi zetknęli się bezpośrednio lub pośrednio. Konflikt wewnątrz uczelni, jeśli już się pojawi i rozprzestrzeni, staje się (zapewne na zasadzie plotki) atrakcyjnym tematem rozmów i „szukaniem sensacji”. Wbrew jednak temu, czego można było się spodziewać na podstawie analiz teoretycznych, to wcale nie problemy organizacyjne stanowią główne źródło antagonizmów w tak dużych systemach, jakimi są współczesne uniwersytety. Najmniej konkretnych przykładów respondenci podali właśnie w pytaniach dotyczących stosunków pomiędzy studentami a pracownikami administracyjnymi.

Jeśli chodzi o przebieg konfliktów uczelnianych, to generalnie nie są one postrzegane jako bardzo częste i bardzo intensywne, ale używanie nowych form komunikacji internetowej niestety wpływa na ich zaostrenie, być może ze względu na (nie zawsze uzasadnione) poczucie anonimowości. Z jednej

strony odpowiedzialność za rozwiązywanie trudnych sytuacji konfliktowych spoczywa głównie na władzach uczelni, z drugiej – studenci mają często obawy o brak obiektywnych procedur oceny sytuacji i uważają, że stoją na straconej pozycji. Najbardziej zniechęcającą sytuacją jest taka, w której określone kwestie budzą sprzeciw studentów, jednak po wykonaniu przez władze pewnych pozornych ruchów sytuacja się uspokaja, ale tylko po to, aby za jakiś czas (np. w kolejnym roku akademickim) stary problem pojawił się na nowo.


Przedstawione wyżej wyniki badań wstępnych skłaniają do zwrócenia uwagi na kilka zagadnień, które do tej pory nie doczekały się pogłębionej refleksji. Dalsze analizy powinny dotyczyć m.in.:

- aktualnego stanu zastosowania negocjacji, mediacji i innych procedur polubownych w polskich uczelniach publicznych i oferty szkoleń w tym zakresie;
- aktualnej treści i interpretacji odpowiednich przepisów prawa oraz regulacji wewnętrznych (*soft law*);
- optymalnego poziomu instytucjonalizacji systemu zarządzania konfliktami uczelnianymi;
- skuteczności różnorodnych technik rozwiązywania konfliktów wewnątrz i pomiędzy studentami, wykładowcami, administracją i władzą uczelni;
- zależności pomiędzy stosowaniem mediacji akademickiej a jakością kształcenia i warunkami pracy naukowej;
- mechanizmów wymiany doświadczeń i dobrych praktyk pomiędzy uczelniami publicznymi;
- opracowywania podręczników, programów szkoleń i warsztatów z zakresu innowacyjnych metod rozwiązywania konfliktów uczelnianych oraz promowania wiedzy na ten temat.

Mariusz Furgał

Uniwersytet Jagielloński

 <https://orcid.org/0000-0003-2983-2225>

 <https://doi.org/10.15633/9788374386753.10>

Możliwość przenoszenia metod terapii rodzin na analizę konfliktów i sposobów im zapobiegania i ich rozwiązywania w organizacjach

Człowiek w swoim życiu społecznym wchodzi w szereg współzależności i interakcji z innymi ludźmi na wielu płaszczyznach. Złożony system społeczny jest cechą naszego gatunku. Organizacja społeczna zapewnia ludziom przetrwanie, zaspokojenie podstawowych i złożonych potrzeb a także rozwój¹. Nie sposób obecnie sobie wyobrazić indywidualnego funkcjonowania człowieka bez udziału innych ludzi lub choćby ich wytworów. Za sprawne, automatyczne funkcjonowanie grupowe człowieka odpowiedzialny jest jego system emocjonalny – filogenetycznie starszy od systemu racjonalno-intelektualnego, związany głównie z ośrodkami podkorowymi mózgu i często dominujący racjonalno-logiczne stany, których biologicznym substratem jest kora mózgu². System emocjonalny działa intuicyjnie, dostarcza szybkich, odruchowych rozwiązań, często skutecznych, jednak jest podatny na występowanie błędów poznawczych i nie podlega bezpośredniej, świadomej, rozumowej kontroli³. System emocjonalny, jakkolwiek stwarza nam możliwości współzależnego istnienia, w wielu sytuacjach może generować niepożądane skutki. Negatywna ocena charakteru tych skutków pochodzi wówczas ze strony naszego systemu racjonalno-logicznego.

Psychoterapia od początku XX wieku zajmowała się rozwojem praktycznej metodyki radzenia sobie ze stanami emocjonalnymi, początkowo skupiając się na świecie wewnętrznym człowieka, z jego wewnętrznymi

1 Por. Y. N. Harari, *Sapiens. Od zwierząt do bogów*, Wydawnictwo Literackie, Warszawa 2018, s. 23.

2 Por. P. Luyten, P. Fonagy, *The Neurobiology of Mentalizing*, „Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment” (2015) no. 6(4), s. 366–379.

3 Por. D. Kahneman, *Pułapki myślenia*, Media Rodzina, Poznań 2012, passim.

konfliktami, później wdrażając praktyki terapeutyczne wobec grup społecznych w postaci psychoterapii grupowej i rodzinnej. Terapia rodzin dynamicznie rozwija się od połowy XX wieku⁴, badając naturę relacji międzyludzkich w podstawowym dla ludzi środowisku – rodzinie.

Nie sposób pominąć znaczenia funkcjonowania ludzi w swoich rodzinach dla późniejszego funkcjonowania w relacjach. To tam powstają prototypy emocjonalnego przeżywania relacji i zachowań interakcyjnych. W terapii rodzin od lat gromadzona jest wiedza na temat funkcjonowania ludzi w bliskich relacjach i rozwijane są narzędzia służące regulacji zaburzonych i nieefektywnych współzależności. Stąd warto rozważyć użycie tej wiedzy do analizy konfliktów w innych, połączonych więziami emocjonalnymi grupach ludzkich – w szczególności różnego rodzaju organizacjach. Techniki terapeutyczne mogą być użyteczne w procesie rozwiązywania konfliktów, w tym również w mediacjach. Wybrane narzędzia terapii rodzin mogą być przydatne w rozwiązywaniu konfliktów organizacyjnych. Niedostępność indywidualnych historii rozwoju członków nie jest sama w sobie przeszkodą, gdyż różne przejawy funkcjonowania interpersonalnego, jakie można obserwować w rodzinach, są widoczne w interakcjach społecznych w organizacji⁵.

W czasie dorastania i socjalizacji w rodzinach wykształcają się wzorce emocjonalne funkcjonowania w grupie. Te wzorce uaktywniają się w innych kontaktach społecznych, powodując, że wiele zjawisk występujących w organizacjach możemy odnosić do systemowych właściwości środowiska rodzinnego. Literatura poświęcona mediacjom zawiera odniesienia do twórców terapii rodzin, takich jak Paul Watzlawick czy John Weakland⁶.

Konflikty w rodzinach i organizacjach

Czesław Sikorski wyróżniał konflikty:

- osobowościowe (związane z cechami indywidualnymi członków organizacji);

4 Por. L. Hoffman, *Family therapy: An intimate history*, W. W. Norton & Company 2002, passim.

5 Por. J. Jabłońska-Dzierża, W. Łodej-Sobańska, J. Marczevska, J. Pawlik, *Podstawowe procesy i zjawiska w terapeutycznej grupie analitycznej*, w: *Psychoterapia analityczna. Procesy i zjawiska grupowe*, red. J. Pawlik, Eneteia, Warszawa 2008, s. 57–107.

6 Por. P. Senge, *Iść naprzód; Strategiczne myślenie o budowaniu organizacji uczących się*, w: P. M. Senge, A. Kleiner, C. Roberts, R. B. Ross, & B. J. Smith, *Pięta dyscyplina; Materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 31–65.

- kulturowe (związane z poglądami, postawami, normami i wartościami członków);
- strukturalne (związane z hierarchią władzy lub podziałem pracy);
- funkcjonalne (związane z przebiegiem procesów i interakcji jednostek i grup)⁷.

Przyglądając się powyżej przedstawionej klasyfikacji, można zauważyć, że wszystkie te rodzaje konfliktów mają swój pierwowzór w rodzinach. Należy przy tym wskazać, że konflikt w rodzinie jest naturalnym sposobem adaptowania się rodziny do zadań bieżących i rozwojowych. Konflikty mają naturalną funkcję regulacyjną wszędzie tam, gdzie musi dojść do ustabilizowania *modus vivendi* dwóch różnych osobowości (a nawet płci), integracji dwóch różnych kultur wyniesionych z różnych rodzin pochodzenia – z ich zwyczajami, mitami i przekazami. Musi dojść do ustalenia systemu władzy, odpowiedzialności i podziału zadań⁸.

W terapii rodzin w wielu przypadkach musimy się skupić raczej na poprawie zdolności rodziny do radzenia sobie z konfliktami, zmniejszeniu poziomu wrogości, tworzeniu praktyk osiągania kompromisów, a nie tylko na likwidacji konfliktów. Posłużmy się przykładem konfliktu wokół podejścia wychowawczego wobec dziecka, gdzie jedna ze stron stoi na stanowisku dawania dziecku większej swobody, a druga jest rzecznikiem kontroli, obowiązków i rygorów. Zarówno jedna, jak i druga strategia wychowawcza służy prawidłowemu rozwojowi dziecka pod warunkiem istnienia pewnej równowagi – jeśli dziecko ma zbyt dużo swobody i spontaniczności, konieczne jest stosowanie dyscypliny i rygoru, jeśli ma zbyt dużo obowiązków, konieczne jest stworzenie warunków dla zabawy i swobodnych zachowań. Konflikt między tymi biegunami jest naturalnym konfliktem wewnętrznym każdego rodzica. W parze może on się uzewnętrznić – wówczas każdy z rodziców unika wewnętrznego konfliktu, wchodząc w konflikt z drugim rodzicem, obejmującym przeciwne stanowisko. Mamy wówczas do czynienia ze znanym terapii par od końca lat 60. XX wieku zjawiskiem polaryzacji⁹.

Naturalne, regulacyjne konflikty mogą się wiązać z aktywowaniem różnych innych uczuć i sprzyjać polaryzowaniu się w innych obszarach.

7 Por. C. Sikorski, *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2005.

8 Por. I. Namysłowska, *Terapia rodzin*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 13–17.

9 Por. H. V. Dicks, *Marital Tensions: Clinical Studies Towards a Psychological Theory of Interaction*, Routledge, New York 1993, s. 113.

Na przykład w powyższej sytuacji może wystąpić konflikt wartości wyniesionych z rodzin pochodzenia – wzbudzenie postaw lojalności wobec pozostałych w konflikcie wartości wyniesionych z tych rodzin. Ten rodzic, w którego rodzinie przywiązywano dużą wagę do dyscypliny, może wejść w destrukcyjną walkę na tym polu z rodzicem, którego przekaz rodzinny stawia wyżej swobodę rozwoju.

W organizacjach społecznych innych niż rodziny polaryzacja stanowisk jest często spotykanym zjawiskiem. Strony sporu w tym właśnie mechanizmie rezygnują z próby rozumienia i uznania stanowiska drugiej strony, by uwydatnić i obronić swoje stanowisko. Rola mediatora i terapeuty w takiej sytuacji jest podobna. Musi on utrzymać ambiwalentną wizję problemu i próbować zachęcać strony do identyfikacji z przeciwnym stanowiskiem.

Ważne dla zrozumienia dynamiki konfliktu jest rozpoznanie istnienia ambiwalentnych uczuć. Czasem zaangażowane strony nie są świadome, że oprócz negatywnych uczuć żywią wobec siebie także pozytywne, często w sytuacji rozwiniętego zewnętrznego konfliktu wyparte. Jedną z osi konfliktu w parach trafiających na terapię jest występowanie sprzecznych uczuć w stosunku do partnera, przy czym uczucia, które wiążą i zbliżają partnerów, pozostają nieświadome. Tak jest, gdy ktoś kogoś pragnie, ale nie może zaspokoić swojego pragnienia bliskości, w związku z czym uruchamia się złość. Łatwiej w takiej sytuacji jest złościć się i atakować, niż pragnąć i pożądać bez możliwości (subiektywnej lub obiektywnej) zaspokojenia¹⁰. Znajomość tego zjawiska pozwala zrozumieć, dlaczego w długich, intensywnych związkach pozostają partnerzy, w których relacjach dominuje nienawiść. Ta dynamika może wyjaśniać nasilone konflikty między osobami, których współpraca dotąd przebiegała w harmonii i przyjaźni. Zawód rozbudzonych oczekiwań jest często przyczyną napięć, eskalując tak, że znika perspektywa możliwości powrotu do dawnej relacji współpracy i wzajemnego zaspokajania ważnych potrzeb. W mediacjach to zjawisko należy brać pod uwagę, gdy pomiędzy stronami konfliktu występowały dobre, a nawet zażyłe relacje w przeszłości. Występuje tu zjawisko swoistej „zdrady” uczuciowej i zawodu nadziei. W relacji w miejsce wzajemnej fascynacji, sympatii, a nawet wspólnej ekscytacji pojawia się złość. Łatwiej w takiej sytuacji się złościć, niż pozostawać z niezaspokojonymi potrzebami. W relacjach

¹⁰ Por. J. S. Scharff, D. E. Scharff, *Object relations Couple Therapy*, „American Journal of Psychotherapy” (1997) no. 51(2), s. 141–173.

wewnątrz organizacji taka zmiana emocjonalna może być poprzedzona nie-dotrzymanywaniem umów – zwykle nieformalnych, budzących nadzieję na rozwój i współpracę – czy zmianą rangi współpracy. Sytuacja taka może być celowym działaniem, ale czasem osoba raniąca zaangażowaną drugą stronę może nie być tego świadoma. Z punktu widzenia mediacji wyjaśnianie nieświadomie zawiedzionych nadziei może rokować na stosunkowo sprawne złagodzenie albo rozwiązanie konfliktu. Trudność takich mediacji będzie polegała jednak na zapewnieniu na tyle bezpiecznej emocjonalnie atmosfery rozmów, żeby strony mogły takie zawody ujawniać – bez skutku w postaci powodowania poczucia winy drugiej strony. Bardzo trudne w sytuacji konfliktu może być takie ujawnienie zawodu, które nie będzie zarzutem czy oskarżeniem. Można to czasem osiągnąć przez pozytywne przeformułowanie zarzutu np. „Rozumiem, że pana asystent przyjął pana nadzieję za obietnicę, a to, że ona się nie spełniła, za wycofanie pana zaangażowania, zatem – co zrozumiałe – jest zawiedziony, co nie znaczy, że pan miał na to jakiś wpływ”.

Kontekst zgłaszania się do terapii i ujawniania problematycznego konfliktu

W terapii rodzin lub par osoby zwracają się o pomoc zwykle dopiero wtedy, gdy lokalne możliwości rodziny zostaną uznane za niewystarczające. Udanie się po pomoc do obcej osoby w przypadku dobrze wyodrębnionych systemów, jakimi są rodziny, jest raczej ostatecznym wyjściem, na które strony decydują się po wyczerpaniu lokalnych rodzinnych strategii, czasem po wyczerpaniu możliwości włączania innych bliskich osób (członków dalszej rodziny, przyjaciół) jako stabilizujących konflikt. Zaproszenie osoby bliskiej – bezpośrednio zaangażowanej w sprawy rodziny lub jej członków – do pomocy w rozwiązywaniu konfliktu jest z założenia gorszym wyjściem. Taka osoba może nie mieć odpowiedniej perspektywy, łatwiej jej o stronniczość, sama może być nadmiernie obciążona faktem włączenia w konflikt (tak na przykład dzieje się z dziećmi, które podejmują odpowiedzialność za konflikt rodziców, czasem będąc przez nich wciąganyymi w koalicje, co skutkuje później objawami u dzieci). Włączanie obcych z kolei związane bywa z uczuciem nieadekwatności społecznej czy wstydu. Włączanie obcej osoby może także być rozpoznawane jako możliwość

pozyskania przez jedną ze stron stronnika, a przez to może prowadzić do eskalacji takiego konfliktu – tym razem dodatkowo o pozyskanie owego stronnika. W konfliktach w obrębie organizacji warto zwracać uwagę, że – podobnie jak w rodzinach – włączenie obcej osoby do zażyłego konfliktu, by go pomóc rozwiązać, może być obciążone uczuciem wstydu, łamania tradycji czy naruszenia lojalności wewnątrzgrupowej. W takiej sytuacji ważne jest, by dochodziło wcześniej – na podstawie sygnałów – do wprowadzenia osoby trzeciej, zaangażowanej do rozwiązania konfliktu. O ile w rodzinie takie posunięcie byłoby naruszeniem zasad etycznych (może poza obszarem konfliktów, którym towarzyszy jawna przemoc albo naruszenie dobra dziecka), to w innych organizacjach społecznych takie podejście byłoby jak najbardziej uprawnione i pożądane ze względu na możliwość rozpoczęcia procesu opracowania i rozwiązania konfliktu jeszcze przed wystąpieniem z jego powodu zasadniczych szkód. Stąd ważne, żeby organizacje dysponowały mechanizmami, które umożliwią identyfikację i interwencję w konfliktach na wczesnym ich etapie. Zaistnienie takiej możliwości oczywiście nie zwalnia mediatora z wrażliwości w postępowaniu i świadomości, że jednym ze skutków „przyłapania” stron na konflikcie może być jego eskalacja albo ukrycie.

Jednym z objawów toczącego się konfliktu w rodzinie może być dysfunkcja dziecka. Często taki konflikt jest maskowany przez objawy dziecka, które wówczas zostaje tak zwanym identyfikowanym pacjentem¹¹. Mogą to być objawy psychosomatyczne, psychopatologiczne albo innego rodzaju dysfunkcja (używanie substancji, trudny bunt adolescencyjny, czy wagarowanie). Często objawy dziecka są wtórne do dysfunkcji pary rodzicielskiej, która dystansuje się od swojego problemu, skupiając uwagę na problemach dziecka. W procesie diagnozy czy konsultacji taka sytuacja jest identyfikowana i nazywana przez terapeutę, wskutek czego często później dziecko jest wyłączone z terapii. Wśród terapeutów dla opisu takiej sytuacji funkcjonuje powiedzenie, że dziecko przyprowadziło rodziców na terapię. Na podobne zjawisko – kumulację napięcia emocjonalnego rodziny w dysfunkcji jednego z jej członków – zwrócił później uwagę także Murray Bowen¹². Przyjmując, że konflikty w rodzinie mogą dotyczyć jej niektórych członków,

11 Por. G. Bateson, *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. Northvale, Jason Aronson Inc., London 1987, s. 174.

12 Por. M. Bowen, *Intrafamily dynamics in emotional illness*, w: *Family Therapy in Clinical Practice*, ed. M. Bowen, Jason Aronson Inc., New York 1978, s. 103–117.

powodując ich dysfunkcję, należałoby się zastanowić, jak ma się to do innych organizacji społecznych. Taka dynamika napięć wskazywałaby na to, że w wypadku konfliktu w organizacji jednym z najwcześniejszych sygnałów konfliktów może być dysfunkcja niektórych członków takiej grupy, nawet jeśli jeszcze konflikt nie ujawnia się wprost. Dysfunkcja będzie dotyczyła najczęściej jednostek, które nie potrafią się sprawnie bronić z powodów systemowych (roli i pozycji w organizacji) czy osobowościowych. Może to mieć formę załamania się kariery dobrze dotąd funkcjonującego pracownika czy porażki egzaminacyjnej studenta, który poddany został presji emocjonalnej, niekoniecznie zresztą jako główna strona konfliktu. Negatywne uczucia w konfliktach mogą być przemieszczane nie tylko na oponenta, ale także na osoby z nim związane, ale bardziej wrażliwe na atak. Bazując na takim rozumieniu dynamiki emocjonalnej w grupach, można szukać możliwości wczesnej identyfikacji konfliktu poprzez identyfikację „kozła ofiarnego” procesu grupowego¹³.

Konflikt zidentyfikowany przez zewnętrzną instancję – terapia z nakazu lub zalecenia sądu/ośrodka adopcyjnego etc. – jest jednym z najtrudniejszych do rozwiązania w drodze psychoterapii, ponieważ strony często nie tylko nie mają motywacji do rozwiązania, ale także mogą traktować gabinet terapeutyczny jako miejsce zdobywania dowodów czy argumentów w sporze dla kierującej instytucji. Niektóre z tych terapii z powodzeniem się rozwijają, jeśli uda się odsłonić własną motywację pacjentów do zmiany, ale w większości przypadków takie terapie kończą się na wczesnym etapie – jeszcze przed ustaleniem celów terapii, niezależnych od zamysłu kierującej instytucji¹⁴. W sytuacji mediacji w konfliktach ta trudność nie występuje w takim stopniu jak w psychoterapii. Tak jak opisano powyżej, problemy własnej motywacji rodziny do podjęcia psychoterapii nie dotyczą w podobnym stopniu organizacji. W sytuacjach konfliktu w organizacjach taka „zewnętrzna” motywacja może być pozytywnym elementem kultury organizacji, choć oczywiście wspólna motywacja uczestników konfliktu do szukania pomocy jeszcze przed zewnętrznym zidentyfikowaniem konfliktu może być nieoceniona dla procesu naprawczego.

13 Por. J. Jabłońska-Dzierża, W. Łodej-Sobańska, J. Marczevska, J. Pawlik, *Podstawowe procesy i zjawiska w terapeutycznej...*, dz. cyt., s. 57–107.

14 Por. B. de Barbaro, L. Drożdżowicz, B. Janusz, M. Furgał, K. Gdowska, P. Czyż, I. Kołbik, *Czy terapia rodzin z sądowego ma sens?*, „Psychoterapia” (2003) no. 4 (127).

Podejścia w terapii rodzin i par przydatne w praktyce rozwiązywania konfliktów w organizacjach

Podejście strukturalne

W terapii rodzin podejście strukturalne cechuje się skupieniem na kwestiach: granic pomiędzy podsystemami, hierarchii międzypokoleniowej, tworzących się podsystemów, przymierzy i koalicji¹⁵. Dysfunkcja rodziny może się wiązać z zaburzeniem struktury, czyli funkcjonalnych, przewidywalnych wzorców interakcji. Podstawą dobrej struktury – według twórców tego podejścia – jest hierarchiczny układ rodziny, gdzie więcej praw, władzy i obowiązków wiąże się z pozycją rodzica czy starszego dziecka. Granice międzypokoleniowe są wyraźne, ale nie sztywne, blokujące kontakt. Przymierza i koalicje są wyraźne w podsystemach dzieci i rodziców, ale nie międzypokoleniowo¹⁶. Ten zestaw metafor organizacyjno-przestrzennych przydatny jest przy ocenie funkcjonowania organizacji, w których struktura ma duże znaczenie. Takie zjawiska jak koalicje (nawiązywanie relacji między dwiema osobami w opozycji do trzeciej), zaburzenia granic – zbyt sztywne, czyli brak dostępu i dialogu między osobami z dwóch poziomów hierarchii albo zbyt przepuszczalne, czyli wchodzenie w pozaformalne (czy pozakonwencjonalne) relacje i komitawy osób z różnych poziomów hierarchii. Przed zaburzeniami wynikającymi z wad granic chronić może z jednej strony kultura organizacji, kładąca nacisk na etykę pracy, zakładająca etyczną postawę w relacjach nie tylko z klientami, ale także koleżeńskich. Z drugiej strony znaczenie ma rozwój wrażliwości i przyjmowanie „opiekuńczej” postawy wobec osób znajdujących się niżej w hierarchii. W organizacjach można się spotkać z koalicjami przełożonego z podwładnym przeciwko innemu podwładnemu, może to mieć postać promowania jednej osoby kosztem drugiej. Nieharmonijny rozwój zespołów powinien zwracać uwagę mediatorów, gdyż może być właśnie przejawem transhierarchicznych koalicji, co może poprzedzać rozwój konfliktów. Także zbyt szczelne granice między przełożonym a podwładnym albo przeciwnie – brak granic – mogą skutkować

15 Por. S. Minuchin, *Families and Family Therapy*, Harvard University Press Cambridge, Massachusetts 1974, s. 51–66.

16 Por. H. Goldenberg, I. Goldenberg, *Terapia rodzin*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 231.

dysfunkcjami systemu. W przypadku międzyhierarchicznych koalicji możemy mieć do czynienia ze zbyt przepuszczalnymi granicami między przełożonym a jednym podwładnym, a zbyt sztywnymi w relacjach z drugim. Granice mogą tu określać takie zwyczaje jak: formalizowanie kontaktu, regulowanie dostępności dla podwładnych, możliwość podejmowania prywatnych czy osobistych rozmów między przełożonym a podwładnym, plotkowanie, wspólne spędzanie czasu poza pracą etc.

Podejście komunikacyjne

W podejściu komunikacyjnym w terapii rodzin kładzie się nacisk na śledzenie sekwencji interakcji i hierarchii interakcji rodzinnych, na rozumienie, jak dochodzi do dysfunkcyjnych wzorców odnoszenia się do siebie. Jest to podejście o tyle przydatne w mediacjach, że w niewielkim stopniu – albo wcale – nie odnosi się do przeszłości, nastawione jest na analizę zachowań komunikacyjnych w terażniejszości. Jego celem jest pomoc w rozwiązaniu aktualnego problemu, w mniejszym stopniu stymulacja rozwoju jednostek czy praca nad ukrytymi konfliktami¹⁷. W myśl podejścia komunikacyjnego każde zachowanie jest komunikacją. Komunikacja zachodzi na różnych poziomach: werbalnym, behawioralnym, a także na innych niewerbalnych kanałach komunikacji. Komunikacja ma aspekt treściowy i relacyjny (polecenia). Treść komunikatu może być różnie odebrana w zależności od relacji stron komunikujących się i od kontekstu zewnętrznego. Na przykład w domu, w którym mąż zwykle dostaje jedzenie po powrocie z pracy od żony, gospodyni domowej, komunikat „jestem głodny” oznacza polecenie wydania posiłku. Gdyby skupić się tylko na treściowym znaczeniu tego komunikatu, adekwatna odpowiedź – „To współczuję, musisz się źle czuć” – będzie zupełnie nieadekwatna w tej relacji i może prowadzić do rozwoju konfliktu. Komunikacja ma więc aspekt relacyjny, określa stosunek dominacji/submisji, jeśli jest to relacja komplementarna, chociaż relacja może mieć także charakter symetryczny, gdzie nie da się ustalić, kto ma czyje polecenia wykonywać¹⁸. Oczywiście stosunek dominacji/submisji nie musi oznaczać trwałej relacji, może ona być zależna od kontekstu. Ta sama żona może w innej sytuacji powiedzieć: „Trzeba wkręcić żarówkę” – komunikując nie tyle stwierdzenie

17 Por. H. Goldenberg, I. Goldenberg, *Terapia rodzin...*, dz. cyt., s. 248.

18 Por. H. Goldenberg, I. Goldenberg, *Terapia rodzin...*, dz. cyt., s. 253.

istniejącej potrzeby, tylko określając polecenie dla męża, który w tej sytuacji jest w roli submisyjnej. Tak więc komunikaty mają warstwę syntaktyczną, semantyczną i pragmatyczną.

Aspekty pozawerbalne i kontekstualne są niezwykle istotne, gdyż ich nieokreślenie, nieznanostwo czy pominięcie w analizie i refleksji mogą prowadzić do konfliktów, ale także uniemożliwiać efektywne radzenie sobie z takimi konfliktami. Stąd w próbach mediacji w konfliktach wewnątrz organizacji tak ważna będzie dla mediatora znajomość kontekstu komunikacji. Szczególnie ważne będzie rozpoznanie ról, w których występują strony konfliktu – kto zajmuje dominującą, a kto submisyjną pozycję – nie w strukturach formalnych, ale komunikacyjnych. Z takiej przesłanki wynika postulat wcześniejszego rozpoznania terenu mediacji przed jej rozpoczęciem, ale także w trakcie. Zrozumienie lokalnej kultury komunikacyjnej może być zasadnicze dla skuteczności rozpoznania mediatora.

Podjęcie komunikacyjne zwraca także uwagę na to, że komunikaty w relacjach między ludźmi mogą mieć charakter potwierdzający, zaprzeczający i ignorujący. Ten ostatni jest szczególnie dotkliwą formą komunikacji, ponieważ eliminuje stronę z dialogu, nie dopuszczając jej nawet jako ważnego uczestnika konfliktu. Taka postawa towarzyszyć może różnym formom nadużywania władzy, które są trudno identyfikowalne jako problematyczne – zarówno w rodzinie, jak i innych grupach społecznych. Virginia Satir, jedna z czołowych przedstawicielek podejścia komunikacyjnego w terapii rodzin, wyróżniała kilka form dysfunkcyjnej komunikacji związanych z dysfunkcją rodziny¹⁹. Była to komunikacja: niebezpośrednia, niejasna, niepełna, niezrozumiała, niedokładna, zniekształcona lub niewłaściwa. Uważała, że komunikacja w rodzinie odzwierciedla poczucie własnej wartości jej członków. Wyróżniała cztery style dysfunkcyjnej komunikacji:

- łagodzący (usługiwanie) – osoba taka ujawnia słabość, niepewność, usuwa się w cień, zgadza się, przeprasza, próbuje zadowolić innych. Stoi za tym przekonanie: „Jestem niczym, bez ciebie nic nie znaczę”;
- obwiniający (władza) – osoba taka jest „nieomylna”, czepia się, oskarża, dominuje co jest pochodną przekonania: „Jestem samotnym nieudacznikiem”;
- superrozsądny (intelekt) – taki ktoś zajmuje sztywno stanowisko, utrzymuje dystans, jest spokojny, na luzie, utrzymuje kontrolę

19 Por. H. Goldenberg, I. Goldenberg, *Terapia rodzin...*, dz. cyt., s. 175–181.

intelektualną, unika zaangażowania emocjonalnego wynika to z wewnętrznego przekonania: „Czuję się słaby”;

- niedopasowany (spontaniczność) – ta osoba odwraca uwagę, wydaje się niezdolna do odniesienia się do czegokolwiek, boi się obrazić czy zranić kogoś przez zajęcie stanowiska w jakiejś sprawie, a jest to pochodną wewnętrznego przekonania: „Nikogo nie obchodzę, nie ma dla mnie miejsca”.

Innym obszarem analizy w komunikacyjnym podejściu w terapii rodzin jest komunikacja paradoksalna, zwana także podwójnym wiązaniem²⁰. Taka sytuacja komunikacyjna ma miejsce, gdy jedna osoba odbiera od drugiej sprzeczne komunikaty, zazwyczaj nadawane na różnych kanałach. Jest to stosunkowo częste zakłócenie komunikacji – gdy postawa niewerbalna przeczy werbalnie wyrażanemu komunikatowi, jednak czasem jest szczególnie problematyczna, jeśli komunikat pochodzi od osoby dominującej. Osoba w roli submisyjnej dostaje nakaz, któremu należy się podporządkować, ale jednocześnie nie można się podporządkować. Odbiorca rozpoznaje sprzeczne oczekiwania, wyrażone w jednym komunikacie. Nie jest w stanie ominąć niespójności ani jej skomentować. Tak na przykład dzieje się, gdy młody człowiek – emocjonalnie zależny od swojej matki – dostaje komunikat, że może ze spotkania wrócić dowolnie późno, ale dodatkowo słyszy, że matka będzie na niego czekała. Sytuacja takiego podwójnego komunikatu powoduje silny konflikt wewnętrzny i wyraźne dysfunkcje w zachowaniu czy wykonywaniu zadań. Duża ilość podwójnych komunikatów może być sama w sobie źródłem konfliktu. Wśród technik terapeutycznych podejścia komunikacyjnego można wymienić stymulowanie rodziny do swobodnego wyrażania uczuć – poprzez stosowanie pozytywnych przeformułowań, odkrywanie i demaskowanie ukrytych reguł komunikacji i zachowań, klaryfikowanie niejasnych informacji, mówienie we własnym imieniu, mówienie wprost do siebie, a nie o kimś. Terapia jest miejscem uczenia się wzorców komunikacji. Terapeuta funkcjonuje jako osoba źródłowa – model komunikacji (przykłady dobrej komunikacji, jak do niej dojść, przejrzystość). W terapii ma miejsce analiza technik używanych przez każdego członka rodziny do radzenia sobie z istnieniem odmienności, prowadzi się funkcjonalną analizę ról (np. odkrywanie

20 Por. G. Bateson, *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. Northvale, Jason Aronson Inc., London 1987, s. 199–203.

dominacji i submisji w komunikacji)²¹. Techniki te wprost mogą być używane w procesie mediacji. W pracy w obszarze komunikacji praca mediatora niewiele będzie się różniła od pracy psychoterapeuty. W obu przypadkach można pracować, nie dokonując głębokich introspekcji czy analizy historii rozwoju osób uczestniczących w konflikcie. Może to być wystarczające do rozwiązania konfliktu, a nawet więcej, może być formą edukacyjno-szkoleniową, zapobiegającą w przyszłości rozwojowi konfliktów wynikających z zakłóconej komunikacji.

Podejście mediolańskie

Rozwinięte w latach 80. XX wieku w Mediolanie podejście w terapii rodzin zmieniało obowiązujące do tej pory w terapii rodzin paradygmaty. Zakładało pracę z rodziną w taki sposób, że terapeuta stawał się jednym z elementów systemu rodzinnego, katalizującym procesy zmiany w oparciu o zasoby systemu rodzinnego. Głównymi cechami tego podejścia są: cyrkularność, hipoteczowanie/odrzućanie hipotez oraz neutralność²².

CYRKULARNOŚĆ

Systemowa terapia rodzin postuluje ograniczenie myślenia przyczynowo-skutkowego jako modelu rozumienia interakcji. W zamian za to proponuje podejście cyrkularne, w którym zakładamy, że przyczyna powoduje skutek, ale zwrotnie, skutek może modyfikować przyczynę. Zazwyczaj dochodzenie do tego, co było na początku, jest niemożliwe, a nawet niezasadne i nieefektywne, jedynie nasila proces obwiniania i tworzenia zarzutów²³. Przykładowo, jeśli mąż unika kontaktów z żoną, bo ta robi mu wyrzuty, a żona nasila wyrzuty, bo mąż unika z nią kontaktu. Szukanie pierwotnej przyczyny jedynie nasila te zachowania w mechanizmie dodatniego sprzężenia zwrotnego. W terapii systemowej terapeuci koncentrują się raczej na pragnieniach, motywacjach i szukaniu alternatywnych sposobów relacji, które doprowadziłyby

21 Por. L. Heatherington, M.L. Friedlander, *Complementarity and symmetry in family therapy communication*, „Journal of Counseling Psychology” (1990) no. 37(3), s. 261–268.

22 Por. H. Goldenberg, I. Goldenberg, *Terapia rodzin...*, dz. cyt., s. 283; M. Selvini Palzolli, L. Boscolo, G. Cecchin, G. Prata, *Hypothesizing — Circularity — Neutrality: Three Guidelines for the Conductor of the Session*, „Family Process” (1980) no. 19, s. 3–12.

23 Por. M. Selvini Palzolli, L. Boscolo, G. Cecchin, G. Prata, *Hypothesizing — Circularity — Neutrality...*, art. cyt., s. 3–12.

do osłabienia, a później wygaszenia tego sprzężenia, a także do rozumienia mechanizmu impasu.

HIPOTEZOWANIE

Innym przydatnym w terapii rodzin i par narzędziem, wprowadzonym przez zespół z Mediolanu, jest proces stawiania i odrzucania hipotez. Stanowi on zmianę w stosunku do wcześniejszej praktyki szukania wyjaśnień i interpretacji. Zakłada on zdystansowany stosunek terapeuty do własnego rozumienia problemu, a w szczególności do przekazywania rodzinie hipotez i interpretacji na temat zjawisk dostrzeżonych i zinterpretowanych przez terapeutę. W podejściu tym stawia się na ciągle generowanie hipotez i przyjmowanie ich dopiero po stwierdzeniu, że hipoteza jest akceptowana przez rodzinę. Zakłada, że nawet najlepsze i najbardziej wnikliwie hipotezy są nieużyteczne, jeśli z jakichś powodów rodzina nie jest ich w stanie przyjąć i zasymilować. Wymusza to na terapeutę generowanie wielu alternatywnych hipotez, testowanie ich w rozmowie z rodziną, odrzucanie tych, które w danym momencie nie są przyjęte. Terapeuta przyjmuje postawę irrewerencji – lekceważenia własnych hipotez. Kolejne hipotezy są tworzone na bazie tych już przyjętych. Zakłada się tutaj, że lepsza jest nie ta hipoteza, która jest bardziej prawdziwa, ale ta, która jest bardziej użyteczna. Taka metoda pracy ze stronami pozostającymi w konflikcie działa na co najmniej dwóch poziomach. Na poziomie poznawczym pozwala na szukanie wyjaśnień sporu – innych niż strony początkowo zakładały. Pozwala to na zmianę perspektywy i dostrzeżenie alternatywnych wyjaśnień trudnej sytuacji²⁴. W razie zbyt długiego przywiązania osoby pomagającej w rozwiązywaniu konfliktu do własnych pomysłów szybko może dojść do ustanowienia trzeciej strony sporu, która do dwóch narzucanych wersji dodaje jeszcze jedną. Jeśli mediator przyjmie pozycję elastyczną i będzie poszukiwał alternatyw do momentu aż będą one do przyjęcia dla obu stron, to istnieje szansa na wyjście z narracji walki o posiadanie racji. Postawa dystansu do własnych przekonań daje nadzieję na wzbudzenie podobnego podejścia u obu stron konfliktu i na rozpoczęcie dialogu. Na drugim poziomie – emocjonalnym – wskutek wzbudzenia aktywności poznawczej i refleksji dochodzi do redukcji napięcia emocjonalnego i uruchomienia procesów myślowych. Takie zjawisko wykorzystywane jest przez większość podejść terapeutycznych, w różnych teoriach i podejściach

24 Por. H. Goldenberg, I. Goldenberg, *Terapia rodzin...*, dz. cyt., s. 283.

analizujących emocjonalne sytuacje ze wspólnym dla wszystkich efektem lepszej kontroli i rozumienia emocji²⁵.

NEUTRALNOŚĆ

Neutralność terapeuty, choć zazwyczaj intuicyjnie ważna w terapii rodzin, w podejściu mediolańskim nabrała szczególnego znaczenia jako narzędzie pracy. Przy głębszej analizie tej postawy terapeuty okazało się, że postawa neutralna w wielu przypadkach, a może w większości z nich, jest postulatem idealnym. Każdy z nas żyje w pewnych systemach wartości i osądów, co ma znaczenie dla tego, po czyjej stronie w sporach jesteśmy skłonni się opowiadać. Neutralność w terapii rodzin zaczęła od tego czasu oznaczać bardziej świadome utrzymywanie pewnej postawy. Postawa ta zakłada obserwowanie własnego zaangażowania w strony konfliktu, świadomość stronniczości i ciągłe balansowanie między bliskością a odległością od obu stron w taki sposób, że gdy terapeuta zauważa, że się od którejś strony oddala, to podejmuje świadomy wysiłek, by z tą stroną bardziej się identyfikować i bardziej ją rozumieć²⁶. Wskutek takiej aktywności zmniejsza się skłonność do dewaluowania i oskarżania drugiej strony i rośnie poczucie bezpieczeństwa w relacji z terapeutą, co pozwala na rozwijanie postaw refleksji i rozumienia zamiast walki i obwiniania.

ZACIEKAWIENIE

Podejście mediolańskie wskazuje na – wydawałoby się oczywistą, ale dotąd wcześniej nie opisywaną w ten sposób – postawę zaciekawienia jako nadrzędną właściwość terapeuty, sprzyjającą utrzymywaniu opisywanych wcześniej postaw. Postawa ta umożliwi zarówno utrzymanie neutralności, lekceważenie własnych hipotez i kreowanie kolejnych, jak i myślenie w otwarty, cyrkularny sposób, bez zamykania się w prostej ocenie związku przyczynowo-skutkowego. Aktywność terapeuty rodzinnego – opisana przez główne postulaty podejścia mediolańskiego – stanowi propozycję dla mediatora, a w wielu wypadkach opisuje także stosowaną praktykę mediatorów. Podejście mediolańskie opisuje pewną postawę, dzięki której można ominąć opór

25 Por. P. Fonagy, *The mentalization-focused approach to social development*, w: *The handbook of mentalization-based treatment*, eds. J. G. Allen, & P. Fonagy, John Wiley & Sons Inc., Chichester 2006, s. 53–99.

26 Por. M. Selvini Palzoli, L. Boscolo, G. Cecchin, G. Prata, *Hypothesizing – Circularity – Neutrality...*, art. cyt., s. 3–12.

skonfliktowanych stron. Postawa taka indukuje refleksję obu stron w miejsce odruchowej wrogości i zapewnia udział stron w badaniu problemu. Konsekwentna postawa neutralności, tj. dbania o to, by nie sprzymierzyć się bardziej z którąś ze stron, pozwala skrócić impas wynikający z działań stron na rzecz pozyskania mediatora jako stronnika – każda ze stron czuje, że jest on jej stronnikiem, mimo że nie wypowiada się przeciwko drugiej stronie. Cyrkularne analizy pomagają dostrzec obu stronom własne nastawienie do problemu, wskazując, że związki przyczynowe nie są tak proste, jakby to wskazywała intuicja, i że działanie powoduje reakcję, która zwrotnie wpływa na podmiot działający, eskalując tę reakcję. Na przykład wykładowca, który czuje się nie dość doceniany przez studentów (a w gruncie rzeczy czuje się urażony np. niską frekwencją), stosuje wobec nich represje (np. wymagając na egzaminie zbyt wiele treści na podstawie wykładu), a studenci – zniechęceni podstawą wykładowcy – nie są w stanie zaangażować się w zajęcia albo je opuszczają. W takiej sytuacji można zająć się śledzeniem, po czyjej stronie leży pierwotna przyczyna, ale to prowadzi do eskalacji obronnych postaw. Myślenie cyrkularne każe nam raczej zidentyfikować mechanizm błędnego koła i zająć się nim we współpracy z wykładowcą i studentami. Nie jest to łatwe zadanie, gdyż wymaga takich definicji problemów i sformułowań, które nie byłyby odbierane jako obwinianie którejkolwiek ze stron. Taka praca bardziej przypomina szukanie drogi rozwoju relacji, a nie jej naprawiania. Aktywna postawa mediatora – polegająca na szukaniu takich definicji problemów, które byłyby do przyjęcia dla obu stron – wymaga „hipotezowania”, czyli tworzenia takich hipotez, które niekoniecznie sięgają sedna problemu, gdyż są nie do przyjęcia z powodu obronnych postaw, jednak są dla obu stron użyteczne przy wprowadzaniu zmian. Możliwe, że użyteczna w powyższym przykładzie byłaby hipoteza, że wykładowcy zależy na dobrym wykształceniu studentów w danej dziedzinie, a studentom na tym, żeby wykładowca uwzględniał ich ograniczenia na tym etapie kształcenia. W myśl podejścia mediolańskiego taka hipoteza wymaga przedstawienia i weryfikacji przydatności w rozmowie ze stronami. Jeśli nie okaże się użyteczna, należy stworzyć inną, bardziej użyteczną. Priorytet użyteczności nad prawdziwością nie polega tu na tym, że są to hipotezy fałszywe, ale użyteczne do manipulowania stron, lecz na tym, że mogą być wybiórcze po to, by były konstruktywne. Można sobie wyobrazić, że równie prawdziwa byłaby hipoteza, że studenci lekceważą wykładowcę, a on się mści, tylko wprowadzenie takiej hipotezy

jest zupełnie nieużyteczne, a nawet przeciw skuteczne. Mediator może nie mieć wpływu na wiele okoliczności, ale z pewnością ma wpływ na swoją postawę zaciekania, która stanowi napęd dla pozostałych proponowanych powyżej postaw i aktywności.

Elementy podejścia transgeneracyjnego (przekaz wartości – tradycja, lojalność)

Podejście transgeneracyjne skupia się na analizie poprzednich pokoleń i ich możliwego wpływu na obecną sytuację rodziny. Analiza prowadzona jest w oparciu o genogram – szczegółową metodę zapisu relacji w rodzinie, zarówno genealogicznych, jak i powiązanych z nimi relacji, wartości czy trudnych wydarzeń w poprzednich pokoleniach²⁷. Z założenia to podejście wydaje się mniej przydatne do rozwiązywania konfliktów w organizacjach – ze względu na konieczność analizowania wątków biograficznych osoby badanej i jej rodziny. Jednak pewnym wyjątkiem może być tu analizowanie systemów wartości stron konfliktu.

Każdy związek dwojga ludzi mierzy się z różnicami wyniesionymi z rodzin, z jakich pochodzą, i koniecznością negocjowania nowej, wspólnej rzeczywistości. Dotyczy to szczególnie konfliktów wartości wyniesionych z rodzin pochodzenia. Chodzi tu nie tylko o różnice w stosunku do systemów ideologicznych, którym podlegają rodziny, z jakich pochodzą, ale także o zupełnie prozaiczne odniesienia do ważności takich wartości jak: wykształcenie, niezależność finansowa, stosunek do obcych, życia towarzyskiego, rozwodów, autonomii, romansów pozamałżeńskich, religijności etc. Część konfliktów wynika ze sprzeczności systemów wartości i imperatywu lojalności wobec wcześniej wyznawanych wartości²⁸. W małżeństwach następuje konieczna dla ich sprawnego funkcjonowania adaptacja do różnic systemów wartości wyniesionych z rodzin pochodzenia.

W praktyce mediacyjnej duże znaczenie może mieć badanie, na ile różnice pochodzą z różnych wartości. Łatwo sobie wyobrazić, że w sporze między doktorantem a promotorem działania tego pierwszego będą w znacznym stopniu zdominowane potrzebą bezpieczeństwa, a tego drugiego – potrzebą

27 Por. M. MacGoldrick, R. Gerson, S. Petry, *Genograms; Assessment and Treatment* (2 ed.), W. W. Norton & Company, New York–London 2020.

28 Por. I. Boszormenyi-Nagy, G. M. Spark, *Invisible Loyalties*, Brunner Mazel, London–New York, 1984, s. 37–51.

rozwoju, co z przyczyn oczywistych może powodować konflikt. Można tu mówić o konflikcie między „pracą dla idei” a „pracą dla pieniędzy” – ten konflikt może być odzwierciedleniem aktualnych potrzeb stron, ale może być także głębiej zakorzeniony, np. w etosie pracy wyniesionym z rodziny czy poprzednich miejsc pracy. Rozpoznanie źródła wartości może dla mediatora być podstawą rozumienia problemu. Szczególne znaczenie mają lojalności „niewidoczne”. W opisanym powyżej przykładzie konfliktu między studentami a wykładowcą może istnieć niewyrażony konflikt lojalności wobec tradycyjnego modelu edukacji (z dominującą rolą autorytetów) ze strony wykładowcy, a ze strony studentów wobec egalitarnego systemu grupowego, gdzie paternalistyczna troska o studenta ustępuje współdziałowi studentów i nauczycieli w procesie studiowania. Jeśli te przywiązania do ważnych dla siebie wartości i idei pozostają nienazwane i niezidentyfikowane, mogą stanowić trwałą, niewidoczną oś konfliktu. Dopiero odkrycie i nazwanie tych wartości oraz lojalności wobec nich umożliwiają podjęcie działań zmierzających do wypracowania sposobu rozwiązania konfliktu. Oczywiście rozwiązanie musi zakładać respekt i rozumienie odmienności w tym obszarze.

Ograniczenia przenoszenia technik z terapii rodzin do mediacji

Mimo zachęcających analogii pracy terapeutycznej i mediacyjnej spotkamy się z wieloma ograniczeniami bezpośredniego transferu technik pracy. Struktura relacji zawodowych różni się znacznie od rodzinnej. W przeciwieństwie do rodziny w organizacjach brakuje trwałej struktury relacji poza organizacją, a uczestnictwo w organizacji ma charakter dobrowolny, często krótkotrwały. W relacje zawodowe ludzie są zaangażowani zwykle kilka godzin dziennie i mają jednocześnie liczne aktywności konkurencyjne. W terapii rodzinnej początkowo dużą trudnością jest zmiana utrwalonej relacji w grupie osób spojonej dość trwałymi więzami, jednak z czasem można zauważyć mocniejsze zaangażowanie grupy w poszukiwaniu sposobu zmiany i większą świadomość, że taki trud jest opłacalną inwestycją.

W pracy mediacyjnej istnieje zasadnicza trudność odnoszenia się do zasobów indywidualnego życia psychicznego w czasie analizy funkcjonowania organizacji czy interwencji na terenie organizacji. Mediator nie ma możliwości interpretowania i badania konfliktu w odniesieniu do indywidualnej

psychologii, ma także bardzo ograniczone możliwości interpretowania w kontekście rozwoju relacji społecznych (może ograniczyć się jedynie do materiału z przebiegu pracy osoby w organizacji i musi ograniczyć się jedynie do jej terenu). Może to uniemożliwiać – a na pewno bardzo utrudniać – rozwiązywanie tych konfliktów, które są przeniesione z życia prywatnego (np. konflikty na tle mizoginii w stosunku do koleżanek z pracy, gdzie negatywna postawa do kobiet wynika z prywatnych bieżących lub historycznych doświadczeń w relacjach z kobietami).

W mediacji nie ma miejsca na indywidualną terapię psychologiczną, nawet gdyby mediator dysponował wiedzą i umiejętnościami z dziedziny psychologii. Interwencja zupełnie zasadna w psychoterapii (np. „Możliwe, że pana nadodpowiedzialność – w domyśle tendencja do kontrolowania innych – ma swoje źródło w tym, że jako najstarszy z rodzeństwa, w związku z nieobecnością rodziców, musiał pan się zająć młodszym rodzeństwem”) w konsultacji organizacji czy mediacji przybrałaby inną postać (np. „Czy uważa pan, że intensywność pana działań mogła mieć wpływ na innych?” albo: „Gdyby pan był w sytuacji rodzeństwa, jak pan sądzi, czy opieka pomagałaby panu w rozwoju?”). Sztuką bowiem w mediacji nie jest ocenianie i rozstrzyganie, kto ma rację, ale stosowanie innych technik, np. parafrazowania lub naprowadzania w taki sposób, żeby strona mediacji sama dostrzegła szersze spektrum konfliktu.

W opracowaniu konfliktów w społeczności akademickiej szczególne znaczenie będą miały te podejścia, które skupiają się na pracy w teraźniejszości, gdyż – w przeciwieństwie do terapii rodzin czy par – nie skupiamy się tutaj na zmianach osobowości czy innych właściwości trwałych, nabytych w ciągu życia jednostki, ale na bieżących interakcjach. Abstrahujemy w dużym stopniu od osobistej historii uczestników konfliktu, chociaż pewne aspekty historyczne samego konfliktu mogą mieć znaczenie.

Dużą trudnością we wdrożeniu technik terapeutycznych do praktyki mediacyjnej jest ograniczenie możliwości szkoleniowo-treningowych w tym zakresie dla mediatorów. Środowisko terapeutyczne jest raczej zamknięte na szkolenia osób spoza zawodu. Immanentną cechą szkoleń psychoterapeutycznych jest bazowanie na doświadczeniu klinicznym, ale także własnym, uzyskanym w procesie psychoterapii treningowej, co może być dla szkolonych mediatorów istotnym utrudnieniem. Osoby szkolące psychoterapeutów są również psychoterapeutami i jako tacy mają niewielkie doświadczenie

w mediacjach. Wypracowanie nowych możliwości szkoleniowych wymagałoby ściślejszej współpracy obu środowisk w organizacji szkoleń.

Podsumowanie i wnioski

Zarówno psychoterapia rodzin i par, jak i mediacje stanowią dziedziny odrębnie się rozwijające, ale także korzystające z dorobku tych samych dziedzin, takich jak: psychologia, socjologia, teorie komunikacji czy techniki lingwistyczne. Zarówno terapia rodzin i par, jak i mediacje mają na celu optymalizację funkcjonowania grup ludzkich – systemu rodzinnego z jednej strony i innych systemów społecznych z drugiej (choć wiemy, że w przypadku konfliktów między partnerami czy w rodzinie także często stosowana jest mediacja). Mimo tak wielu wspólnych źródeł i celów obie dziedziny nie doczekały się dotąd integracji w jednym modelu teoretycznym. Niniejsza praca jest próbą przybliżenia obu dziedzin na poziomie technik stosowanych w terapii rodzin, a potencjalnie (pewnie często także faktycznie) stosowanych w mediacjach. Pewne podobieństwa aktywności terapeutów i mediatorów, jak i technik przez nich stosowanych, pozwalają mieć nadzieję, że techniki terapeutyczne mogą być inspiracją dla mediatorów. Jak wskazano w pracy, stosowanie takich technik powinno jednak być wprowadzane ostrożnie, w związku ze sporą liczbą ograniczeń, wynikających z różnic kontekstów społecznych i obszarów oddziaływań obu tych dziedzin. Jakkolwiek kontakty zawodowe – zwłaszcza w obszarze nauki i refleksji – mogą być płodne, to w praktyce do pokonania pozostają jeszcze znaczne bariery między praktykującymi w obu tych dziedzinach.

Bibliografia


1. Bateson G., *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. Northvale, Jason Aronson Inc., London 1987.
2. Boszormenyi-Nagy I., Spark, G. M., *Invisible Loyalties*, Brunner Mazel, London–New York, 1984.
3. Bowen M., *Intrafamily dynamics in emotional illness*, w: *Family Therapy in Clinical Practice*, ed. M. Bowen, Jason Aronson Inc. New York, 1978, s. 103–117
4. Barbaro de B., Drożdżowicz L., Janusz B., Furgał M., Gdowska K., Czyż P., Kołbik I., *Czy terapia rodzin z sądownego ma sens?*, „Psychoterapia” (2003) no. 4 (127), s. 35–46.

5. Dicks H. V., *Marital Tensions: Clinical Studies Towards a Psychological Theory of Interaction*, Routledge, New York 1993.
6. Fonagy P., *The mentalization-focused approach to social development*, w: *The handbook of mentalization-based treatment*, eds. J. G. Allen, & P. Fonagy, John Wiley & Sons Inc., Chichester 2006, s. 53–99.
7. Goldenberg H., Goldenberg I., *Terapia rodzin*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
8. Harari Y. N., *Sapiens. Od zwierząt do bogów*, Wydawnictwo Literackie, Warszawa 2018.
9. Heatherington L., Friedlander M. L., *Complementarity and symmetry in family therapy communication*, „Journal of Counseling Psychology” (1990) no. 37(3), s. 261–268, DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-0167.37.3.261>.
10. Hoffman L., *Family therapy: An intimate history*, W. W. Norton & Company 2002.
11. Jabłońska-Dzierża J., Łodej-Sobańska W., Marczevska J., Pawlik J., *Podstawowe procesy i zjawiska w terapeutycznej grupie analitycznej*, w: *Psychoterapia analityczna. Procesy i zjawiska grupowe*, red. J. Pawlik, Eneteia, Warszawa 2008, s. 57–107.
12. Kahneman D., *Pułapki myślenia*, Media Rodzina, Poznań 2012.
13. Luyten P., Fonagy P., *The Neurobiology of Mentalizing*, „Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment” (2015) no. 6 (4), s. 366–379, DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/per0000117>.
14. MacGoldrick M., Gerson R., Petry S., *Genograms; Assessment and Treatment* (2 ed.), W. W. Norton & Company, New York–London 2020.
15. Minuchin S., *Families and Family Therapy*, Harvard University Press Cambridge, Massachusetts 1974.
16. Namysłowska I., *Terapia Rodzin*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
17. Scharff J. S., Scharff D. E., *Object relations Couple Therapy*, „American Journal of Psychotherapy” (1997) no. 51 (2), s. 141–173, DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/famp.12075>.
18. Selvini Palzoli M., Boscolo L., Cecchin G. Prata, *Hypothesizing — Circularity — Neutrality: Three Guidelines for the Conductor of the Session*, „Family Process” (1980) no. 19, s. 3–12, DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1545-5300.1980.00003.x>
19. Senge P., *Iść naprzód; Strategiczne myślenie o budowaniu organizacji uczących się*, w: P. M. Senge, A. Kleiner, C. Roberts, R. B. Ross, & B. J. Smith, *Piąta dyscyplina; Materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 31–65.
20. Sikorski C., *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, Wydawnictwo C. H. Beck. Warszawa 2005.

Anna Wojcieszczak

Uniwersytet Jagielloński

 <https://orcid.org/0000-0001-7482-801X>

 <https://doi.org/10.15633/9788374386753.11>

Mediacja rówieśnicza jako forma socjalizacji prawnej dzieci i młodzieży

Zastosowanie mediacji w rozwiązywaniu konfliktów zaistniałych w szkole

W środowisku szkolnym na co dzień można zaobserwować różnorodne konflikty, do których dochodzi pomiędzy członkami tej zbiorowości – uczniami, rodzicami i nauczycielami. U podstaw tych konfliktów najczęściej leżą problemy komunikacyjne i brak wzajemnego zrozumienia. Biorąc pod uwagę wiek i stopień rozwoju emocjonalnego uczniów oraz specyficzną strukturę administracyjną i organizacyjną szkoły, do rozwiązywania konfliktów konieczne jest zastosowanie adekwatnych metod. Na szczególną uwagę zasługują konflikty rówieśnicze, do których rozwiązywania coraz częściej wykorzystywane są techniki mediacyjne. Szkoła w znaczący sposób kształtuje osobowość dziecka. Wychowanie to świadomy proces oddziaływania wychowawcy na wychowanka w celu wypracowania u niego pożądanых cech, zachowań i – jeśli występuje taka potrzeba – zmian w jego osobowości¹. Prócz edukacji szkoła przygotowuje także młodego człowieka do aktywnego i świadomego uczestnictwa w życiu społecznym. Zazwyczaj to właśnie w szkole uczniowie po raz pierwszy mają styczność z obowiązującymi normami i zasadami współżycia społecznego². Szkoła to miejsce, które pełni bardzo ważną

1 Por. K. Wojtanowicz, *Mediacje rówieśnicze jako metoda wychowawcza*, „Studia Socialia Cracoviensia”, 8 (2016) nr 2 (15), s. 145–155.

2 Por. A. Wojcieszczak, *Mediacja rówieśnicza jako metoda kształtowania postaw prospołecznych i przeciwdziałania agresji wśród dzieci i młodzieży*, w: *Bezpieczne miasto – w poszukiwaniu wiedzy przydatnej praktykom*, red. J. Czapska, P. Mączyński, K. Struzińska, Kraków 2017, s. 221–236.

rolę w socjalizacji dzieci i młodzieży³, w tym również socjalizacji prawnej. Socjalizacja prawna jest to „proces przejmowania, czyli stopniowej asymilacji i osobistej reorganizacji przez podmiot – w ramach jego własnego systemu wyobrażeń i wiedzy – elementów współtworzących system prawny panujący w społeczeństwie”⁴; jest „procesem, w którym jednostki nabywają postawy, poglądy wobec prawa, prawodawcy oraz instytucji prawnych”⁵. Edukacja dzieci i młodzieży w zakresie mediacji rówieśniczej może stanowić przejaw socjalizacji prawnej. Mediacja rówieśnicza odwołuje się do przewidzianych w prawie zasad, bazuje na stworzonych przez Rzecznika Praw Dziecka standardach⁶, realizuje koncepcję sprawiedliwości naprawczej, ale także może posłużyć jako skuteczne narzędzie bezprzemocowego rozwiązywania konfliktów między uczniami. Edukacja w zakresie alternatywnych metod rozwiązywania sporów może przyczynić się do zredukowania negatywnych zachowań i wykształcenia właściwych postaw społecznych – zachęcając do dialogu, wzajemnego zrozumienia i aktywnego poszukiwania polubownych rozwiązań.

W ostatnich latach agresywne zachowania wśród młodzieży uległy zmianie i coraz częściej zaczynają mieć związek z dynamicznym rozwojem i upowszechnieniem dostępu do nowych technologii – pojawia się tzw. cyberprzemoc (*cyberbullying*), polegająca na rozpowszechnianiu nieprawdziwych treści i materiałów mających skompromitować kogoś na portalach internetowych, nękanii wiadomościami na komunikatorach i SMS-ami lub też podszywaniu się pod kogoś w Internecie⁷. Mając na uwadze wspomnianą ewolucję zachowań konfliktogennych i agresywnych, należy zastanowić się nad adekwatnymi metodami zapobiegania, przeciwdziałania i kształtowania społecznych postaw zmierzających do stworzenia przyjaznego środowiska – sprzyjającego nauce i radzeniu sobie z konfliktami w konstruktywny sposób. Mediacja rówieśnicza może być świetnym narzędziem, w oparciu o które

3 Por. B. Godyla, *Socjalizacyjny wpływ szkoły na rozwój społeczny dziecka*, „EduX.pl”, <http://www.edukacja.edux.pl/p-617-socjalizacyjny-wplyw-szkoly-na-rozwoj.php> (dostęp: 21.07.2021).

4 M. Borucka-Arctowa, G. Skąpska, *Teoretyczne problemy socjalizacji prawnej*, w: *Socjalizacja prawna*, red. M. Borucka-Arctowa, Ch. Kourilsky, Warszawa 1993, s. 11–27.

5 A. R. Piquero, J. Fagan, P. E. Mulvey, L. Steinberg, C. Odgers, *Developmental Trajectories of Legal Socialization Among Serious Adolescent Offenders*, „The Journal of Criminal Law and Criminology” (2005) no. 96 (1), s. 267–298.

6 Por. http://brpd.gov.pl/sites/default/files/standardy_mediacji_rowiesniczej_i_szkolnej_w_szkolach_o.pdf.

7 Por. A. Borkowska, J. Szymańska, M. Witkowska, *Przeciwdziałanie agresji i przemocy w szkole. Poradnik dla nauczycieli*, Warszawa 2012, <http://www.ore.edu.pl>.

samorządy i placówki oświatowe coraz częściej tworzą i wdrażają programy edukacyjno-profilaktyczne, które wprowadzają do programu nauczania podstawy prawa i wiedzy o społeczeństwie oraz popularyzują ideę sprawiedliwości naprawczej w zapobieganiu przemocy rówieśniczej w szkole⁸.

Mediacja to próba doprowadzenia do ugodowego, zadowalającego dla obu stron porozumienia poprzez moderowane przez neutralną i bezstronną osobę trzecią dobrowolne negocjacje pomiędzy skonfliktowanymi stronami. (Społeczna Rada ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości). Mediacja stanowi swoistą innowację w prawie, a jej wdrażaniu wciąż jeszcze towarzyszy bariera związana z brakiem dostatecznej wiedzy⁹, dlatego tak istotna w tym zakresie jest edukacja od najmłodszych lat. Po właściwym wdrożeniu i ujęciu tej metody w statucie szkoły mediację można wykorzystać jako jeden ze sposobów bezprzemocowego rozwiązywania sporów, do których dochodzi pomiędzy uczniami – metoda ta sprzyja aktywizowaniu uczniów i kształtowaniu postawy wzajemnego zrozumienia i empatii. Mediacja rówieśnicza to metoda rozwiązywania konfliktów zaistniałych w środowisku szkolnym (wśród dzieci i młodzieży na terenie szkoły, placówki opiekuńczo-wychowawczej lub resocjalizacyjnej) z pomocą bezstronnego mediatora – zaufanego i powszechnie akceptowanego rówieśnika – pod opieką pedagoga szkolnego lub innego nauczyciela (superwizja). Zadaniem mediatora rówieśniczego jest wsparcie stron w dojściu do porozumienia, a sama mediacja koncentruje się na rozwiązaniu problemu i podtrzymaniu pomiędzy skonfliktowanymi uczniami dobrej relacji – bez konieczności wskazania winnego. Dobrze przeprowadzona mediacja daje szansę na wypracowanie ugody zadowalającej obie strony oraz takiej, która będzie przez nie w przyszłości przestrzegana. Uczniowie biorą na siebie odpowiedzialność za rozwiązanie sporu, mają możliwość przedstawienia drugiej stronie swoich odczuć i interpretacji jej zachowania. W rezultacie pozwala to na kształtowanie wśród młodzieży postaw empatycznych i spełnia funkcję sprawiedliwości naprawczej – sprawca i pokrzywdzony uczeń mają poczucie, że zostali wysłuchani, a także mają możliwość pojednać się i zapewnić, że zaistniała sytuacja już się nie powtórzy. Mediacja kończy się pisemnym utrwaleniem rezultatów poprzez spisanie symbolicznej

8 Por. W. Klaus, *Wykorzystanie sprawiedliwości naprawczej w zapobieganiu przemocy rówieśniczej w szkole*, w: *Mediacja*, red. L. Mazowiecka, Warszawa 2009, s. 339.

9 Por. J. Czapska, M. Szelań-Dylwski, *Innowacja przez prawo, czyli rzecz o mediacji i zaufaniu*, w: *Mediacje w prawie*, red. J. Czapska, M. Szelań-Dylewski, Kraków 2014, s. 11.

ugody, która może zawierać, między innymi, przeprosiny za nieprzyjazne zachowanie, ofertę rekompensaty strat i wyrządzonych szkód oraz deklarację niedoprowadzania do podobnych sytuacji i zdarzeń konfliktowych w przyszłości. W tym miejscu należy podkreślić perspektywną orientację tej metody, która skłania uczestników do szerszego spojrzenia na zaistniały problem i refleksji nad tym, jak uniknąć podobnych zdarzeń w przyszłości. Nad całym procesem czuwa odpowiednio do tego przygotowany i cieszący się uznaniem uczniów nauczyciel, który obserwuje przebieg spotkania, a w sytuacjach kryzysowych może zainterweniować i wesprzeć mediatora rówieśniczego – nie powinien on jednak zbyt często ingerować w przebieg spotkania, bowiem filarem mediacji rówieśniczej jest oddanie, w dobrej wierze, sprawiedliwości w ręce rówieśników¹⁰. Ze względu na wiek stron i specyfikę konfliktów szkolnych często stosuje się model komediacyjny, mediacja prowadzona jest przez dwóch uczniów-mediatorów. Taka metoda ma na celu nie tylko zapewnienie komfortu i bezpieczeństwa pracy młodym mediatorom, ale też pozwala na obiektywne i bezstronne podejście do omawianej sprawy. Mediacja rówieśnicza jest mniej sformalizowaną i nieco bardziej przyjazną dla uczniów odmianą standardowej mediacji, czerpie jednak z jej mechanizmów i opiera się na jej podstawowych zasadach.

Uczestnictwo uczniów w mediacji jest dobrowolne, oznacza to, że mediacja odbędzie się tylko wówczas, gdy skonfliktowane strony będą chciały ze sobą porozmawiać i dojść do porozumienia. Nikt, nawet nauczyciel, nie może zmusić uczniów do mediowania, decyzja o przystąpieniu do mediacji musi pochodzić od stron, które chcą ze sobą porozmawiać i w ten sposób poszukać możliwej płaszczyzny porozumienia. Bardzo ważne jest, aby uczniowie darzyli zaufaniem zarówno nauczycieli zaangażowanych w projekt, jak i uczniów-mediatorów. Dlatego też często stosuje się różne, demokratyczne formy wyboru uczniów-mediatorów, pozwalając już na wstępnym etapie przenieść odpowiedzialność za tę decyzję na uczniów, okazując im zrozumienie i zaufanie. Ze względu na zamknięty charakter społeczności szkolnej duży nacisk należy położyć na przestrzeganie zasady poufności, według której treść mediacji jest tajemnicą i nie powinna zostać ujawniona. Zapewnienie dyskrecji jest gwarantem zaufania i otwartości na dialog skonfliktowanych uczniów, którzy często w trakcie sesji mediacyjnej będą poruszać

10 Por. M. Czapski, *Mediacja w sporach akademickich*, w: *Mediacje – teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Warszawa 2014, s. 427.

delikatne dla siebie kwestie. Dąży się do takiego przeprowadzenia mediacji, aby zaspokojone zostały potrzeby obu stron (*win-win*), oraz aby zrealizowana została funkcja edukacyjna¹¹. Mediatorem rówieśniczym powinien być uczeń, który – po ukończeniu właściwych szkoleń przygotowawczych – daje stronom poczucie bezpieczeństwa i jest w miarę możliwości bezstronny i neutralny. Tylko wtedy uczniowie-strony zaakceptują mediatora i będą bez obaw podejmowali próbę polubownego rozwiązania konfliktu. Mediator rówieśniczy powinien cieszyć się zaufaniem społeczności szkolnej i być gwarantem przestrzegania podstawowych zasad mediacji. Powodzenie projektu mediacyjnego w znacznym stopniu zależy od tego, jakie osoby będą jego przedstawicielami w szkole – czy będą akceptowane przez innych uczniów. W dotychczasowej praktyce nie wypracowano jednolitych kryteriów dotyczących metod wyłaniania mediatorów rówieśniczych. Młodzi ludzie pełniący tę funkcję są zazwyczaj wyłanianiani z grona uczniów przez nauczycieli lub pedagogów szkolnych, często także przeprowadza się pośród młodzieży ankiety, w których rówieśnicy wskazują kolegów i koleżanki, którzy ich zdaniem mogliby pełnić tę funkcję i którzy w ich mniemaniu sprostają stawianym mediatorowi wymaganiom. Wspomniane ankiety pomagają w wytypowaniu mediatorów, którzy cieszą się zaufaniem i uznaniem grupy rówieśniczej. Mediatorem w sporach szkolnych może być uczeń, który: cieszy się zaufaniem kolegów i nauczycieli, jest autorytetem dla rówieśników, reprezentuje wartości respektowane przez szkołę, odbył podstawowe szkolenie z zakresu mediacji, posiada umiejętności komunikacyjne, swoją postawą zachęca i motywuje innych do działania, wykazuje własną inicjatywę, stale poszerza swoją wiedzę w zakresie mediacji, a także posiada odpowiednie predyspozycje osobowościowe – na przykład otwartość i szacunek do innych ludzi. Mediacja to forma zrozumienia konfliktu, nazwania go i spojrzenia na niego jak na problem, który można rozwiązać, a nie jak na walkę z drugim człowiekiem¹². W realiach szkolnych może być ona doskonałą okazją do zmiany i kształtowania postaw uczniów – w przyszłości będą mogli wykorzystać zdobytą w ten sposób wiedzę i umiejętności w kontaktach z rówieśnikami, w życiu rodzinnym i zawodowym. Należy także zaznaczyć, że zwiększenie

11 R. B. Adler, L. B. Rosenfeld, R. F. Proctor II, *Relacje interpersonalne – proces porozumiewania się*, Rebis, Poznań 2011, s. 379.

12 Por. R. Raszevska-Skałeczka, *Mediacje rówieśnicze jako instrument przeciwdziałania agresji i rozwiązywania konfliktów w szkole*, w: *Mediacje ponad podziałami*, red. M. Tabernacka, Wrocław 2013, s. 71–83 (e-Monografie, 41).

świadomości uczniów w zakresie ugodowego rozwiązywania sporów może mieć pozytywny wpływ na prawidłowe funkcjonowanie szkoły jako zinstytucjonalizowanej zbiorowości uczniów, nauczycieli i rodziców. Popularyzacja programu mediacji rówieśniczej objęta została honorowym patronatem Rzecznika Praw Dziecka. Program „Mediacja rówieśnicza w szkole metodą przeciwdziałania agresji i niedostosowaniu społecznemu młodzieży” jest kontynuacją działań prowadzonych dotychczas przez Sąd Okręgowy w Lublinie w oparciu o doświadczenia z pilotażowego programu mediacyjnego Rzecznika Praw Dziecka¹³. W ostatnich latach w ramach poszerzania wiedzy obywateli o alternatywnych metodach rozwiązywania konfliktów realizowano także inne, specjalne projekty, takie jak „COOLtura konfliktu” czy „Szkoła bez przemocy”, które pomogły placówkom oświatowo-wychowawczym stworzyć indywidualne programy dotyczące rozwiązywania konfliktów uczniowskich¹⁴. Ponadto wiele samorządów i władz miejskich w całej Polsce zdecydowało się wdrożyć programy mediacji rówieśniczej w lokalnych szkołach. Przykładem działania miejskiego, w ramach którego zrealizowano projekt mediacji rówieśniczej, jest program „Bezpieczny Kraków”¹⁵. W ramach programu wyszczególniono cel szczegółowy pod nazwą „Bezpieczna Szkoła”, który koncentrował się na działaniach związanych z poprawą bezpieczeństwa w szkole, w tym także z edukacją dzieci i młodzieży w zakresie mediacji. Stosowanie mediacji rówieśniczej w szkole pozwala dostrzec jej zalety, ale i niedoskonałości. Wśród zalet mediacji rówieśniczej wymienić należy: (1) wzrost świadomości uczniów, nauczycieli, rodziców na temat metod rozwiązywania konfliktów; (2) nabycie przez uczniów umiejętności z zakresu umiejętności społecznych mediacji i podstaw prawa; (3) dostrzeganie przez uczniów możliwości rozwiązywania problemów przez swoich rówieśników, skierowanie kwestii spornych do rozwiązania przez szkolnych rówieśniczych mediatorów; (4) promowanie pozytywnych postaw uczniów. Przy założeniu, że działania umożliwiające rozwój instytucji mediacji rówieśniczej przyczynią się do kształtowania postaw w dorosłym życiu, a przez to do rozwoju dojrzałej społeczności obywatelskiej, oczekiwam

13 Por. Honorowy patronat Rzecznika Praw Dziecka, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/edukacja/artykuly/1085148,rpd-podstawa-rozwiazywania-konfliktow-w-srodowisku-szkolnym-powinna-byc-mediacja.html> (dostęp: 28.07.2021).

14 Por. List Rzecznika Praw Dziecka z dnia 14 listopada 2011 roku, <http://sp2.lukow.pl/pliki/zal.pdf> (dostęp: 28.07.2021).

15 Program „Bezpieczny Kraków”, <http://bezpieczny.krakow.pl>.

efektem projektu ma być stosowanie mediacji przez dzieci i młodzież w dorosłym życiu oraz rozwiązywanie konfliktów poprzez dialog prowadzący do porozumienia¹⁶. Jako główny cel przyjęto propagowanie idei sprawiedliwości naprawczej oraz uczenie młodzieży rozwiązywania konfliktów i sporów bez udziału dorosłych. Uczniowie-mediatorzy rozumieją bieżące problemy młodzieży i łatwiej zdobywają uznanie rówieśników.

Wspomniana wcześniej sprawiedliwość naprawcza jest modelem przeciwstawianym sprawiedliwości retrybtywnej, jej główna zaleta to możliwość wysłuchania także tego, który popełnił czyn zabroniony, co wpływa na wzrost poczucia sprawiedliwości i ma ogromne znaczenie dla ładu społecznego. Jak zauważa Jim Consedine, ten zaś „to pożądaný stan, w którym musi być miejsce dla sprawcy, który bierze odpowiedzialność za swój czyn, naprawia szkodę ofierze lub społeczności lokalnej, dochodzi do porozumienia stron, a może nawet do pojednania”¹⁷. Mediacje rówieśnicze są przykładowymi formami sprawiedliwości naprawczej – w zależności od sytuacji, wagi problemu oraz strategii przyjętej w szkole¹⁸ jej stosowanie przyczynia się do poprawy atmosfery oraz wspomaga proces nauki. Artykuł 14 Ustawy o nieodpłatnej pomocy prawnej oraz edukacji prawnej (Dz.U. 2015.1255) nakłada na organy administracji publicznej powinność podejmowania działań edukacyjnych zmierzających do zwiększenia świadomości prawnej społeczeństwa. W przepisie położono nacisk na upowszechnianie wiedzy na temat mediacji oraz sposobów pozasądowego rozwiązywania sporów.

Jest to szczególnie istotne w kontekście wyników raportu końcowego Ministerstwa Sprawiedliwości „Diagnoza stanu stosowania mediacji oraz przyczyn zbyt niskiej w stosunku do oczekiwanej popularności mediacji”, będącego rezultatem Programu Operacyjnego „Budowanie potencjału instytucjonalnego i współpraca w obszarze wymiaru sprawiedliwości / Poprawa skuteczności wymiaru sprawiedliwości” realizowanego w ramach Norweskiego Mechanizmu Finansowego w latach 2009–2014¹⁹. Raport wyraźnie wskazuje na niewielką popularność mediacji, a jako jedną z przyczyn

16 Por. Rzecznik Praw Dziecka w liście z dnia 11 października 2011 r., „Kurier Mediacyjny”, wydanie specjalne z okazji Międzynarodowego Dnia Mediacji, Warszawa, 20 października 2011 r., s. 1.

17 J. Consedine, *Sprawiedliwość naprawcza. Przywrócenie ładu społecznego*, Warszawa 2004, s. 12.

18 Por. R. Raszewska-Skałeczka R., M. Szczepkowska, *Mediacje w środowisku szkolnym na tle rozważań prawnopsychologicznych – skuteczność i ograniczenia mediacji rówieśniczych*, w: *Mediacje w społeczeństwie otwartym*, red. M. Tabernacka, R. Raszewska-Skałeczka, Wrocław 2012, s. 174–196.

19 <http://mediacja.gov.pl/files/doc/rk-mediacje-agrotec-02.09.pdf>

tego stanu podaje niedostateczne uwzględnienie tematyki mediacji w systemie szkolnictwa. W raporcie podkreślono potrzebę podjęcia działań informacyjno-promocyjnych, edukacyjnych i komunikacyjnych, skierowanych do uczniów, nauczycieli i rodziców, które przyczyniłyby się do budowania kultury mediacyjnej i ugruntowania jej pozycji w świadomości społecznej. Działania takie powinny cechować zindywidualizowane podejście do każdej z grup, adekwatne do wieku i poziomu wiedzy adresatów.

Praktyczne aspekty wdrażania mediacji rówieśniczej w szkole

Tworzenie szkolnych centrów mediacji rówieśniczej może pełnić ważną rolę w socjalizacji prawnej dzieci i młodzieży, promowaniu mediacji, kształtowaniu postaw prospołecznych i podnoszeniu kompetencji interpersonalnych młodzieży. Szkoły powinny zapewniać odpowiednie szkolenia dla zaangażowanych uczniów i nauczycieli, a także zapoznać ich z teorią konfliktu i ideą sprawiedliwości naprawczej. Niezwykle ważnym aspektem jest praca nad rozwijaniem umiejętności umożliwiających efektywną komunikację uczniom-mediatorom. Celem podejmowania działań szkoleniowych jest osiągnięcie stanu, w którym szkoła staje się miejscem przyjaznym dla całej społeczności. Aby być skuteczny, mediacyjny program szkoleniowy powinien mieć charakter ciągły i powinien realizować następujące cele:

- podstawowa edukacja w zakresie prawa;
- kształcenie w zakresie zmiany postaw wobec konfliktu i teoria konfliktu;
- zapoznanie z bezprzemocowymi metodami rozwiązywania sporów;
- rozwijanie umiejętności interpersonalnych;
- kształtowanie umiejętności komunikacyjnych (w tym aktywnego słuchania);
- kształtowanie postawy tolerancji, otwartości i wzajemnego zaufania.

Po ukończeniu szkolenia uczestnicy powinni rozwinąć niezbędne umiejętności miękkie, zrozumieć ideę sprawiedliwości naprawczej i rolę mediacji, która prowadzi do zaspokojenia potrzeb wszystkich stron uczestniczących w konflikcie. W rezultacie tych działań na terenie szkoły powstaje centrum mediacji rówieśniczej, które – jeżeli funkcjonuje prawidłowo – pozwala ograniczyć różnego rodzaju negatywne zachowania wśród młodzieży

i propaguje rozwiązywanie konfliktów z wykorzystaniem dialogu, w oparciu o empatię i zaufanie. W zakresie warunków organizacyjnych niezbędne jest zagwarantowanie na terenie szkoły właściwego pomieszczenia do przeprowadzania mediacji, które powinno dawać uczniom poczucie bezpieczeństwa i dyskrecji, a ponadto być miejscem neutralnym dla stron konfliktu. Często, o ile szkoła dysponuje takim pomieszczeniem, wyznacza się na ten cel specjalne miejsce – siedzibę, która pozostaje do stałej dyspozycji mediatorów zarówno podczas przeprowadzania sesji mediacyjnych, jak i szkoleń czy warsztatów. Funkcjonujące na terenie danej placówki centrum mediacji rówieśniczej powinno wypracować własne procedury mediacyjne, adekwatne do realiów szkoły. Właściwe wydaje się sporządzenie ogólnodostępnego regulaminu mediacji bądź kodeksu etyki mediatora szkolnego, ponieważ nie tylko wpływa to na zwiększenie rangi projektu i jego estymę, ale też zwiększa wiedzę wszystkich uczniów na temat mediacji i jej przebiegu, a w konsekwencji utrwała ten polubowny sposób rozwiązywania konfliktów w świadomości uczniów, nauczycieli i rodziców.

W niektórych szkołach zapisy dotyczące mediacji i bezprzemocowych form rozwiązywania konfliktów jako podstawowych form mitygowania sporów zostały na stałe wprowadzone do dokumentów statutowych i regulaminów szkolnych²⁰. Chcąc wdrożyć mediacje rówieśnicze w szkole, konieczne jest także spełnienie kilku warunków merytorycznych, niezbędne jest, aby cała kadra pedagogiczna została zaznajomiona z metodami *Alternative Dispute Resolutions* (dalej: ADR), a w szczególności z zasadami i regułami mediacji, jej podstawowymi założeniami i korzyściami wypływającymi ze stosowania tej metody rozwiązywania konfliktów w szkole. Nauczyciele i uczniowie, którzy będą czynnie zaangażowani w realizację projektu tworzenia centrum mediacji rówieśniczej w szkole, powinni odbyć – jak już wspomniano wcześniej – właściwe szkolenia, które pozwolą im poszerzyć wiedzę i zdobyć doświadczenie w zakresie właściwego prowadzenia sesji mediacyjnych i dialogu z rówieśnikami w konflikcie. Takie szkolenia nie tylko kształcą, ale podnoszą również prestiż projektu. Ponadto stanowią element, który dodatkowo może zachęcić uczniów do aktywnego udziału w projekcie i kontynuowania tych praktyk w kolejnym roku szkolnym. Po odbyciu szkoleń

20 Przykładem dobrej praktyki wdrażania elementów mediacji w szkole może być Gimnazjum i Liceum im. Stefana Batorego w Warszawie. W paragrafie 15 ust. 5 statutu szkoły można znaleźć informację, że „uczniowie mają prawo powołać Rzecznika Praw Ucznia – mediatora w razie sytuacji konfliktowych”.

uczniowie-mediatorzy dysponują wiedzą i praktycznymi umiejętnościami, które niejednokrotnie mogą okazać się przydatne także w ich życiu prywatnym lub też – już w dorosłym życiu – zawodowym. Zdecydowana większość sytuacji konfliktowych, do których dochodzi na terenie szkoły, nadaje się do mediacji rówieśniczej. Należy wyszczególnić kilka czynników, na podstawie których dany konflikt może zostać rozwiązany z zastosowaniem mediacji rówieśniczej. Po pierwsze, konflikt powinien dotyczyć uczniów – trudno wyobrazić sobie sytuację, w której mediacji rówieśniczej zostaje poddana sprawa niemająca związku z realiami szkolnymi i nie dotycząca w żadnym stopniu uczniów określonej placówki oświatowej. Należy jednak zaznaczyć, że uczestnikami mediacji rówieśniczej – na różnych warunkach, w tym superwizyjnych – mogą być także inne osoby, na przykład nauczyciele czy rodzice uczniów. Kolejnym kryterium jest pewność, że pomiędzy skonfliktowanymi uczniami uda się zachować równowagę i żadna ze stron nie będzie w uprzywilejowanej pozycji – nikt nie zdominuje rozmowy. W tym kontekście bardzo istotna jest rola nauczyciela-opiekuna i mediatora rówieśniczego, którzy powinni bezpośrednio wpływać na strony podczas spotkania medyjnego, dbając o ich komfort i poczucie bezpieczeństwa.

Sposób wprowadzenia mediacji rówieśniczej w placówce ma kluczowe znaczenie dla powodzenia całego przedsięwzięcia. To już od pierwszych czynności podejmowanych w tym zakresie zależy bowiem, czy nauczyciele, rodzice i uczniowie potraktują projekt z niezbędną powagą, entuzjazmem i zaangażowaniem. Przed przystąpieniem do realizacji projektu w szkole należy przeprowadzić serię spotkań informacyjnych z gronem pedagogicznym i dyrekcją, w trakcie których zaprezentowane zostaną podstawowe informacje na temat mediacji i informacje na temat poszczególnych etapów projektu. Na tym etapie należy rozwiać wszelkie wątpliwości związane z koniecznym zaangażowaniem nauczycieli i uczniów w realizowany projekt, należy również wskazać wszelkie korzyści związane ze stosowaniem mediacji w danej placówce oświatowej – odwołując się wprost do realiów i codziennych problemów szkolnej społeczności. Spotkania mają na celu nie tylko podnosić wiedzę kadry na temat metod ADR, ale także uzyskać ich zgodę na utworzenie centrum mediacji rówieśniczej w danej placówce. Kolejnym etapem jest wybór lub wyznaczenie osób odpowiedzialnych za prowadzenie projektu w szkole – nauczycieli koordynatorów. To oni będą odpowiedzialni za przeprowadzenie wstępnych sesji informacyjnych z rodzicami i uczniami, za

prezentację podstawowych metod i szczegółowych założeń projektu. Kolejnym niezwykle ważnym dla całego przedsięwzięcia etapem jest wyłonienie z grona uczniów mediatorów rówieśniczych. Po przeprowadzeniu sesji informacyjnych i wytypowaniu kandydatów na uczniów-mediatorów należy niezwłocznie przeprowadzić stosowne szkolenia z zakresu mediacji. Szkolenia powinny zostać skierowane do nauczycieli i uczniów bezpośrednio zaangażowanych w pracę nad projektem szkolnego centrum mediacji rówieśniczej, ale możliwe jest także zorganizowanie uproszczonych szkoleń o charakterze informacyjnym dla całej społeczności szkolnej. Niezbędne jest również stworzenie regulaminu mediacji szkolnych i uwzględnienie go w dokumentach statutowych danej szkoły – obowiązującego wszystkich uczniów i nauczycieli – czyniąc tym samym mediację oficjalną metodą wychowawczą stosowaną w danej placówce oświatowej. W rezultacie wspomnianych powyżej działań możliwe stanie się rozpoczęcie usystematyzowanych działań z zakresu mediacji rówieśniczej, które umożliwią kontynuowanie projektu w przyszłości i adekwatną superwizję pracy mediatorów rówieśniczych.

Dobre praktyki w zakresie wdrażania mediacji rówieśniczej w placówkach oświatowych

Instytucja mediacji rówieśniczych z roku na rok zyskuje coraz większą popularność i staje się tematem nie tylko dyskutowanym w gronie pedagogów, ale również coraz częściej faktycznie wdrażanym w polskich szkołach. W październiku 2016 roku Rzecznik Praw Dziecka powołał Zespół ds. opracowania standardów mediacji szkolnej i rówieśniczej, w którego skład wchodził wybitni specjaliści z zakresu mediacji, mediacji rówieśniczej i pedagogiki. Zadaniem zespołu było nie tylko przygotowanie standardów mediacji szkolnej i rówieśniczej, ale także opracowanie m.in. Kodeksu Etyki Mediatora Rówieśniczego i Kodeksu Etyki Mediatora Szkolnego²¹. Pozwala to szkołom chcącym wdrożyć program mediacji rówieśniczych na podjęcie świadomych i ukierunkowanych działań zmierzających do edukacji dzieci i młodzieży w zakresie podstaw prawa i ADR. W tym miejscu warto przybliżyć kilka projektów i inicjatyw związanych z implementacją i popularyzacją mediacji rówieśniczej, które zostały zrealizowane w polskich szkołach w ciągu kilku ostatnich lat. Jednym z największych przedsięwzięć tego typu był realizowany

21 <http://brpd.gov.pl/aktualnosci/rpd-przygotuje-standardy-mediacji-szkolnej-i-rowiesniczej>

przez Regionalny Ośrodek Pomocy Społecznej Województwa Małopolskiego projekt „Mediacja Rówieśnicza”, prowadzony w placówkach opiekuńczo-wychowawczych w 2009 roku. Projekt został wdrożony w 15 placówkach, wzięło w nim udział 33 wychowawców i 114 wychowanków. Celem projektu było zwiększenie umiejętności komunikacyjnych uczestników, pogłębienie ich wiedzy w zakresie polubownego rozwiązywania sporów i kształtowanie tolerancyjnej postawy wychowanków wspomnianych ośrodków²². W latach 2018–2020 w Krakowie realizowano program poprawy bezpieczeństwa w mieście, w ramach którego w 28 szkołach na terenie Krakowa zrealizowano projekt szkoleniowy dla mediatorów rówieśniczych „Szkoła Młodych Mediatorów”. Projekt poprzedzony był również serią seminariów dla dyrektorów krakowskich szkół, w trakcie których uczestniczyli oni w wykładach i praktycznych warsztatach dotyczących mediacji rówieśniczej²³. Inną znaczącą inicjatywą dotyczącą mediacji rówieśniczej był podjęty w 2019 roku przez Rzecznika Praw Obywatelskich, Rzecznika Praw Dziecka oraz Polskie Centrum Mediacji w Lublinie projekt „Mediacja rówieśnicza w szkole metodą przeciwdziałania agresji i niedostosowaniu społecznemu”, do którego przystąpiło 11 gimnazjów z województwa lubelskiego. Projekt miał na celu przeszkolenie nauczycieli i uczniów w zakresie mediacji i możliwości jej zastosowania w szkołach, a w rezultacie utworzenie w tych placówkach działających stale centrów mediacji rówieśniczej, które współpracowałyby z licznymi podmiotami zajmującymi się prawem, edukacją i interwencją kryzysową (sądy, kuratoria, PCM)²⁴. Oprócz większych programów realizowanych przez lokalne ośrodki mediacyjne i podmioty z nimi współpracujące warto także wspomnieć kilka przykładów samodzielnych placówek szkolnych, które podjęły próbę wdrożenia mediacji rówieśniczej, jak choćby Gimnazjum nr 21 w Gdańsku, w którym w 2014 roku powołano Centrum Mediacji Szkolnej i Rówieśniczej, gdzie pod nadzorem szkolnego pedagoga-mediatora nadal (pomimo reformy edukacji) działa grupa szkolnych mediatorów rówieśniczych, którzy na co dzień rozwiązują konflikty, do których dochodzi w szkole²⁵. Warto też wspomnieć

22 <http://www.rops.krakow.pl/lewa/dziecko-i-rodzina-10/projekt-mediacje-rowiesnicze-60.html>.

23 <http://bezpieczny.krakow.pl/ii-cykl-seminariow-pn-bezpieczna-szkola-25-26-10-2019-r/> oraz <http://bezpieczny.krakow.pl/konferencja-mediacja-rowiesnicza-szansa-na-lepsza-przyszosc-10-12-2019-r/>.

24 <https://www.rpo.gov.pl/pl/content/program-mediacja-rowiesnicza-w-szkole-metoda-przeciwdzialania-agresji-i-niedostosowaniu-spolecznemu-mlodziezy>.

25 <http://www.gimnazjum21.gda.pl/centrum-mediacji-szkolnej-i-rowiesniczej-4507/aktualnosc-cmsir-4509>.

o III Liceum Ogólnokształcącym w Ostrowie Wielkopolskim, które w marcu 2017 roku również powołało do życia Szkolne Centrum Mediacji²⁶, stając się tym samym jedną z niewielu szkół średnich w Polsce, korzystających z tego sposobu rozwiązywania sporów – zazwyczaj na wdrożenie programu decydują się szkoły podstawowe i gimnazja.

Skuteczność programów mediacji rówieśniczej

Mimo że w polskich szkołach coraz częściej wdraża się mediacje rówieśnicze, wciąż nie powstało zbyt wiele opracowań dotyczących efektywności takich programów. W związku z tym na szczególną uwagę zasługują badania przeprowadzone przez prof. Agnieszkę Lewicką-Zelent, która przeanalizowała wpływ wdrożenia mediacji rówieśniczej w szkole (rok szkolny 2008/2009) na klimat placówki oświatowej²⁷ i zasoby osobiste (rozumiane jako cechy, postawy i kompetencje mediacyjne) uczniów szkół gimnazjalnych w Rykach i Lublinie²⁸. W wyniku przeprowadzonych badań ustalono, że – zarówno z perspektywy uczniów, jak i nauczycieli – wdrożenie mediacji rówieśniczej w szkole miało pozytywny wpływ na panujący w niej klimat i zasoby osobiste uczniów. Powyższe rezultaty świadczą zatem o zauważalnej skuteczności programów mediacji rówieśniczej i powinny stanowić argument przemawiający za ich popularyzacją w polskich szkołach – przy uwzględnieniu reform oświatowych.

Podsumowanie

Implementacja instytucji mediacji rówieśniczej w szkołach może w znacznym stopniu przyczynić się do socjalizacji prawnej dzieci i młodzieży oraz popularyzacji alternatywnych metod rozwiązywania sporów. Mediacja rówieśnicza sprzyja kształtowaniu postaw prospołecznych, zdobywaniu wiedzy na temat podstaw prawa i rozwijaniu umiejętności interpersonalnych uczniów-mediatorów. Oficjalnie umocowane w szkolnych statutach i regulaminach centrum mediacji rówieśniczej może skutkować zwiększeniem

26 <http://brpd.gov.pl/aktualnosci/w-wielkopolsce-o-prawach-dziecka-i-mediacji-rowiesniczej>

27 Por. A. Lewicka-Zelent, *Klimat szkół gimnazjalnych. Diagnoza weryfikacyjna programu „Mediacja w szkole”*, Wydawnictwo Naukowe SCRIPTORIUM, Opole 2014.

28 Por. A. Lewicka-Zelent, *Analiza zasobów osobistych uczestników szkolnego warsztatu mediacyjnego*, Wydawnictwo Naukowe SCRIPTORIUM, Opole 2014.

świadomości uczniów w zakresie polubownych form rozwiązywania konfliktów, a w efekcie może mieć pozytywny wpływ na atmosferę panującą w szkole – uczniom będzie zależało na budowaniu dobrych relacji, wzajemnym zrozumieniu i zaufaniu. Oddanie sprawiedliwości w ręce uczniów sprawia, że wzrasta wśród nich poczucie odpowiedzialności za popełniane czyny, a możliwość zastosowania superwizji jest gwarantem bezpieczeństwa i szansą na ciągle ulepszanie i podnoszenie umiejętności w zakresie technik mediacyjnych. Biorąc pod uwagę nowe zagrożenia i realia panujące we współczesnej szkole, należy zdecydowanie opowiedzieć się za wprowadzeniem do placówek oświatowych programów edukacyjnych promujących mediację rówieśniczą – z uwzględnieniem nowych technologii i zagrożeń z tym związanych. Wypracowywane w tej materii przez ekspertów – Rzecznika Praw Dziecka i Rzecznika Praw Obywatelskich – najlepsze praktyki i standardy mogą przyczynić się do uspołnienienia coraz częściej stosowanych w polskich szkołach praktyk mediacji rówieśniczej.

Bibliografia

1. Adler R. B., Rosenfeld L. B., Proctor II R. F., *Relacje interpersonalne – proces porozumiewania się*, Rebis, Poznań 2011.
2. Borkowska A., Szymańska J., Witkowska M., *Przeciwdziałanie agresji i przemocy w szkole. Poradnik dla nauczycieli*, Warszawa 2012, <http://www.ore.edu.pl>.
3. Borucka-Arctowa M., Skąpska G., *Teoretyczne problemy socjalizacji prawnej*, w: *Socjalizacja prawna*, red. M. Borucka-Arctowa, Ch. Kourilsky, Warszawa 1993, s. 11–27.
4. Consedine J., *Sprawiedliwość naprawcza. Przywrócenie ładu społecznego*, Warszawa 2004.
5. Czapska J., Szelań-Dylwowski M., *Innowacja przez prawo, czyli rzecz o mediacji i zaufaniu*, w: *Mediacje w prawie*, red. J. Czapska, M. Szelań-Dylewski, Kraków 2014.
6. Czapski M., *Mediacja w sporach akademickich*, w: *Mediacje – teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Warszawa 2014, s. 417–433.
7. Godyla B., *Socjalizacyjny wpływ szkoły na rozwój społeczny dziecka*, „EduX.pl”, <http://www.edukacja.edux.pl/p-617-socjalizacyjny-wplyw-szkoly-na-rozwoj.php>.
8. Klaus W., *Wykorzystanie sprawiedliwości naprawczej w zapobieganiu przemocy rówieśniczej w szkole*, w: *Mediacja*, red. L. Mazowiecka, Warszawa 2009, s. 339.
9. Lewicka-Zelent A., *Klimat szkół gimnazjalnych. Diagnoza weryfikacyjna programu „Mediacja w szkole”*, Wydawnictwo Naukowe SCRIPTORIUM, Opole 2014.

10. Lewicka-Zelent A., *Analiza zasobów osobistych uczestników szkolnego warsztatu mediacyjnego*, Wydawnictwo Naukowe SCRIPTORIUM, Opole 2014.
11. Piquero A. R., Fagan J., Mulvey P. E., Steinberg L., Odgers C., *Developmental Trajectories of Legal Socialization Among Serious Adolescent Offenders*, „The Journal of Criminal Law and Criminology” (2005) no. 96 (1), s. 267–298.
12. R. Raszewska-Skałeczka, *Mediacje rówieśnicze jako instrument przeciwdziałania agresji i rozwiązywania konfliktów w szkole*, w: *Mediacje ponad podziałami*, red. M. Tabernacka, Wrocław 2013, p. 71–83 (e-Monografie, 41).
13. Raszewska-Skałeczka R., Szczepkowska M., *Mediacje w środowisku szkolnym na tle rozważań prawnopsychologicznych – skuteczność i ograniczenia mediacji rówieśniczych*, w: *Mediacje w społeczeństwie otwartym*, red. M. Tabernacka, R. Raszewska-Skałeczka, Wrocław 2012, s. 174–196.
14. Surzykiewicz J., *Agresja i przemoc w szkole. Uwarunkowania socjoekologiczne*, Warszawa 2000.
15. Wojcieszczak A., *Mediacja rówieśnicza jako metoda kształtowania postaw prospołecznych i przeciwdziałania agresji wśród dzieci i młodzieży*, w: *Bezpieczne miasto – w poszukiwaniu wiedzy przydatnej praktykom*, red. J. Czapska, P. Mączyński, K. Strużińska, Kraków 2017, s. 221–236.
16. Wojtanowicz K., *Mediacje rówieśnicze jako metoda wychowawcza*, „Studia Socialia Cracoviensia” 8 (2016) nr 2 (15), s. 145–155.
17. Ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o nieodpłatnej pomocy prawnej oraz edukacji prawnej (Dz.U. z 2015 poz. 1255)

Źródła internetowe

18. Program poprawy bezpieczeństwa w mieście Kraków. „Bezpieczny Kraków”, <http://bezpieczny.krakow.pl>
19. Program Rzecznika Praw Obywatelskich „Mediacja rówieśnicza w szkole – metoda przeciwdziałania agresji i niedostosowaniu społecznemu młodzieży”, <https://www.rpo.gov.pl/pl/content/program-mediacja-rowiesnicza-w-szkole-metoda-przeciwdzialania-agresji-i-niedostosowaniu-spoecznemu-mlodziezy>
20. Standardy mediacji rówieśniczej i szkolnej RPD, http://brpd.gov.pl/sites/default/files/standardy_mediacji_rowiesniczej_i_szkolnej_w_szkolach_o.pdf.

DODATEK

OKIEM PRAKTYKÓW

Sylwia Grabowska

Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Krakowie

Natalia Szymoniak

Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Mszanie Dolnej

 <https://doi.org/10.15633/9788374386753.12>

Mediacje w pracy socjalnej

Aby skutecznie pomagać w rozwiązywaniu problemów klientów pomocy społecznej, pracownicy socjalni w swojej pracy wykorzystują wiele metod, sposobów działania, które są indywidualnie dobierane do potrzeb klienta. Jedną z rozwijających się prężnie metod jest mediacja. Mediacje są konstruktywną i uniwersalną metodą pracy z konfliktem, z którym niezwykle często mierzą się pracownicy socjalni.

Mediacje znajdują szerokie zastosowanie w pracy socjalnej. Do ośrodków pomocy społecznej zgłaszają się osoby w kryzysie, zazwyczaj znajdujące się w trudnej sytuacji życiowej. Są to osoby, które mimo wykorzystania własnych zasobów nie są w stanie samodzielnie rozwiązać problemu. Z uwagi na trudne położenie klienta i jego przykre doświadczenia pracownik socjalny jako mediator powinien wykazać się szczególną ostrożnością i wysokim poziomem profesjonalizmu.

Szczególnym zastosowaniem mediacji w pracy socjalnej jest rozwiązywanie konfliktów dotyczących osób starszych, zależnych. Mediacje w opiece nad osobami starszymi są bardzo złożone, ponieważ zaangażowanych może być wiele stron (kilkoro rodzeństwa, dalsi krewni). Zazwyczaj rozważanych jest wiele spraw związanych różnymi obszarami życia osoby starszej. Ponadto podczas mediacji często omawiane są kwestie majątkowe, które dotyczą nie tylko jego podziału, ale także kosztów związanych z opieką nad osobą starszą. Mediacje rodzinne sprzyjają nie tylko wypracowaniu zasad podziału opieki nad starszym rodzicem, ale także zapobiegają kryzysowi w relacjach między rodzeństwem.

Mediacje koncentrują się na stronach biorących w nich udział, poznawaniu źródła konfliktu, potrzeb oraz uczuć stron. Mediacje nie są sformalizowane, ich cechą jest dobrowolność oraz poufność. Celem mediacji nie jest rozstrzygnięcie sporu, lecz poszukiwanie oraz wypracowanie rozwiązań, które będą satysfakcjonujące dla obu stron; rozwiązań, które będą sprawiały, iż relacje między nimi nie ulegną rozpadowi, a zostaną naprawione i wzmocnione. Wielu konfliktów strony nie są w stanie samodzielnie rozwiązać, dlatego potrzebują wsparcia osoby trzeciej, bezstronnej – mediatora.

Niniejszy artykuł poświęcony jest mediacjom w pracy socjalnej, ze szczególnym uwzględnieniem mediacji rodzinnych, w tym kwestii opieki nad osobą starszą. Artykuł zawiera wprowadzenie do tematyki pracy socjalnej, a następnie koncentruje się na mediacjach rodzinnych, zwłaszcza w przypadku konfliktów spowodowanych opieką rodziny nad osobą starszą, zależną.

Pomoc społeczna i praca socjalna

Pomoc społeczna według Ustawy o pomocy społecznej z 12 marca 2004 roku została zdefiniowana jako instytucja polityki społecznej państwa, mająca na celu umożliwienie osobom i rodzinom przezwycięzenie trudnych sytuacji życiowych, których nie są oni sami pokonać, wykorzystując własne uprawnienia, zasoby, możliwości¹. Jest to definicja, którą można interpretować na różne sposoby, gdyż stwierdzenie „trudne sytuacje życiowe” nie jest jednoznaczne. Klienci pomocy społecznej to osoby, które zmagają się z problemami różnej natury. Jednak ustawodawca znacznie zawęził krąg osób, które z pomocy instytucji mogą skorzystać. Art. 7 rozjaśnia się trochę pojęcie „trudnej sytuacji życiowej”, ponieważ wymienia konkretne powody, z którymi klienci mogą się zgłaszać, czyli: ubóstwo, bezrobocie, bezdomność, niepełnosprawność, długotrwała choroba, przemoc w rodzinie, ochrona macierzyństwa, bezradność w sprawach opiekuńczo-wychowawczych i w prowadzeniu gospodarstwa domowego, zwłaszcza w rodzinach niepełnych lub wielodzietnych, a także trudności w integracji cudzoziemców, którzy uzyskali w Rzeczypospolitej Polskiej status uchodźcy, mieli trudności w przystosowaniu się do życia po zwolnieniu z zakładu karnego; alkoholizm lub narkomania; zdarzenia losowe i sytuacje kryzysowe – klęski żywiołowej lub ekologicznej².

1 Ustawa o pomocy społecznej z dnia 12 marca 2004 r. (dostęp:20.04.2019).

2 Ustawa o pomocy społecznej z dnia 12 marca 2004 r. (dostęp:20.04.2019).

W Polsce pomoc społeczna jest znaczącym elementem systemu zabezpieczenia społecznego. Zapotrzebowanie na jej świadczenie stale rośnie. Wynika to przede wszystkim z rozwoju cywilizacyjnego, który zmienia katalog potrzeb i zmusza do wprowadzenia nowych świadczeń. Tym samym zwiększa się zakres podmiotowy i przedmiotowy pomocy społecznej³. Większą część kadry zatrudnioną w ośrodkach pomocy społecznej stanowią pracownicy socjalni, którzy mają bezpośredni kontakt z klientami, świadcząc pracę socjalną w terenie, jak również w ośrodkach.

Zawód pracownika socjalnego przez wiele lat przeobrażał się i zmieniał nazwę – z opiekuna społecznego, który został powołany w gminach na mocy Rozporządzenia Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 6 marca 1928 roku, aż do pracownika socjalnego⁴. Pracownicy socjalni stanowią grupę zawodową wewnętrznie zróżnicowaną ze względu na wielość ról, jakie odgrywają, i działań, jakie podejmują (a także ze względu na wykształcenie kierunkowe). Integracja tak wielu form aktywności w obrębie jednej profesji jest trudna, ale możliwa⁵. Aby móc podolać takim wyzwaniom, pracownik socjalny powinien odznaczać się wiedzą i umiejętnościami z takich dziedzin jak: polityka społeczna, psychologia, socjologia, pedagogika społeczna, etyka, prawo, metodyka pracy socjalnej. Ponadto powinien rozwijać zainteresowania problematyką społeczną, odpowiednio kształtować swoją kulturę osobistą i etykę zawodową oraz posiadać nawyk ustawicznego uzupełniania wiedzy i stale ją pogłębiać⁶.

Koncepcja zawodu pracownika socjalnego podlega cały czas modyfikacji wraz z przemianami zachodzącymi w społeczeństwie. To ono stawia coraz to nowe wyzwania pracownikom socjalnym, bo przecież głównym ich zadaniem jest reagowanie na zmiany społeczne i łagodzenie ich skutków. Im radykalniejsze są te zmiany, tym trudniejsze zadania stoją przed pracownikami socjalnymi, tym większym profesjonalizmem w swoim działaniu muszą się oni wykazać⁷.

3 Por. J. Jończyk, *Prawo zabezpieczenia społecznego*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003, s. 387.

4 Por. M. Grewiński, J. Krzyszkowski, *Współczesne tendencje w pomocy społecznej i pracy socjalnej*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – Państwowego Instytutu Badawczego, Warszawa 2011, s. 77.

5 Por. A. Kalisz, A. Zienkiewicz, *Polubowne rozwiązywanie konfliktów w pomocy społecznej*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2015, s. 27.

6 Por. E. Grudziszewska, A. Lewicka-Zelent, *Kompetencje mediacyjne w profesji pracownika socjalnego*, Difin, Warszawa 2015, s. 57.

7 Por. A. Majchrowska, *Pracownik socjalny w systemie pomocy społecznej*, „Rocznik Nauk Społecznych”, 33 (2005) z. 1, s. 224.

Praca socjalna jako jedna z najważniejszych form wsparcia jednostek, rodzin, społeczności

W polskim prawie istnieje definicja pracy socjalnej, która jest zawarta w ustawie o pomocy społecznej z 2004 roku. Sformułowana jest ona następująco: praca socjalna jest to interdyscyplinarna działalność zawodowa mająca na celu pomoc osobom i rodzinom we wzmacnianiu lub odzyskiwaniu zdolności do funkcjonowania w społeczeństwie poprzez pełnienie odpowiednich ról społecznych oraz tworzenie warunków sprzyjających temu celowi⁸. Praca socjalna nie jest jednak profesją, którą można jednoznacznie zdefiniować. Istnieje wiele koncepcji, które starają się określić istotę i cel pracy z drugim człowiekiem. Jej głównym zadaniem jest poprawa lub zmiana jego sytuacji życiowej bądź też wspieranie go w rozwijaniu kompetencji interpersonalnych, zawodowych, społecznych.

Warta szczególnej uwagi jest definicja pracy socjalnej, którą skonstruowali Rex Skidmore oraz Milton Thackeray, określająca ją jako „sztukę, naukę i zawód, który pomaga ludziom rozwiązywać problemy osobiste, grupowe (zwłaszcza rodzinne) oraz zbiorowe tak, aby osiągnąć zadowalające stosunki osobiste, grupowe, zbiorowe poprzez praktykę pracy socjalnej, w tym pracę z przypadkiem, pracę z grupą, organizację społeczności, administrację i badania”⁹. Ta definicja doskonale pokazuje, jak złożona jest to profesja, która jest zarówno sztuką, jak i profesjonalnym zawodem.

Nieodłączną cechą pracy socjalnej jest jej indywidualizm oraz kreatywność, rozumiana jako dostosowywanie jej celów i metod do potrzeb i sytuacji konkretnych ludzi, którym dostarcza się wsparcia¹⁰. Pracownik socjalny spotyka się w swojej pracy zawodowej zwykle z szerokim spektrum klientów znajdujących się w trudnych sytuacjach życiowych. Do typowych sytuacji należy zetknięcie się z problemami niepełnosprawności, bezrobocia, dysfunkcjonalności rodzin, bezdomności, choroby w rodzinie, opieki nad osobą zależną, konfliktów w rodzinie.

Praca socjalna świadczona jest na rzecz poprawy funkcjonowania osób i rodzin w ich środowisku społecznym, jak również na rzecz zapobiegania pogorszeniu się ich sytuacji. Celem pracy socjalnej jest umożliwienie lub

8 Ustawa o pomocy społecznej z dnia 12 marca 2004 r. (dostęp: 20.04.2019).

9 R. A. Skimore, M. G. Thackeray, *Wprowadzenie do pracy socjalnej*, Interart, Warszawa 1996, s. 23.

10 Por. M. Arytmiak, D. Rynkowska, *Mediacje w pracy socjalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014, s. 105.

wywołanie zmiany sposobu funkcjonowania osoby i rodziny oraz jej otoczenia, a także wzmacnianie potencjału osób i rodzin do przewycięzania trudnych sytuacji życiowych¹¹.

Praca socjalna powinna zawsze opierać się na wartościach takich jak:

- godność osób i rodzin – człowiek postrzegany jako wartość najwyższa. Pomoc niesiona przez pracownika socjalnego powinna umożliwić ludziom życie w godnych warunkach;
- wolność osób i rodzin – wyraża się w poszanowaniu decyzji i wyborów osoby oraz jej współuczestniczeniu w procesie interwencji;
- równość osób i rodzin – przyjmowanie wszystkich grup społecznych takimi, jakimi są, i zaangażowanie na rzecz sprawiedliwości społecznej;
- prawo do samostanowienia – człowiek ma prawo postępować zgodnie ze swoją autonomią i wolą¹².

Wartości – obok specjalistycznej wiedzy i specyficznych metod działania – stanowią fundamenty pracy socjalnej. Praca bez wartości, zwłaszcza z drugim człowiekiem, staje się pozbawiona sensu i może wyrządzić wiele szkód.

Równie ważne są zasady pracy socjalnej, które jasno określają, jak powinna wyglądać współpraca pracownika socjalnego z klientem. Zasady te powinny być drogowskazem, który prowadzi przez proces pracy socjalnej. Wśród nich wyróżnia się m.in. zasadę:

- podmiotowości – każdy jest traktowany jako odrębna jednostka, posiadająca własną tożsamość i świadomość;
- akceptacji – tolerancja, poszanowanie godności, swobody wyboru;
- poufności – respektowanie prywatności i nieujawnianie informacji uzyskanych w trakcie kontaktu z klientem;
- współodpowiedzialności za proces zmiany – wspólna odpowiedzialność rodziny i pracownika socjalnego za podejmowane działania;
- solidarności – działania odbywają się za pomocą aktywizacji więzi społecznych;
- wzmacniania kompetencji i możliwości rozwoju jednostki – przekazanie przez pracownika socjalnego niezbędnych informacji, dzięki którym jednostka może sama funkcjonować;

11 Por. K. Kadela, J. Kowalczyk, *Standardy pracy socjalnej*, Wrzos, Warszawa 2014, s. 10.

12 Por. K. Kadela, J. Kowalczyk, *Standardy pracy socjalnej*, dz. cyt., s. 11.

- udostępnienia zasobów – zobowiązanie pracownika socjalnego do poszukiwania możliwości zaspakajania uzasadnionych potrzeb osób bądź rodzin;
- neutralności – współpraca z rodziną niezależna od poglądów i postaw przyjmowanych przez pracownika socjalnego;
- obiektywizmu – rozpatrywanie sytuacji kryzysowej oparte na profesjonalizmie i wiedzy pracownika socjalnego;
- dobra rodziny i poszczególnych jej członków¹³.

Mediacje w pracy socjalnej

Konflikty są naturalnym elementem życia społecznego. Występują one w różnego rodzaju relacjach (np. mąż–żona, rodzic–dziecko, dziecko–dziecko), rodzinach, społeczeństwach, a czasem sięgają rangi międzynarodowej. Właśnie dlatego każdy z nas może się znaleźć w sytuacji konfliktowej, spornej. To ukazuje, jak istotną rolę pełnią formy rozwiązywania konfliktów, wśród których można wymienić m.in. negocjacje, arbitraż, mediacje. Jeszcze do niedawna powszechnie uważało się, że właściwe do rozstrzygania sporów są sądy, a alternatywne metody rozstrzygania sporów były znane jedynie nielicznym. Obecnie mediacje stają się popularną metodą pozasądowego rozstrzygania sporów; taką możliwość daje także polski ustawodawca, który wprowadził przepisy prawne stanowiące podstawę do pojednawczego działania poza sądem i akceptację wyników takich postępowań przez państwo.

Mediacja – oprócz rozwiązywania sporów – uczy ludzi ponownie ze sobą rozmawiać. I właśnie to wyróżnia ją na tle innych form rozwiązywania konfliktów. Nieformalna rozmowa bez udziału sędziego czy świadków nie ma na celu ustalenia prawdy, jedynie nakierunkowuje strony na odnalezienie rozwiązania, które będzie przez nie akceptowane. Mediacja zmienia u osób biorących w niej udział postawy oraz relacje z innymi. Tym samym wzmacnia poczucie odpowiedzialności za własne zachowanie. Ponadto mediacje promują dialog i aktywność. Mediacje są znacznie szybszą i tańszą formą rozwiązywania sporów niż proces sądowy, co prowadzi do usprawnienia i zmniejszenia kosztów funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości¹⁴.

13 Por. K. Kadela, J. Kowalczyk, *Standardy pracy socjalnej*, dz. cyt., s. 11.

14 Por. A. Cybulko, A. Siedlecka-Andrychowicz, *Mediator: role, umiejętności, osobowość*, w: *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Wolters Kluwer, Warszawa 2018, s. 25.

Aby efektywnie wspierać w rozwiązywaniu problemów klientów pomocy społecznej, pracownicy socjalni w swojej pracy wykorzystują wiele metod, technik i sposobów działania, które są indywidualnie dobierane do potrzeb klienta. Jedną z rozwijających się pręźnie metod jest mediacja. Mediacje są konstruktywną i uniwersalną metodą pracy z konfliktem, z którym niezwykle często mierzą się pracownicy socjalni.

W mediacjach prowadzonych przez pracownika socjalnego z uwagi na szczególny charakter podmiotu pracy pracownika socjalnego, czyli człowieka w kryzysie, znajdującego się w trudnej sytuacji życiowej, należy uwzględnić złożone okoliczności. Z uwagi na trudne położenie klienta, jego przykre doświadczenia (ból, rozczarowanie, wewnętrzny konflikt), pracownik socjalny jako mediator powinien wykazać się szczególną ostrożnością i wysokim poziomem profesjonalizmu¹⁵.

Procedura procesu mediacyjnego składa się z pięciu głównych etapów:

- Rozpoczęcie mediacji – pracownik socjalny rozpoznaje stara się rozpoznać skalę problemu oraz ustalić jego stopień uciążliwości dla obu stron. Pracownik socjalny poprzez wcześniejszy kontakt z klientem (z uwagi na fakt, iż klient wcześniej korzystał ze wsparcia ośrodka pomocy społecznej) może znać już strukturę rodziny oraz układ wzajemnych ról w rodzinie.
- Definicja konfliktu – obie strony sporu przy udziale pracownika socjalnego określają obszary sporu. Jeśli strony nie mogą dojść do wspólnego ustalenia istoty konfliktu, pracownik socjalny może każdej z nich zaproponować indywidualne spotkania, a następnie wrócić do wspólnej rozmowy.
- Negocjacje – gdy przedmiot konfliktu zostanie ustalony, pracownik socjalny identyfikuje potrzeby i oczekiwania jednej strony w stosunku do drugiej oraz ukazuje możliwości ich realizacji. Co ważne, pracownik socjalny ogranicza się jedynie do umiejętnego słuchania obu stron i niepodejmania działań o charakterze interwencyjnym.
- Osiągnięcie porozumienia – rezultatem negocjacji jest próba sformułowania planu działania, który będzie satysfakcjonujący dla obu stron oraz możliwy do wykonania. Pracownik socjalny powinien udzielać informacji na temat praktycznych sposobów wdrożenia wypracowanych rozwiązań oraz motywować do dalszej współpracy.

15 M. Arytmia, D. Rynkowska, *Mediacje w pracy socjalnej*, dz. cyt., s. 114.

- Zawarcie umowy – proces mediacji powinien zakończyć się sporządzeniem umowy. Pracownik socjalny powinien zadbać o wyjaśnienie ewentualnych nieścisłości, skonkretyzowanie warunków porozumienia¹⁶.

Cały proces mediacji odbywa się w oparciu o podstawowe zasady mediacji, takie jak: bezstronność, neutralność, dobrowolność, poufność. Mediacja przynosi oczekiwane rezultaty, gdy strony wykazują gotowość i chęć podejmowania rozmów. Wypracowanie przez strony dobrowolnego sposobu rozwiązywania konfliktu wzbudza w nich poczucie sprawczości, decydowania o swoim życiu – właśnie przez nienarzucanie im gotowych i przymusowych rozwiązań. Mediacje w pracy socjalnej mają szczególny charakter pomocy, która polega na wspólnym pokonywaniu sytuacji problemowych. Dają poczucie godności i autonomii jej uczestnikom – co jest szczególnie podkreślane w istocie pracy socjalnej – tj. decydowania jednostki o sobie, pokonywania trudności i samodzielnego wychodzenia z sytuacji kryzysowych¹⁷.

Charakterystyka mediacji rodzinnych oraz w opiece nad osobą starszą

Stale wzrastająca liczba rozwodów, przemiany wzorców rodzinnych, a także duże obciążenie sądów i brak satysfakcji z rozstrzygnięć sądowych uwiaryściły potrzebę wypracowania nowych lub modyfikacji starych rozwiązań. Jedną z metod pozasądowego rozstrzygania sporów są mediacje rodzinne. Mediacja rodzinna jest procedurą rozwiązywania konfliktu, w której neutralna i bezstronna trzecia strona (mediator) towarzyszy członkom rodziny w procesie wypracowania własnych rozwiązań konfliktu, określaniu potrzeb i interesów stron¹⁸.

Uczestnikami mediacji mogą być osoby pozostające w związkach formalnych, nieformalnych, małżonkowie, rodzeństwo, dalecy krewni, jak również rodzice i dzieci. Przedmiotem sporu mogą być kwestie materialne, takie jak np. podział majątku, oraz te związane z zachowaniami członków rodziny wobec siebie. Mediacja może być podejmowana na wielu etapach życia rodzinnego – zarówno przed zawarciem małżeństwa, jak i w trakcie trwania

16 Por. M. Arytmiak, D. Rynkowska, *Mediacje w pracy socjalnej*, dz. cyt., s. 111–112.

17 Por. M. Arytmiak, D. Rynkowska, *Mediacje w pracy socjalnej*, dz. cyt., s. 113.

18 Por. A. Gójska, *Mediacje rodzinne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014, s. 27–31.

związku. Podejmowane uzgodnienia mogą dotyczyć: podziału obowiązków, sposobu gospodarowania budżetem, sposobu wychowywania dzieci, a także formy i zakresu opieki nad innymi członkami rodziny, tj. osobami starszymi, z niepełnosprawnościami, przewlekłe chorymi¹⁹. Mediacje rodzinne mają szczególne zastosowanie w sytuacjach, w których występują takie czynniki jak:

- silne emocje, utrudniające samodzielne osiągnięcie porozumienia;
- słaba komunikacja między członkami rodziny;
- stereotypy, powtarzające się negatywne wzorce zachowań, zniekształcone postrzeganie;
- rozbieżności co do danych;
- złożone kwestie sporne i brak zgody stron co do hierarchii i sposobu ich rozpatrywania;
- konflikty wartości;
- sprzeczne bądź postrzegane jako sprzeczne interesy stron;
- trudności w rozpoczęciu konstruktywnej rozmowy²⁰.

Mediacja rodzinna to nie tylko metoda dochodzenia do satysfakcjonującego strony porozumienia. Jest to także metoda, której wykorzystanie może przynieść dodatkowe korzyści indywidualne i ogólnospołeczne, wynikające z poprawy relacji między skonfliktowanymi członkami rodziny: współmałżonkami, rodzeństwem, rodzicami i dziećmi. Mediacja rodzinna opiera się na tych samych zasadach co inne rodzaje mediacji. Kluczowe są zasady: dobrowolności, bezstronności, poufności²¹.

Wyróżnia się dwa systemy zgłaszania rodzin do mediacji: system obligatoryjny (mediacje obligatoryjne) oraz system zgłoszeń dobrowolnych (mediacje dobrowolne). System obligatoryjny odnosi się do osób, które na mediacje kieruje sąd. Mediacje tego rodzaju dotyczą zazwyczaj podziału opieki nad dzieckiem, regulacji kontaktów z nim oraz spraw związanych z separacją i rozwodami. W mediacjach sądowych czas ich trwania jest ograniczony. Po zakończeniu mediacji mediator sporządza protokół z jej przebiegu, w którym zawarte są jedynie następujące informacje: miejsce i czas przeprowadzenia mediacji, imiona, nazwiska oraz adresy stron, imię i nazwisko oraz adres mediatora, a także wynik mediacji. Jeżeli mediacje zakończyły się zawarciem

19 Por. A. Gójska, *Mediacje rodzinne*, dz. cyt., s. 39.

20 Por. A. Gójska, *Mediacje rodzinne*, dz. cyt., s. 40.

21 A. Cybulko, *Mediacja w sprawach rodzinnych*, w: *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Wolters Kluwer, Warszawa 2018, s. 330, 337.

porozumienia, powinno ono zostać spisane w formie ugody i podpisane przez strony. Mediator zamieszcza ugodę w protokole lub dołącza do niego i przesyła dokumenty do sądu²².

W przeciwieństwie do mediacji obligatoryjnych mediacje dobrowolne, w których strony samodzielnie zgłaszają się do mediatora, wydają się być pełniejszą alternatywą wobec tradycyjnego procesu sądowego, zwykle są niezależne od procedury sądowej²³. Mediacjom dobrowolnym podlegają wszystkie typy spraw spornych. Czas trwania mediacji również nie jest ograniczony. Ponadto strony, które dobrowolnie zgłaszają się na mediacje, są bardziej świadome i zaangażowane w rozwiązywanie konfliktu²⁴.

Mediacje rodzinne pozwalają osobom uwikłanym w ostry lub przewlekły konflikt na zachowanie aktywnej postawy w poszukiwaniu rozwiązań. W procesie mediacji strony mają większe poczucie bezpośredniego wpływu na swój los i wypracowane rozwiązania. Zmniejsza się także ich poczucie porażki czy przegranej, a wzrasta poczucie pokonywania przeszkód, szukania wygranej, odpowiedzialności za przyjęte rozwiązania. Mediacje dają szansę na skuteczniejsze przestrzeganie postanowień niż rozwiązanie narzucone z zewnątrz (postanowienia sądu). Mediacje są znacznie szybszym sposobem rozwiązywania konfliktów niż długotrwały zazwyczaj proces sądowy. Ponadto udział w mediacji daje stronom pewien psychiczny komfort, gdyż unikają w ten sposób upubliczniania swoich często krępujących spraw domowych²⁵.

Mediacja nie jest jednak prowadzona w każdym przypadku. W pewnych sytuacjach mediacja może być nie tylko nieskuteczna, lecz niebezpieczna, prowadząca do porozumień krzywdzących lub nadużywających jedną ze stron. Do przeciwwskazań można zatem zaliczyć sprawy, w których „(a) jedna lub obie strony są uzależnione od alkoholu lub środków psychoaktywnych; (b) jedna lub obie strony cierpią na chorobę psychiczną lub silne zaburzenia emocjonalne; (c) występuje znacząca nierównowaga sił między stronami, która w praktyce uniemożliwia prowadzenie mediacji z równej pozycji; (d) w rodzinie ma lub miała miejsce przemoc”²⁶.

22 Por. A. Cybulko, *Mediacja w sprawach rodzinnych*, dz. cyt. s. 336.

23 Por. S. Tusznió, M. Wojtkowiak, *Mediacje i negocjacje jako formy rozwiązywania konfliktu*, Wszechnica Świętokrzyska, Kielce 2004, s. 130.

24 Por. S. Tusznió, M. Wojtkowiak, *Mediacje i negocjacje...*, dz. cyt., s. 130.

25 Por. S. Tusznió, M. Wojtkowiak, *Mediacje i negocjacje...*, dz. cyt., s. 131.

26 A. Gójska, *Mediacja w sprawach rodzinnych. Stan prawny na 1 września 2011 r.*, s. 8. https://www.zabrze.sr.gov.pl/userfiles/broszury/Med_w_spr_rodz.pdf (dostęp: 22.07.2021).

„Mediacja może być także niewskazana, kiedy silne emocje jednej bądź obu stron lub niedawne traumatyczne przeżycia utrudniają świadomy, racjonalny osąd oraz skupienie się na przyszłości. Taki stan rzeczy może mieć miejsce na przykład w pierwszym etapie emocjonalnego rozstania. (...) Jednakowoż w późniejszym okresie, po dojściu do równowagi i emocjonalnej stabilizacji, mogą być w pełni gotowe i predysponowane do udziału w mediacji”²⁷. Mediacja jest zatem narzędziem dla osób, które mogą i chcą stanąć o sobie.

Mediacje często wykorzystywane są do wypracowania porozumienia odnośnie do opieki nad dziećmi. Jednakże z uwagi na zmiany zachodzące w społeczeństwie i wzrost liczby osób starszych mediacje mogą być również stosowane w szukaniu rozwiązań w opiece nad seniorami, kiedy rodzina nie może samodzielnie wypracować systemu opieki nad osobą starszą.

Rodzina powinna być dla osób starszych źródłem wsparcia psychologicznego, ekonomicznego i społecznego. W sytuacji gdy osoby starsze stają się niesamodzielne, wymagają wsparcia ze strony najbliższych, często dochodzi do konfliktów. Dzieje się tak, ponieważ w rodzinie następuje dezorganizacja dotychczasowego stylu życia, zmiana organizacji czasu, podziału obowiązków. Nie każda rodzina potrafi samodzielnie zmierzyć się ze zmianami zachodzącymi w rodzinie, podjąć wspólne decyzje dotyczące przyszłości osoby starszej, rozwiązać konflikt na tle majątkowym.

W tych trudnych chwilach dla rodziny pomocą mogą być mediacje. Podczas dyskusji mediacyjnej ujawniają się skrywane myśli i uczucia członków rodziny, które bywają sprzeczne ze sobą, co prowadzi do wspólnego braku działań na rzecz starszego, wymagającego opieki rodzica. W tych sytuacjach występują zazwyczaj emocje o zabarwieniu negatywnym, lękowym („Nigdy nie myślałam, że sam będę musiał opiekować się rodzicami, a rodzeństwo nie zechce mi pomóc”), przesady („Pisanie testamentu przyspieszy śmierć rodzica”), uprzedzenia powodujące zaburzenia komunikacyjne („I tak mnie nie posłuchają; oni i tak wiedzą lepiej”). Czasem też trudności w porozumieniu między członkami rodziny wynikają z kumulacji spraw, którymi należy się zająć bądź też z obawy stron, aby nie stać się osobą odpowiedzialną za wszystkie podejmowane działania w przypadku wykazania inicjatywy²⁸.

27 A. Gójska, *Mediacja w sprawach rodzinnych...*, dz. cyt., s. 8.

28 Por. H. Przybyła-Basista, *Konflikty rodzinne pomiędzy dorosłym rodzeństwem o opiekę nad starzejącymi się rodzicami a mediacje rodzinne*, „Społeczeństwo i edukacja” (2015) nr 16, s. 16.

W mediacjach dotyczących sporu w kwestii opieki nad osobami starszymi często pojawiają się inne skrywane do tej pory konflikty między rodzeństwem, jak np. „Rodzice zawsze Cię faworyzowali”. Ich wyartykułowanie jest konieczne, aby kontynuować proces mediacji i opierać decyzje na zasobach i możliwościach zapewnienia opieki przez każde z rodzeństwa.

Wśród spornych kwestii podczas mediacji mogą pojawić się m.in. miejsce zamieszkania rodzica, podjęcie decyzji związane z załamaniem zdrowia rodzica, decyzje dotyczące sposobu leczenia i opieki medycznej, kwestie finansowe, decyzje majątkowe. Często pojawiają się wątpliwości co do tego, kto powinien zamieszkać w domu rodziców, dyskutowane są również kwestie jego sprzedaży²⁹.

Pomocny w mediacjach w opiece nad osobami starszymi może stać się wypracowany między stronami plan opieki nad osobą starszą, tworzony w podobny sposób jak plan opieki rodzicielskiej nad dzieckiem). Taki plan zawierałby rozwiązania dotyczące:

Miejsca zamieszkania osoby starszej/zależnej. Rodzina ustala, gdzie zamieszka rodzic, czy będzie to jego aktualne miejsce pobytu, czy też wprowadzi się do mieszkania jednego z dzieci, czy też zostanie umieszczony w domu pomocy społecznej lub innej specjalistycznej placówce. Ustalając miejsce zamieszkania osoby starszej, należy mieć na uwadze, że przyzwyczajają się one do swojego miejsca pobytu, pokoju, otoczenia i na każdą zmianę zazwyczaj reagują niechętnie.

Harmonogram odwiedzin lub opieki nad rodzicem. Rodzeństwo między sobą ustala, kto i o jakiej porze przejmuje opiekę nad rodzicem. Jeśli nie jest w stanie jej zapewnić osobiście, wyznacza do tego osobę, która ją zastąpi (np. opiekunka, pielęgniarka). Sam fakt, iż rodzic zamieszka u jednego z dzieci, nie powoduje, że pozostałe rodzeństwo wykluczone jest z opieki nad rodzicem. Wręcz przeciwnie – ich włączenie się w działania i zaangażowanie jest nieocenionym wsparciem. Może zdarzyć się, że opieka nad rodzicem nie zawsze będzie równo podzielona między rodzeństwem (np. jedno z dzieci nie pracuje zawodowo, jest na emeryturze). Harmonogram odwiedzin lub opieki może się zmieniać wraz ze stanem zdrowia osoby zależnej (np. częstsze wizyty, gdy stan zdrowia się pogarsza).

Przyszłości rodzica. Ważne, aby ustalić plan działania, w sytuacji gdy stan zdrowia rodzica ulegnie pogorszeniu. Rodzeństwo podejmuje decyzję, czy

29 Por. H. Przybyła-Basista, *Konflikty rodzinne...*, dz. cyt., s. 16–17.

rodzica umieścić w specjalistycznej placówce lub szpitalu, czy też korzystać ze środowiskowej opieki pielęgniarstwa albo domowego hospicjum. Rodzeństwo musi też podjąć decyzję o ewentualnym pochówku rodzica, jego formie, miejscu.

Opieki zdrowotnej osoby starszej. Ważne jest ustalenie lekarza pierwszego kontaktu (np. jeżeli rodzic zmienia miejsce zamieszkania). Następnie dzieci wspólnie przeglądają harmonogram badań, zabiegów medycznych oraz ustalają, kto będzie towarzyszył rodzicowi podczas wizyt lekarskich lub rehabilitacji. Ustala się także, kto wykupuje leki lub organizuje sprzęt medyczny, a także kwestie związane z dietą, dawkowaniem i przyjmowaniem leków. Dzieci ustalają także plan działania w nieprzewidzianych sytuacjach losowych: kto zawozi rodzica do szpitala, podejmuje decyzje odnośnie jego leczenia.

Majątku rodzica i dysponowania jego świadczeniem. W przypadku gdy rodzic nie jest sam w stanie zarządzać swoim majątkiem, rodzeństwo ustala, kto będzie go reprezentować i jak będzie wyglądało jego dysponowanie. W przypadku gdy rodzic trafi do domu pomocy społecznej, a jego świadczenie nie wystarcza na pokrycie kosztów z tym związanych, rodzeństwo ustala kwotę, którą każde z nich obowiązuje się dopłacać. Gdy rodzic nie może samodzielnie dysponować swoim świadczeniem emerytalnym lub rentowym, rodzeństwo ustala, na co przeznaczyć środki, jakie potrzeby rodzica najpierw zabezpieczyć.

Plan opieki nad osobą starszą czy zależną obejmuje jej wszystkie sfery życia. Dzieci wspólnie ustalają najważniejsze aspekty funkcjonowania rodzica, aby uniknąć konfliktów odnośnie opieki, a jemu zapewnić poczucie stabilizacji i oparcia. Każdy plan opieki nad osobą starszą będzie ewoluował, zmieniał się wraz z jej stanem zdrowia. Dlatego też ważne jest, aby zawierał możliwość zmiany i modyfikacji, która usprawni jego funkcjonowanie.

Poniżej znajduje się przykładowy plan opieki nad osobą starszą. Plan przedstawia sytuację Pani Rozalii, która ma troje dorosłych dzieci. W związku z pogarszającym się jej stanem zdrowia wymaga ciągłej opieki.

Plan opieki dotyczący Pani Rozalii Kowal.

Data: 24.11.2020 r.

Miejsce zamieszkania Pani Rozalii

Pani Rozalia od dnia 26.11.2020 r. będzie zamieszkiwać wraz z synem Januszem w Łodzi przy ul. Stawowej 6.

Harmonogram opieki nad Panią Rozalią

Córka Joanna będzie odwiedzać matkę w poniedziałki, środy i soboty w godzinach od 14.00–18.00. W tym czasie będzie pomagać matce w kąpeli, przy wykonywaniu czynności higienicznych, zmianie pościeli.

Córka Danuta będzie odwiedzać matkę we wtorki i niedziele w godzinach od 8.00–12.00. W tym czasie przygotowuje jej leki na kolejny tydzień (w niedzielę), pomoże jej przy wykonywaniu czynności higienicznych, umówi w razie potrzeby wizyty lekarskie.

Pani Danuta obowiązuje się pokryć koszt opiekunki, która będzie przychodzić do matki w czwartki w godzinach od 9.00–13.00.

W pozostałych godzinach opiekę nad matką będzie sprawował syn Janusz. Pan Janusz obowiązuje się wykupywać leki dla matki, robić zakupy, przygotowywać posiłki, robić pranie, sprzątać.

Ustalenia odnośnie przyszłości Pani Rozalii

Pani Danuta, Pani Joanna oraz Pan Janusz ustalają, że w przypadku pogorszenia stanu zdrowia matki na tyle, iż będzie wymagała specjalistycznej i całodobowej opieki, umieszczają ją w domu pomocy społecznej.

Opieka zdrowotna

Lekarzem rodzinnym Pani Rozalii pozostaje dr. Michał Oleś. Pani Danuta umawia wizyty lekarskie matki. Pani Danuta przygotowuje Pani Rozalii leki na cały tydzień (umieszcza je w tygodniowej kasetce na leki). Leki wykupuje Pan Janusz. Podczas wizyt u lekarza towarzyszą jej syn Janusz i córka Danuta.

W nieprzewidzianej sytuacji losowej matkę odwozi do szpitala syn Janusz. Decyzję odnośnie dalszego leczenia matki podejmują wspólnie.

Ustalenia odnośnie majątku Pani Rozalii

Mieszkaniem własnościowym Pani Rozalii przy ul. Miodowej 6 w Łodzi zarządza córka Joanna. Odpowiada ona za nadzór nad wynajmującym oraz za

sprawdzanie regularności wpłacanego czynszu na konto bankowe Pani Rozalii, do którego została upoważniona.

Pan Janusz dysponuje emeryturą Pani Rozalii w wysokości 1400,62 zł miesięcznie. Z tej kwoty wykupuje leki i środki higieniczne (koszt ok. 500,00 zł miesięcznie), robi zakupy, opłaca prywatne wizyty lekarskie matki, pokrywa część rachunków za media.

W przypadku gdy matka zostaje umieszczona w domu pomocy społecznej, Pani Joanna, Pani Danuta oraz Pan Janusz zobowiązują się dopłacać po równo różnicę między kosztem utrzymania Pani Rozalii w dps a jej dochodami.

Miejscowość i data:

Podpis:

Mediacje w opiece nad osobami starszymi stanowią wyzwanie, ponieważ w podejmowanie decyzji zwykle jest zaangażowanych wiele stron, zazwyczaj rozważanych jest wiele spraw, związanych różnymi obszarami życia osoby starszej. Trudności w porozumiewaniu się między stronami wynikają często ze zbyt długiego czekania, odkładania w czasie rozmów rodzinnych. Te wszystkie czynniki doprowadzają do głębokiego kryzysu w sposobie podejmowania decyzji. Rozpoczęcie rozmów jest zatem obciążone dużym napięciem, presją. Prowadzone rozmowy wiążą się ze specyficzną historią interakcji rodzinnych, tj. uprzedzenia, nieporozumienia, przesady, ciągle podtrzymywanie swojego stanowiska, brak planowania³⁰.

Rolą mediatora w tym procesie jest: ułatwianie dyskusji, zachęcanie stron do otwarcia się na poszukiwanie nowych rozwiązań, identyfikowanie jawnych i ukrytych potrzeb stron, zadawanie pytań klasyfikujących problemy, pomaganie stronom w prowadzeniu konstruktywnej rozmowy opartej na zasadach aktywnego słuchania, kierowanie dyskusją, pokonywanie impasu w rozmowie³¹.

Mediacje rodzinne stwarzają nie tylko szansę na wypracowanie racjonalnych zasad podziału opieki nad starszym rodzicem, ale także zapobiegają kryzysowi w relacjach między rodzeństwem. Dzięki mediacjom osoby starsze nie mają poczucia, że opieka sprawowana przez dzieci jest dla nich ciężarem, ponadto mogą obserwować, jak rodzeństwo pielęgnuje więzi między sobą i jednoczy się w obliczu kryzysu.

30 Por. H. Przybyła-Basista, *Konflikty rodzinne...*, dz. cyt., s. 17.

31 Por. H. Przybyła-Basista, *Konflikty rodzinne...*, dz. cyt., s. 16.

Korzyści z zastosowania mediacji

Mediacje są procesem całkowicie dobrowolnym, w ramach którego strony samodzielnie decydują o tym, czy dojdą do porozumienia oraz jaki ono będzie miało charakter. Z uwagi na specyfikę mediacji ma ona szeroki zakres zastosowania. Mediacja – poza sferą stosunków prywatnoprawnych (mediacje cywilne, rodzinne) – coraz częściej znajduje zastosowanie także w sprawach między ofiarą a sprawcą przestępstwa (mediacje w sprawach karnych), w sporach konsumenckich, sporach zbiorowych, konfliktach społecznych, w prawie administracyjnym, w środowisku szkolnym czy sporach akademickich. Dzieje się tak, ponieważ mediacja ma wiele zalet, które różnią ją od klasycznego procesu sądowego.

Mediacja jest całkowicie dobrowolna, co oznacza, że strony muszą wyrazić chęć udziału w spotkaniu, a także w dowolnym momencie mogą z niego zrezygnować. Rezygnacja lub odmowa udziału w mediacji nie powoduje żadnych konsekwencji prawnych. Istota mediacji jako postępowania dobrowolnego, poufnego, prowadzonego przez bezstronną i neutralną osobę trzecią – mediatora – daje znacznie większe szanse na zawarcie porozumienia między stronami. Kolejną istotną cechą postępowania mediacyjnego jest nieskrępowana możliwość wyboru mediatora. Obecność mediatora przy rozwiązywaniu konfliktów (zwłaszcza rodzinnych) stwarza bezpieczne, ochraniające ramy, w których strony mogą podjąć rozmowy w trudnych dla nich tematach, wysłuchać się wzajemnie, wziąć odpowiedzialność za swoje problemy oraz wypracować wspólne rozwiązanie problemu. Mediator jako osoba niezależna i niezwiązana z żadną ze stron czuwa nad przebiegiem spotkania, jego ramami, stwarza most komunikacyjny między uczestnikami oraz upewnia się, że wypracowana ugoda jest satysfakcjonująca dla obu stron. Niedopuszczalne bowiem jest w mediacji przyjęcie rozwiązania, które jest korzystne tylko dla jednej strony³².

Mediacja cechuje się również brakiem formalizmu oraz elastycznością pozwalającą na jej dostosowanie do różnorodnych stanów faktycznych. To strony decydują o modelu rozstrzygnięcia i regułach toczącego się postępowania.

32 Por. A. Malarewicz, *Mediacja w prawie cywilnym, ze szczególnym uwzględnieniem postępowania w sprawie rozwodów*, w: *Mediacja i arbitraż jako sposoby polubownego rozstrzygania sporów*, red. D. Czura-Kalinowska, Wydawnictwo Wyższej szkoły Pedagogiki i Administracji w Poznaniu, Poznań 2009, s. 152–153.

Mediacja pozwala stronom na zachowanie kontroli nad całym postępowaniem, strony same ustalają terminy i liczbę spotkań³³.

Mediacja daje stronom poczucie bezpieczeństwa poprzez pełną poufność postępowania. Spotkania z mediatorem są nieformalne i mają charakter prywatny. Ponadto mediator zobowiązany jest do zachowania tajemnicy zawodowej. Dzięki temu to, co zostało omawiane podczas mediacji, jest całkowicie poufne³⁴.

Ważnym aspektem mediacji jest połączenie tego, co ktoś czuje, z tym, czego potrzebuje³⁵. Mediator, towarzysząc stronom, zadaje pytania, które skłaniają je do przemyśleń i otwartości na nowe rozwiązania, pyta o uczucia, pokazuje szerszy obraz sytuacji, w której się znalazły. Dzięki temu strony mogą wziąć odpowiedzialność za to, co same czują, oraz usłyszeć, co czuje druga strona, nie biorąc za to osobistej odpowiedzialności. Podsumowując, mediację możemy uznać za skuteczną metodę poszukiwania wspólnych rozwiązań, która może stanowić alternatywę dla postępowania sądowego.

Podsumowanie

Mediacja i praca socjalna towarzyszą w najtrudniejszych momentach życia klienta. Konflikt między najbliższymi osobami bywa często destrukcyjny zarówno dla stron konfliktu, jak i dla osób z najbliższego otoczenia (np. dzieci). Rolą pracownika socjalnego i mediatora jest jak najskuteczniej zniwelować negatywne skutki konfliktów. Mediator czyni to poprzez dostarczenie odpowiednich warunków do komunikacji i kierowanie procesem mediacji, natomiast pracownik socjalny poprzez dostarczenie niezbędnych środków, jak i narzędzi do funkcjonowania w środowisku.

Zawód pracownika socjalnego czy mediatora jest zawodem społecznym, w którym jednostkę ludzką uznaje się za największą wartość. Zawody te w sposób naturalny przenikają się ze sobą dzięki bliźniaczym funkcjom i metodom działania.

Ze względu na zwiększające się w społeczeństwie zapotrzebowanie na mediatorów można przypuszczać, iż rola rozpowszechniania idei mediacji wśród społeczeństwa przypadnie instytucji pomocy społecznej, gdyż to

33 Por. A. Malarewicz, *Mediacja w prawie cywilnym*, dz. cyt., s. 153–154.

34 Por. A. Malarewicz, *Mediacja w prawie cywilnym*, dz. cyt., s. 154–155.

35 Por. L. Larsson, *Porozumienie bez przemocy w mediacjach. Jak być trzecią stroną w konflikcie*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2017, s. 77.

tam zazwyczaj pierwsze kroki kierują osoby z problemem konfliktu w rodzinie. Biorąc pod uwagę umiejętności komunikacyjne pracowników socjalnych, wielorakość kontaktów społecznych, można mieć nadzieje, że ta grupa społeczna podoła zadaniu, jakie przyszłość przed nią stawia. Jednak mimo wszystko stawianie pracownika socjalnego w roli mediatora może nieść za sobą pewne ryzyko. Pod znakiem zapytania stoi umiejętność pracownika socjalnego do zachowania bezstronności i neutralności w stosunku do klientów, gdyż poniekąd w naturze pracownika socjalnego leży skuteczne i szybkie poszukiwanie rozwiązań zaistniałych problemów. Na pewno na tę kwestię lekarstwem byłoby kształcenie kadry pracowników socjalnych pod kątem mediacji. Dostarczenie im nowoczesnych metod i narzędzi do rozwiązywania konfliktów. Odrzucenie powielanych metod szkoleniowych i zastąpienie ich chociażby szkoleniami z metod komunikacji, jak również możliwość doświadczenia mediacji „na własnej skórze” przez udział w mediacji prowadzonej przez profesjonalistę.

Pochylenie się nad zawodem pracownika socjalnego i poświęcenie mu czasu pod kątem wdrożenia zasad mediacji mogłoby zaowocować dużą grupą skutecznych mediatorów, którzy dzięki swoim działaniom niwelowałyby na bieżąco społeczne skutki konfliktów.


Bibliografia

1. Arytmiak M., Rynkowska D., *Mediacje w pracy socjalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014.
2. Cybulko A., Siedlecka-Andrychowicz A., *Mediator: role, umiejętności, osobowość*, w: *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Wolters Kluwer, Warszawa 2018, s. 275–284).
3. Cybulko A., *Mediacja w sprawach rodzinnych*, w: *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Wolters Kluwer, Warszawa 2018, s. 330–337.
4. Gmurzyńska E., Morek R., *Mediacje. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
5. Gmurzyńska E., *Mediacja w sprawach cywilnych w amerykańskim systemie prawnym – zastosowanie w Europie i w Polsce*, C. H. Beck, Warszawa 2007.
6. Gójska A., *Mediacje rodzinne*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014.

7. Gójska A., *Mediacja w sprawach rodzinnych. Stan prawny na 1września 2011 r.*, https://www.zabrze.sr.gov.pl/userfiles/broszury/Med_w_spr_rodz.pdf (dostęp: 22.07.2021).
8. Grewiński M., Krzyszkowski J., *Współczesne tendencje w pomocy społecznej i pracy socjalnej*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – Państwowego Instytutu Badawczego, Warszawa 2011.
9. Grudziwsza E., Lewicka-Zelent A., *Kompetencje mediacyjne w profesji pracownika socjalnego*, Difin, Warszawa 2015.
10. Jończyk J., *Prawo zabezpieczenia społecznego*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003.
11. Kadela K., Kowalczyk J., *Standardy pracy socjalnej*, Wrzos, Warszawa 2014.
12. Kalisz A., Zienkiewicz A., *Polubowne rozwiązywanie konfliktów w pomocy społecznej*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2015.
13. Larsson L., *Porozumienie bez przemocy w mediacjach. Jak być trzecią stroną w konflikcie*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2017.
14. Majchrowska A., *Pracownik socjalny w systemie pomocy społecznej*, „Roczniki Nauk Społecznych” 33 (2005) z. 1, s. 204–226.
15. Malarewicz A., *Mediacja w prawie cywilnym, ze szczególnym uwzględnieniem postępowania w sprawie rozwodów*, w: *Mediacja i arbitraż jako sposoby polubownego rozstrzygnięcia sporów*, red. D. Czura-Kalinowska, Wydawnictwo Wyższej szkoły Pedagogiki i Administracji w Poznaniu, Poznań 2009, s. 152–155.
16. Przybyła-Basista H., *Konflikty rodzinne pomiędzy dorosłym rodzeństwem o opiekę nad starzejącymi się rodzicami a mediacje rodzinne*, „Społeczeństwo i edukacja” (2015) nr 16, s. 16–17.
17. Rynkowska D., Artyniak M., *Mediacje w pracy socjalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014.
18. Skimore R. A., Thackeray M. G., *Wprowadzenie do pracy socjalnej*, Interart, Warszawa 1996.
19. Tusznio S., Wojtkowiak M., *Mediacje i negocjacje jako formy rozwiązywania konfliktu*, Wszechnica Świętokrzyska, Kielce 2004.
20. Ustawa o pomocy społecznej z dnia 12 marca 2004 r. (Dz.U. z 2021, poz. 794).
21. Zajączkowska J., *Mediowanie jako kompetencja komunikacyjna pracownika socjalnego*, http://www.mjz.com.pl/art/Mediowanie-kompetencja_prac_soc.pdf (dostęp: 20.05.2019).

Konrad Sobczyk

Ośrodek Mediatorzy.pl

 <https://doi.org/10.15633/9788374386753.13>

Przebieg mediacji – perspektywa praktyka

Jest wiele podejść i sposobów prowadzenia mediacji. W niniejszym artykule chcę Państwu zaprezentować i zwizualizować przebieg mediacji, którego elementy można odnaleźć w pracy i teoretycznych rozważaniach większości mediatorów. Z mojego wieloletniego doświadczenia mediacyjnego wynika, że jest to schemat intuicyjny, który powstał w wyniku obserwacji skutecznych negocjacji prowadzonych przez ludzi każdego dnia.

Chcąc klarownie przedstawić całość procesu mediacji, zmniejszyłem poziom trudności, który może napotkać mediator na poszczególnych etapach pracy ze stronami. W związku z tym w trakcie lektury tego artykułu może powstać wrażenie, że proces mediacji przebiega płynnie, bez żadnych komplikacji. Mam nadzieję, że przedstawiony przykład mediacji Henryka i Klary będzie dla Państwa punktem odniesienia i wskazówką w praktykowaniu mediacji.

Henryk i Klara

Henryk i Klara są razem od 17 lat. Klara ma 43 lata, jest dentystką, pracuje na pół etatu i zarabia 3400 zł miesięcznie. Henryk ma 44 lata, pracuje jako handlowiec w międzynarodowym koncernie w branży alkoholowej i zarabia 12.000 zł miesięcznie. Klara i Henryk są 15 lat po ślubie i mają dwoje dzieci: Aleksandra – 14 lat oraz Julię – 8 lat.

Henryk i Klara mieszkają w domu jednorodzinnym w Otwocku. Dom jest dziś wart około 1.200.000 zł. Kupili go kilkanaście lat temu za 450.000 tysięcy. Rodzice Klary dali im wtedy 300.000 tysięcy. Poza tym mają jeszcze trzypokojowe mieszkanie w Warszawie, które wynajmują, oraz dwa samochody.

Klara zakochała się w koleżance z pracy. W tajemnicy spotkała się z nią kilkakrotnie w hotelu. Henryk odkrył romans przypadkiem, kiedy zauważył w telefonie żony powtarzający się numer. W trakcie rozmowy Klara przyznała się do

romansu. Powiedziała również, że od dłuższego czasu myśli o rozstaniu. Henryk nie rozumie decyzji żony, nie ma również nadziei, że jest w stanie odwieść ją od rozwodu.

Klara zastanawia się jedynie, czy to ona ma się wyprowadzić z dziećmi, czy poprosić Henryka, by on to zrobił. Nie ma pojęcia, co zrobić ze świętami Bożego Narodzenia. Chciałaby spędzić święta z dziećmi i nowym partnerem. Henryk chce, żeby to Klara się wyprowadziła. Chce, żeby w święta było jak dawniej, czyli spędzić je razem, we czwórkę. Jeśli Klara nie ma na to ochoty, Henryk chce spędzić święta z dziećmi i swoimi rodzicami.

Klara i Henryk chcą uniknąć walki w sądzie, dlatego zdecydowali się skorzystać z pomocy mediatora.

Etap pierwszy. Określenie celu i ram mediacji

Budowanie kontaktu i określenie oczekiwań stron wobec mediacji

Umawiając się na pierwszą sesję mediacyjną z Klarą i Henrykiem, warto pamiętać, że dla wielu osób jest to stresująca i krępująca sytuacja. Wielu naszych klientów mediacyjnych pojawia się u nas z poczuciem porażki, winy, wstydu oraz niepokoju o przyszłość swoją i dzieci. Z tego powodu często mają oczekiwania szybkiego i bezbolesnego załatwienia sprawy. W związku z tym celem pierwszego etapu mediacji jest nawiązanie relacji ze stronami, danie im poczucia akceptacji oraz określenie tego, co jest możliwe, a co nie, w ramach mediacji.

Zwykle każdą mediację rozpoczynam od wzajemnego przedstawienia się. Jest to moment, w którym klienci mogą trochę dowiedzieć się o moim doświadczeniu mediacyjnym. Mam nadzieję, że da im to trochę poczucia bezpieczeństwa. Jest to również okazja, żeby strony mediacji mogły opowiedzieć o swoim samopoczuciu oraz nadziejach, z którymi przyszły na mediację. W ten sposób pojawia się przestrzeń na wypowiedzenie niewygodnych uczuć oraz wytyczenie kierunku mediacji. Określenie celu mediacji jest kluczowe w kontekście dobrowolności udziału w mediacji. Staje się ono w rękach stron i mediatora narzędziem ewaluacji procesu mediacji i sprawia, że zarówno mediator, jak i strony są odpowiedzialni za wspólną pracę.

Na początku mediacji Henryk czuł się nieswojo. Miał żal do Klary, że nie dała mu szansy naprawić ich relacji. Był sfrustrowany tym, że po to tylu latach bycia razem potrzebują obcej osoby, żeby się porozumieć w kwestii warunków rozstania. Bardzo chce uniknąć walki w sądzie, ponieważ boi się, jak ta cała sytuacja odbije się na dzieciach. Ma nadzieję na porozumienie, które pozwoli mu cieszyć się ojcostwem.

Klara zaczynała mediację z niepokojem, z jednej strony zastanawiała się, czy mediator mężczyzna, poznając ich historię, nie stanie po stronie Henryka, z drugiej strony miała nadzieję, że mediator pomoże im skupić się na przyszłości i nie pozwoli na bezsensowne wypominanie sobie rzeczy z przeszłości. Miała nadzieję, że uda się wypracować porozumienie, które pozwoli zmniejszyć cierpienie dzieci oraz utrzymać dotychczasowy standard życia. Bardzo nie chciała „prac brudów” w sądzie.

Rola i zadania mediatora

Mając nazwane cele, które strony chcą zrealizować poprzez mediację, ważne jest przedstawienie stronom, w jaki sposób mediator może być w tym pomocny. W wypowiedzi Klary pojawiły się bezpośrednie oczekiwania wobec mediatora. W związku z tym warto zapytać panią Klarę, czy ma jeszcze jakieś inne oczekiwania, a Henryka zapytać, czego on spodziewa się ze strony mediatora.

Klara nie miała więcej życzeń. Natomiast Henryk miał nadzieję, że mediator zapanuje nad ich emocjami.

W nawiązaniu do oczekiwań stron opowiedziałem im, jak widzę swój udział i swoją rolę w procesie mediacji. Strony dowiedziały się ode mnie, że moim zadaniem nie jest danie im gotowych rozwiązań, zamiast tego mogę zaoferować im zarządzanie procesem komunikacji i negocjacji między nimi. W związku z tym moją rolą jest zaopiekowanie się emocjami, które pojawią się w trakcie rozmów i uczynienie ich zrozumiałymi dla stron, a także odsłonięcie ukrytych za nimi potrzeb,

Zadaniem mediatora jest również pozwolić im się skupić na teraźniejszości i przyszłości. Przeszłość w mediacji jest narzędziem pomagającym zrozumieć, co blokuje porozumienie, i sięga się po nią w sytuacji impasu.

Klara i Henryk dowiedzieli się również ode mnie, że głównym celem mediacji jest wypracowanie porozumienia uwzględniającego potrzeby obu stron. W związku z tym moją rolą nie jest ocenianie, kto ma rację, kto jest lepszy, ale spojrzenie na sytuację ich oczami i pomoc w nazwaniu ich potrzeb, obaw, zasobów, którymi dysponują i których mogą użyć do zawarcia porozumienia.

Zapytałem Klarę i Henryka, czy potrzebują jeszcze jakichś informacji, żeby podjąć decyzję o udziale w mediacji. Oboje odpowiedzieli, że nie, a także, że chcą pracować dalej.

Kontrakt mediacyjny

Zanim jednak przeszliśmy do kolejnego etapu, opowiedziałem Klarze i Henrykowi, co jest potrzebne z ich strony, żeby mediacja mogła zakończyć się porozumieniem.

W swojej pracy opieram się na wskazówkach, jakie wypracowali amerykańscy mediatorzy – Gary Friedman oraz Jack Himmelstein. Według nich w związku z tym, że mediator jest bezstronny, każda ze stron musi potrafić reprezentować i chronić własne interesy. Innym warunkiem wstępnym potrzebnym do zawarcia porozumienia jest zgoda na różnicę w przeżywaniu i myśleniu o sytuacji konfliktowej oraz zgoda na różnice potrzeb i interesów. W związku z tym, że celem mediacji jest wypracowanie trwałych rozwiązań, potrzebna jest jeszcze rzetelność informacji oraz zgoda na partnerstwo w procesie podejmowania decyzji.

Po otrzymaniu deklaracji, że zgadzają się na te warunki pracy, zawarłem ze stronami ustny kontrakt mediacyjny.

Umówiliśmy się na poufność mediacji, na pokrycie kosztów po połowie oraz na prawo do powiedzenia STOP, czyli na sygnalizowanie przez każdą ze stron swojego dyskomfortu w trakcie spotkania oraz nazwanie źródeł tego dyskomfortu. Ostatnia reguła z jednej strony daje stronom zaufanie do ich umiejętności komunikacyjnych, z drugiej pozwala zadbać o siebie i w trakcie mediacji wypracować wspólnie kontrakt komunikacyjny adekwatny dla ich sposobu komunikacji.

Etap drugi. Opis sytuacji

Zrozumienie zamiast walki o rację

Praca na pierwszym etapie pozwoliła określić cele, które strony chcą osiągnąć w mediacji, oraz zasady współpracy, mające to umożliwić.

Celem kolejnego etapu mediacji jest umożliwienie każdej ze stron przedstawienia sytuacji z własnej perspektywy, z założeniem, że rolą mediatora nie jest rozstrzygnięcie, kto ma rację, kto mówi prawdę, a kto kłamie. Jest to istotna różnica w odniesieniu do logiki sądowej oraz potocznego rozumienia rozwiązywania sporów. Podczas rozpraw przekonanie drugiej strony sporu do swojego obrazu sytuacji niesie ze sobą konsekwencję w przyjęciu przez nią proponowanych przez nas rozwiązań.

Rolą mediatora jest próba spojrzenia na konflikt „oczami” każdej ze stron i zrozumienie sposobu postrzegania i przeżywania sytuacji konfliktowej przez strony. Ten rodzaj pracy pozwala stronom rozluźnić się trochę i odpuścić kurczowe trzymanie się swojego stanowiska.

Klara obawiała się, jak dzieci zareagują na jej decyzję. Bała się tego, w jakim świetle będzie przedstawiana ona i jej nowy partner dzieciom przez tatę i jego rodziców. Zależało jej na tym, żeby dzieci szybko zaakceptowały jej nowego partnera, stąd pomysł, żeby spędzić z nimi najbliższe Boże Narodzenie. Miała nadzieje, że Henryk nie będzie się mścił na niej za to, że od niego odeszła. Liczyła, że uda się wypracować porozumienie, które uchroni dzieci przed skutkami rozwodu i nie zabierze im szans na prawidłowy rozwój oraz nie obniży standardu ich życia. W sprawach majątku była zdania, że należy się jej 50% wartości ich dorobku, na który pracowali wspólnie.

Z perspektywy Henryka jego żona zachowała się niegodnie. Zdawał sobie sprawę, że przegapił sygnały o tym, że czuje się zaniedbana, ale przecież sumiennie realizował umowę, którą mieli – zapewnić rodzinie godne życie. W wolnym czasie był oddanym ojcem. Nie wyobraża sobie sytuacji, w której w związku z decyzją żony ma stracić relacje z dziećmi i dom rodzinny. Henryk boi się, że Klara będzie chciała zastąpić dzieciom ojca swoim nowym partnerem. Nie wyobraża sobie, żeby Aleksander i Julka miały z nim spędzić najbliższe święta

Bożego Narodzenia. Martwi się też o dzieci i o to, jak przeżyją ich rozwód. Nie wyobraża sobie, że będzie utrzymywał Klarę po rozwodzie.

Agenda mediacji

Postawa bezstronności mediatora przy wysłuchaniu perspektywy każdej ze stron pozwala często na przekierowanie uwagi z wzajemnych zarzutów i pretensji na przyszłość oraz na zdefiniowanie wyzwań, przed którymi staje rozstająca się para. Zadaniem mediatora jest z jednej z strony dać stronom zrozumienie, z drugiej przełożyć uzyskane od stron informację na kwestię do mediacji. Spisując tematy, warto użyć flipchartu, żeby z jednej strony nasi klienci mieli kontrolę nad procesem, z drugiej – mieli poczucie zrozumienia i nie musieli wracać do przeszłości.

Tematy do mediacji	
p. Klara	p. Henryk
<ul style="list-style-type: none"> - opieka nad Aleksandrem i Julką, - wizerunek mamy w oczach dzieci po rozstaniu, - standard życia dzieci po rozwodzie, - nowy partner w życiu Aleksandra i Julki, <ul style="list-style-type: none"> - Boże Narodzenie, - podział majątku. 	<ul style="list-style-type: none"> - opieka nad Aleksandrem i Julką, <ul style="list-style-type: none"> - utrzymanie dzieci, - nowy partner mamy w życiu dzieci, <ul style="list-style-type: none"> - Boże Narodzenie, - podział majątku.

Kolejnym krokiem, który stawia mediator wraz z klientami, jest wypracowanie agendy mediacji. Na początku warto sprawdzić, czy strony są gotowe rozmawiać na wszystkie tematy, które pojawiły się na flipcharcie. Jeśli mamy brak zgody na któryś ze zgłoszonych tematów, to trzeba ustalić, co to oznacza dla procesu mediacji. Czasami może to skutkować zakończeniem mediacji.

W sytuacji, w której klienci są zgodni, określamy z nimi porządek negocjowanych tematów. Warto również doprecyzować, co kryje się pod ogólnymi sformułowaniami.

Agenda mediacji: Klara i Henryk

1. Opieka nad Aleksandrem i Julią
 - a) władza rodzicielska;
 - b) miejsce stałego pobytu;
 - c) czas dzieci z każdym z rodziców (okres szkoły, czas wolny od szkoły, święta);
 - d) wizerunek rodziców w oczach dzieci po rozwodzie;
 - e) nowy partner mamy.
2. Utrzymanie/standard życia Aleksandra i Julki
3. Podział majątku
 - a) dom;
 - b) mieszkanie;
 - c) samochody.
4. Forma rozstania

Etap trzeci. Nazwanie potrzeb i budowanie wzajemnego zrozumienia

Fundamenty porozumienia

Ten krok w mediacji stanowi fundament w pracy nad rozwiązaniami. Celem pracy mediatora jest umożliwienie stronom myślenia o rozwiązaniach z perspektywy swoich interesów i potrzeb oraz wzięcie za nie odpowiedzialności. Przejście od wysuwania roszczeń i formułowania oczekiwań wobec drugiej strony na poziom potrzeb buduje w mediacji wzajemne zrozumienie oraz skutkuje większą elastycznością negocjacyjną naszych klientów.

Ponieważ w życiu codziennym rzadko rozmawiamy o potrzebach, praca na tym etapie jest dwustopniowa. Zwykle zaczynam ten etap od pytania o ulubiony scenariusz rozwiązań w wybranym przez strony obszarze. Następnie – poprzez pytania o znaczenie, ważność i istotę – przechodzimy wspólnie na poziom potrzeb i interesów.

Opieka nad Aleksandrem i Julią	
IDEALNY SCENARIUSZ	
Tata	Mama
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sprawujemy opiekę w systemie tydzień na tydzień, dni wolne dzielimy pół na pół. ▪ Święta spędzamy tak jak dotychczas, jeśli nie, to każdy ze swoją rodziną, nowy partner mamy pojawia się na nich najwcześniej za rok. ▪ Dzieci poznają nowego partnera mamy najwcześniej za pół roku. ▪ Domem dzieci zostaje ich dom rodzinny. ▪ Mamy wspólną władzę rodzicielską. ▪ Dbamy o to, żeby zmienić w życiu dzieci najmniej, jak się da. ▪ Dbamy o to, żeby dzieci miały dobrą relację z tatą i mamą i ich rodzinami. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dzieci mieszkają ze mną. Z tatą spędzają co drugi weekend. ▪ Dzieci kontynuują naukę w tych samych szkołach i biorą udział w tych samych zajęciach dodatkowych. ▪ Tata i jego rodzina nie obarcza mnie winą za rozpad rodziny i nie nastawia dzieci przeciw mnie i mojemu nowemu partnerowi. ▪ Dzieci poznają w miarę szybko mojego nowego partnera. ▪ Mamy wspólną władzę rodzicielską.
POTRZEBY	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Móc uczestniczyć w życiu dzieci i umożliwić im udział w moim życiu. ▪ Mieć poczucie, że mama traktuje mnie jak równoprawnego i wartościowego rodzica dla Aleksandra i Julki. ▪ Nowy partner nie zastępuje mnie dzieciom. ▪ Dać dzieciom poczucie bezpieczeństwa, stabilności. ▪ Być oparciem dla dzieci szczególnie w czasie po rozstaniu. ▪ Dać dzieciom oparcie w rodzicach i w dziadkach. ▪ Dzieci nie czują się winne rozstania. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nie stracić Aleksandra i Julki. ▪ Nie musieć wybierać między dziećmi a nowym partnerem. ▪ Nie obciążać dzieci swoją decyzją. ▪ Dać dzieciom szansę na spokojne dzieciństwo i zdrowy rozwój. ▪ Zapewnić dzieciom poczucie bezpieczeństwa i stabilność. ▪ Zapewnić dzieciom wsparcie w przeżywaniu rozstania rodziców. ▪ Mieć poczucie, że wspólnie odpowiadamy za dzieci i możemy na siebie liczyć.

Spisując idealne scenariusze stron oraz ich potrzeby, warto zapisać je na osobnych kartkach (osobne idealne scenariusze, osobno potrzeby).

Budowanie wzajemnego porozumienia

Zanim przejdziemy do poszukiwania rozwiązań uwzględniających potrzeby, zadaniem mediatora jest sprawdzić, czy nasi klienci są w stanie uznać – a może nawet zrozumieć – potrzeby drugiej strony. Jest to moment, w którym strony sporu muszą sobie same odpowiedzieć na pytanie, czy są gotowe szukać rozwiązań, które uwzględnią to, co ważne i istotne dla byłego męża/taty dzieci, dla byłej żony/mamy dzieci.

Patrząc na potrzeby żony, pan Henryk zrozumiał, skąd jest to jej parcie na szybkie zapoznanie dzieci z jej nowym partnerem.

Patrząc na potrzeby męża, pani Klara zrozumiała, że pan Henryk stracił już jej miłość i bardzo mu zależy na utrzymaniu bliskich, pełnych miłości relacji z dziećmi.

Oboje stwierdzili, że mają podobne i wspólne potrzeby, jeśli chodzi o Aleksandra i Julkę.

Etap czwarty. Kreowanie opcji i negocjowanie rozwiązań

Kreowanie rozwiązań

Mając nazwane i uznane potrzeby, proponujemy stronom mediacji namysł nad rozwiązaniami, które pozwolą urzeczywistnić je w życiu codziennym. Pierwszym krokiem na tym etapie jest kreowanie rozwiązań. W związku z tym, że etap trzeci zaprasza naszych klientów do wglądu w siebie, natomiast etap czwarty jest skoncentrowany na konkretnych rozwiązaniach, warto między nimi zrobić przerwę, np. wysłać strony na spacer. Przy pracy z Klarą i Henrykiem nad opieką nad dziećmi mieliśmy naturalną przerwę, ponieważ etap budowania zrozumienia wypadł na ostatnie kilkanaście minut drugiej sesji mediacyjnej. W związku z tym poprosiłem ich, żeby w domu popatrzyli na zdjęcia plakatów z idealnymi scenariuszami oraz potrzebami i w zgodzie z zasadami „burzy mózgów” pomyśleli o rozwiązaniach, które odpowiadałyby na potrzeby obu stron.

Na początku trzeciej sesji ustaliliśmy, że w oparciu porównanie idealnych scenariuszy i potrzeb Klara i Henryk mogą umówić się na to, że:

1. Wnioskujemy o wspólną władzę rodzicielską.
2. Miejscem stałego pobytu dzieci będzie dom w Otwocku.
3. Czas wolny od szkoły będą dzielić pół na pół.
4. Dbamy o dobry wizerunek każdego z nas w oczach dzieci.

W temacie czasu dzieci z każdym z rodziców pojawiły się następujące opcje:

- mieszkają z każdym z rodziców naprzemiennie – tydzień na tydzień;
- mieszkają z mamą, co drugi weekend (pt.–nd.) i jedno popołudnie w tygodniu z tatą;
- mieszkają z każdym z rodziców naprzemiennie – 2 tygodnie na 2 tygodnie, przy czym co drugi weekend mieszkają z mamą, a co drugi tydzień od czwartku po szkole do poniedziałku rano – z tatą;
- podział tygodni na 2 na 2 tygodnie i co drugi weekend.

W temacie świąt (przerwa świąteczna w szkole) pojawiły się następujące opcje:

- co drugie święta naprzemiennie;
- wigilia razem; pierwszy dzień Bożego Narodzenia (w lata parzyste – tata, nieparzyste – mama);
- drugi dzień Bożego Narodzenia (w lata parzyste – mama, nieparzyste – tata);
- Wielkanoc – naprzemiennie;
- podzielenie okresu wolnego od szkoły w okresie przerwy świątecznej i spędzenie ich naprzemiennie:
 - Boże Narodzenie od ostatniego dnia szkoły do godziny 19.00 pierwszego dnia świąt;
 - od godziny 19.00 pierwszego dnia świąt do końca przerwy świątecznej;
 - od środy do godziny 19.00 Wielkiej Soboty;
 - od godziny 19.00 Wielkiej Soboty do końca przerwy świątecznej.

W temacie nowy partner mamy w życiu dzieci:

- od najbliższych świąt Bożego Narodzenia (w praktyce 2 miesiące);
- za rok;
- wizyta u psychologa dziecięcego.

Ewaluacja i wybór rozwiązań

Zadaniem mediatora jest pomóc stronom konfliktu dokonać oceny opcji i wyboru rozwiązania. W pracy z Klarą i Henrykiem – poza potrzebami – zebraliśmy dodatkowe kryteria, na które powinny odpowiedzieć najbliższe im rozwiązania.

Kryteria oceny rozwiązań

W kwestii czasu dzieci z każdym z rodziców:

- możliwości czasowe każdego z rodziców,
- tęsknota rodzica za dziećmi i dzieci za rodzicem.

W kwestii świąt:

- możliwość dzieci spotkania z każdym rodziców.

W kwestii nowego partnera:

- emocje dzieci.

W związku z przyjętymi kryteriami Klara i Henryk wybrali następujące rozwiązania:

- W kwestii czasu z dziećmi – opieka naprzemienna tydzień na tydzień – przy czym 3 razy w „tygodniu taty” dzieci są popołudniu u mamy i tata odbiera je od niej.
- W kwestii świąt – podzielenie świąt i spędzanie ich naprzemiennie.
- W kwestii nowego partnera – wizyta u psychologa i omówienie tej kwestii po zakończeniu pozostałych tematów.

Pozostałe tematy: utrzymania dzieci, podziału majątku i formy rozstania zostały przepracowane w tym samym schemacie: potrzeby – budowanie wzajemnego zrozumienia – kreowanie opcji – wybór rozwiązania.

Etap piąty. Podsumowanie mediacji

Spisanie porozumienia

Jednym z głównych celów mediacji jest trwałość porozumienia. Chcąc ją zapewnić, mediator musi pomóc stronom przełożyć wypracowane rozwiązania na porozumienie, które będzie zrozumiałe dla naszych klientów oraz będzie precyzyjnie określać ich zobowiązania i prawa. Istotne jest również, by wypracowane porozumienie było zgodne z prawem, nie dążyło do jego obejścia i było zgodne z zasadami współżycia społecznego.

To od mediatora zależy, jak będzie wyglądał proces spisywania ustaleń, czy on przygotowuje dla swoich klientów roboczą wersję porozumienia, czy też klienci zrobią to sami w oparciu o podsumowania sesji mediacyjnych.

W przypadku Klary i Henryka to ja przygotowałem dla nich roboczą wersję porozumienia.

Porozumienie mediacyjne zawarte w dniu

pomiędzy:

Klarą (Pesel)

zamieszkałą:

i

Henrykiem (Pesel)

zamieszkałym:

zwanymi dalej Stronami lub Rodzicami, w obecności mediatora Konrada Sobczyka w Ośrodku Mediacyjnym „Mediatorzy.pl”

Preambuła

Z szacunku do naszej miłości i nadzieją na dobrą dla naszych dzieci relację rodzicielską ustalamy:

I. Forma rozstania

Strony zgodnie ustalają, że będą wnioskować o rozwód bez orzeczenia o winie.

II. Władza rodzicielska nad Aleksandrem (PESEL) i Julią (PESEL)

Rodzice umawiają się, że będą wnioskować o wspólną władzę rodzicielską.

III. Miejsce stałego zamieszkania Aleksandra (PESEL) i Julii (PESEL)

Rodzice zgodnie ustalają, że miejscem stałego pobytu dzieci będzie dom rodzinny w Otwocku przy ulicy

IV. Opieka nad Aleksandrem (PESEL) i Julią (PESEL)**1. Codzienność**

a) Rodzice umawiają się, że będą sprawować opiekę nad dziećmi w systemie naprzemiennym w okresie tydzień na tydzień.

b) Momentem przejścia między domami rodziców będzie piątek po zajęciach szkolnych dzieci.

c) W czasie tygodnia z tatą, we wtorki, środy i czwartki dzieci wracają po szkole do domu mamy. Do taty wracają o godzinie 18.30.

2. Dni wolne od szkoły

a) Rodzice ustalają, że będą dzielić czas z dziećmi w dni wolne od szkoły w podziale 50% na 50%.

b) Boże Narodzenie

- W lata parzyste dzieci spędzają pierwszą część świąt (od ostatniego dnia szkoły do 19.00 pierwszego dnia świąt z tatą w lata nieparzyste z mamą).
- W lata parzyste dzieci spędzają drugą część świąt (od 19.00 pierwszego dnia Świąt BN do końca przerwy świątecznej) z mamą w lata nieparzyste z tatą).

c) Wielkanoc

- W lata parzyste dzieci spędzają pierwszą część świąt (od środy do 19.00 Wielkiej Soboty) z mamą, w lata nieparzyste z tatą.
- W lata parzyste dzieci spędzają drugą część świąt (od 19.00 Wielkiej Soboty do końca przerwy świątecznej) z tatą, w lata nieparzyste z mamą.

d) Ferie zimowe

- Rodzice ustalają, że dzieci będą spędzać z każdym z rodziców tydzień ferii zimowych.

- Ostateczny podział tygodni rodzice uzgodnią najpóźniej do końca listopada.

e) Majówka/Boże Ciało

- Rodzice umawiają się, że dzieci będą spędzać z rodzicami tzw. długie weekendy w systemie naprzemiennym.
- Do końca lutego danego roku rodzice będą ustalać, który z nich spędzi z dziećmi „majówkę”, a który Boże Ciało.

f) Wakacje

- Rodzice zgodnie ustalają, że w lata parzyste w lipcu opiekę nad dziećmi sprawuje mama, w sierpniu tata.
- Rodzice zgodnie ustalają, że w lata nieparzyste w lipcu opiekę nad dziećmi sprawuje tata, w sierpniu mama.

3. Nowi partnerzy rodziców w życiu dzieci

Po wizycie u psychologa, mając na względzie komfort emocjonalny dzieci, rodzice ustalają, że:

a) Dzieci poznają nowego partnera mamy dwa miesiące po wyprowadzeniu się mamy z domu rodzinnego.

b) Rodzice zamieszkają z nowymi partnerami najwcześniej rok od momentu wyprowadzenia się mamy z domu rodzinnego.

V. Utrzymanie Aleksandra (PESEL) i Julii (PESEL)

a) Rodzice ustalają, że tata będzie wpłacał każdego miesiąca kwotę 700 zł (siedemset złotych) na każde z dzieci (w sumie 1400 zł) tytułem partycypowania w bieżących kosztach ich utrzymania.

b) Płatność będzie realizowana do rąk własnych mamy w terminie do 10 dnia każdego miesiąca.

c) Rodzice umawiają się, że koszty: ubrań, edukacji, opieki zdrowotnej i wyjazdów dzieci będą dzielić po połowie.

VI. Podział majątku

1. Dom w Otwocku

Strony zgodnie ustalają, że dom rodzinny w Otwocku w przy ulicy
..... o numerze księgi wieczystej będzie własnością p. Henryka.

2. Mieszkania w Warszawie

Strony zgodnie ustalają, że mieszkanie w Warszawie przy ulicy
o numerze księgi wieczystej będzie własnością p. Klary.

3. Samochody

Strony umawiają się, że:

a) Samochód marki o numerze rejestracyjnym
..... będzie własnością p. Klary

b) Samochód marki o numerze rejestracyjnym
..... będzie własnością p. Henryka

Przesyłając Klarze i Henrykowi roboczą wersję porozumienia, poprosiłem ich nie tylko o sprawdzenie tekstu ustaleń, ale również o konsultacje z ważnymi dla nich osobami. Jeśli w proces są zaangażowani prawnicy, jest to idealny moment na skorzystanie z ich wiedzy i doświadczenia. Przeprowadzone konsultacje czasami powodują, że niektóre punkty porozumienia trzeba ponownie przemyśleć lub je skorygować. Warto jednak wykonać tę pracę, ponieważ wzmacnia ona u stron świadomość konsekwencji podjętych decyzji oraz sprawia, że ważne osoby z otoczenia naszych klientów stają się sojusznikami wdrażania w życie wypracowanych ustaleń.

Ewaluacja procesu mediacji

Proces mediacji odbywa się na dwóch poziomach: rzeczowym i psychologicznym. Na poziomie rzeczowym mediację podsumowuje spisane porozumienie.

Pomostem między sformulowaniem porozumienia a momentem wdrażania go w życie jest rozmowa o tym, czym był dla stron sam udział w mediacji. Z jakim nastawieniem go zaczynali, z jakim go kończą i wchodzi w kolejny etap w życiu. Co wnieśli do procesu mediacji i co w zamian otrzymali. Jest to moment na docenienie włożonego w mediację wysiłku i pogratulowania sobie sukcesu, jakim jest plan działania na przyszłość.

Klara przyznała, że rozpoczęła z niepokojem rozmowy o dzieciach i jej relacji z nimi oraz z poczuciem winy wobec Henryka. Proces mediacji i porozumienie dały

jej nadzieję, że będą w stanie towarzyszyć dzieciom w transformacji ich rodziny. Ze swojej strony dała cierpliwość wobec uszczypliwości Henryka, chęć dzielenia rodzicielstwa oraz rezygnację z domu rodzinnego. Ucieszyła się, że mogła wykonać gest wobec Henryka, a on go przyjął.

Henryk rozpoczął mediację z poczuciem krzywdy i lękiem o przyszłość swoją i dzieci. Proces mediacji pokazał mu, że był kimś ważnym dla Klary i że Klara ceni go jako ojca. Cieszyło go bardzo, że wygląda na to, że będzie więcej z dziećmi, niż to było możliwe, kiedy byli małżeństwem. Ze swojej strony wniósł zrozumienie dla decyzji Klary i chęć większego wkładu w utrzymanie dzieci.

Podsumowanie

Zadaniem mediatora jest pomóc stronom przejść od walki o rację i wzajemnych zarzutów do pracy nad porozumieniem opartym o potrzeby wszystkich stron. Proces ten wymaga czasu i przejścia przez kolejne etapy procesu mediacji. Przy pomocy mediatora nasi klienci mogą określić swoje cele na przyszłość i zgodzić się na model pracy z konfliktem, który zakłada partnerstwo i współodpowiedzialność. Pozwala stronom nazwać i uporządkować kwestie sporne, zbudować wzajemne zrozumienie na poziomie potrzeb i wreszcie zimplementować te potrzeby w życiu.

Proces mediacji daje naszym klientom szansę na wyjście z godnością z trudnej sytuacji i nabycie kompetencji negocjowania i radzenia sobie z konfliktami w życiu. Naszym przywilejem jest możliwość towarzyszenia im w tym procesie.

Bibliografia:

1. Friedman G., Himmelstein J., *Die Scheidungsmediation – Anleitung zu einer fairen Trennung*, Reinbeck 1996.

Rozeznanie temperamentu a efektywność procesu mediacji

Mediator, strona A, strona B, czasem również uczestnik A, uczestnik B itd., kilkadziesiąt minut, stanowiska, oczekiwania, historie, rany, emocje, temperamento, osobowości, charaktery, niezaspokojone potrzeby. Równanie z wieloma niewiadomymi oraz z wieloma rozwiązaniami, nieskończenie wieloma. Czy jest możliwa optymalizacja procesu mediacji poprzez pogłębienie wiedzy o cechach endogennych osobowości, jaką jest temperament¹? Jedną z głównych kompetencji mediatora jest umiejętność zadawania pytań i pozytywnego przeformułowywania stanowisk. Czy rozeznanie bieżącego stanu charakteru lub osobowości stron poprzez zbliżenie się do rdzenia ich charakteru lub osobowości – czyli do pierwotnego temperamentu – jest okolicznością ułatwiającą formułowanie odpowiednich pytań i skutecznych przeformułowań?

W procesie mediacji dobre pytanie warte jest więcej niż wiele mądrych odpowiedzi. Pytanie jest dobre, kiedy przebija „twardy pancierz” stron, głęboko ukrytych w swoich mechanizmach obronnych lub zostawia na tym pancerzu choć drobną ryskę. Czas i ta drobna ryska mogą zdziałać cuda. Tych efektów, rozłożonych w czasie, sam mediator może już nie zauważyć, ale może zauważyć grymas bólu na twarzy strony, kiedy pytanie zarysuje np. „jej nienaganną opinię o sobie samym”. Mediacja nie powinna być usługą ocenianą w systemie akordowym. Nie papier, zapisany porozumieniem i podpisany przez strony, ale wewnętrzne przekonanie strony mediacji – nie jestem nieomylna, inni mają prawo do swojego zdania, nie jestem sędzią ani oskarżonym, ja również mam prawo do własnego zdania, nie jestem „pępkiem świata” – może być rzeczywistym sukcesem mediacji formalnie zakończonej

1 Por. J. Strelau, *Psychologia temperamentu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 52.

bez porozumienia. W procesie mediacji poszukujemy prawdy spoczywającej w faktach, których odmienna interpretacja doprowadziła strony do pokoju mediatora. Fakty i przeszłość to niewzruszona podstawa, mediator może jedynie zwrócić uwagę stron na różnice w ocenie tych faktów. Strony mają swój ogląd przeszłości oraz pogląd na teraźniejszość i plany na przyszłość. Mają swoje stanowiska. Skąd się one wzięły? Dlaczego są różne? Dlaczego nie są w stanie samodzielnie rozwiązać konfliktu wywołanego tymi różnicami?

Zastanawiając się nad pytaniem o różnice w ocenie tych samych faktów, poszukujemy tego, co może je połączyć – poprzez próbę ukazania stabilnego, obiektywnego fundamentu, na którym strony zbudowały swoje różne opinie w ocenie takich samych faktów. Część wspólna jest zawsze bezpiecznym obszarem przeformułowywania stanowisk skonfliktowanych stron. Jak zbliżyć się do części wspólnej, łączącej dwie „góry lodowe” dryfujące na wzburzonym oceanie uczuć, i nie zostać zmiażdżonym przez potężną siłę ich niekontrolowanych kolizji? Gdzie mediator może odnaleźć coś stałego, co zakotwiczy te dryfujące podmioty, coś, co pomoże ustabilizować ich interakcje?

Ocena, jaką każdy człowiek formułuje instynktownie, jest uwarunkowana wieloma czynnikami zewnętrznymi. Są to: okoliczności rodzinne, środowiskowe, sytuacja gospodarcza, polityczna, aktualnie dominująca ideologia „głównego nurtu”, kontekst rodziny pochodzenia stron, ich dyspozycje wynikające z wiedzy i doświadczenia. Można by wymieniać jeszcze dalej, jednak te czynniki zewnętrzne są raczej odkryte dla stron, są do stron przypisane, pozostają również w zasięgu uważnej percepcji mediatora. Te niewiadome mediator może jakoś wstępnie przybliżyć, wchodząc w relację ze stronami, wykorzystywać do przeformułowań praktycznie od samego początku procesu. Poza czynnikami zewnętrznymi są też wewnętrzne, które determinują indywidualną ocenę faktów przez każdego z uczestników konfliktu. Czy te zmienne mediator również może jakoś uprościć, spowodować, że skomplikowane równanie stanie się prostym wyrażeniem algebraicznym? Zdecydowanie tak. Stałą, która ma istotny wpływ na formułowane opinie, jest temperament. Czyli koniec tematu? Nie, dopiero początek! Rodzą się bowiem kolejne pytania: Co to jest temperament? Ile ich jest? Co ma wspólnego z osobowością? Jak w tym kontekście zdefiniować charakter?

Definicja temperamentu













W każdej rozmowie warunkiem koniecznym efektywnej komunikacji jest wspólny język. Dotyczy to również względnej zgody co do znaczenia używanych przez rozmówców terminów. Bez zdefiniowania znaczenia terminów, takich jak: miłość, wierność, odpowiedzialność, dobro dzieci, potrzeba, emocje, moralność, przynajmniej na poziomie systemu, w którym funkcjonują dane osoby (strony mediacji), wcześniej lub później dojdzie między nimi do konfliktów. Kiedy mówimy „temperament”, „osobowość”, „charakter”, możemy mieć bardzo różne wyobrażenie, o czym właściwie mówimy. Aby mediator mógł skorzystać z wiedzy, jak świadomość temperamentu może przysłużyć się w optymalizacji procesu dochodzenia do porozumienia stron konfliktu, powinien wiedzieć, co to jest temperament. Myślę tutaj o wiedzy zobiektywizowanej w świetle wyników pracy badaczy tej sfery ludzkiej psychiki.

Definicję temperamentu rozpoczną od przeglądu źródeł naukowych, które, w ramach psychologii ogólnej, skupiają się nad tą częścią natury człowieka. Najstarszą, klasyczną klasyfikacją, jest klasyfikacja czterech temperamentów, pochodząca od dwóch lekarzy: Hipokratesa (460–377 rok p.n.e.) i Galena (130–200 rok n.e.). Nawiązuje ona do czterech żywiołów kosmosu (powietrze, woda, ogień, ziemia), które mają odbicie w cieczach znajdujących się w ciele ludzkim (krew, flegma, żółć żółta, żółć czarna), które z kolei wyrażają się odpowiednim usposobieniem (lekkomyślność, lenistwo, gwałtowność, smutek). Korzenie klasyfikacji Hipokratesa tkwią w większości współczesnych teorii i analiz. Potwierdza to jej uniwersalność, trafność co do kierunku analizy, jak również ponadczasowy charakter tych obserwacji.

Punktem wyjścia tej koncepcji był pogląd Empedoklesa z Akragas (V wiek p.n.e.) o czterech żywiołach, które – mieszane przez miłość i nienawiść – tworzą różnorodność rzeczy. Hipokrates wyprowadza z tego cztery soki organizmu. Optymalny stosunek między tymi sokami ma być źródłem zdrowia. Hipokrates nie wprowadza jeszcze powiązania pomiędzy proporcjami soków w organizmie a właściwościami zachowania. Wiąże je z chorobami charakterystycznymi dla czterech pór roku. Galen wykorzystał Hipokratesową koncepcję i stworzył pierwszą typologię temperamentów (łac. *temperare* – mieszać, kombinować we właściwych proporcjach). Wyróżnił i opisał dziewięć temperamentów, cztery główne – zależne od dominacji głównych soków, cztery dalsze – zależne od kombinacji par tych soków, oraz dziewięć

(temperament idealny), który jest równomiernym wymieszaniem tych czterech elementów. Cztery pierwotne typy temperamentów Galen nazwał w zależności od przewagi któregoś z soków w organizmie i przypisał im wiodące humory (zachowania). Ta koncepcja, wiążąca rodzaj temperamentu z przewagą określonych soków w organizmie, znalazła częściowo poparcie w badaniach nad fizjologicznymi podstawami temperamentu. Wykazano, że niektóre cechy temperamentu, zwłaszcza wiążące się z emocjami, mają związek z funkcjonowaniem układu endokrynnego (hormonalnego)².

Tabela 1. Typologia temperamentu wg Hipokratesa i Galena³

WODA	POWIETRZE	OGIEŃ	ZIEMIA
			
FLEGMA łac. <i>phlegma</i> głowa zima	KREW łac. <i>sanguis</i> serce wiosna	ŻÓŁĆ ŻÓŁTA łac. <i>chole</i> wątroba lato	ŻÓŁĆ CZARNA łac. <i>melas chole</i> głowa zima
			
LENISTWO	LEKKOMYŚL- NOŚĆ	GWAŁTOW- NOŚĆ	SMUTEK
			
FLEGMATYK	SANGWINIK	CHOLERYK	MELANCHOLIK

Wśród bardziej współczesnych badaczy tego tematu wymienię chronologicznie następujące postaci: Immanuel Kant (1724–1804), Wilhelm Wundt

2 J. Strelau, *Psychologia temperamentu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 17.

3 Opracowanie własne na podstawie: J. Tarnowski, *Z tajemnic naszego „Ja”*, Księgarnia św. Wojciecha, Poznań 1987.

(1832–1920), Iwan Pawłow (1849–1936), Carl Gustav Jung (1875–1961), Rene Le Senne (1882–954), Ernest Kretschmer (1888–1964), William Hubert Sheldon (1898–1977) Hans Eysenck (1916–1997), Paul MacLean (1913–2007). Każdy z tych badaczy wniósł wkład w zrozumienie ludzkiego temperamentu, często używając różnej terminologii na określenie tych samych lub podobnych cech i zjawisk. Zachęcam do głębszego zapoznania się z tymi teoriami.

We współczesnej literaturze z zakresu motywacji, rozwoju, manipulacji, jak również w ofercie szkoleniowej spotkać można wiele teorii i prostych narzędzi, wykorzystywanych w zarządzaniu „kapitałem” ludzkim, w marketingu, segmentacji konsumentów, kreowaniu potrzeb (np. cztery kolory osobowości, trzy kolory mózgu), które – zakładając redukcijną wizję człowieka – sprowadzają jego reakcje do zachowań instynktowych. Dla mediatora ten poziom znajomości zagadnień związanych z temperamentem i jego typologią jest zdecydowanie zbyt ubogi. Uważam, że studiowanie tego zakresu wiedzy mediator powinien przerwać dopiero w momencie, gdy uzyska dogłębną świadomość, na poziomie zrozumienia, że każdy człowiek jest indywidualną i niepowtarzalną jednostką, obdarowaną wyjątkowym temperamentem. Temperament ten uposaża każdego indywidualnie – na początku jego egzystencji – w to, co konieczne do osiągnięcia dojrzałej osobowości.

Jak zbliżyć się do tego poziomu kompetencji, by następnie wykorzystać ten zasób do próby odkłamania (zmanipulowanego) subiektywnego obrazu świata, jaki często prezentują strony mediacji, wejść w postawę bezstronności, koniecznej w mediacji, dojść do rozumowej (z szacunkiem i uważnością na emocje) oceny faktów? Jak ukierunkować strony mediacji do bardziej świadomego wzięcia za siebie odpowiedzialności? Proponuję na wstępie wybrać dorobek jednego z wymienionych badaczy i pogłębić wiedzę w tym zakresie. To pierwszy krok. Jeżeli nie będzie ostatnim – spodziewajmy się owoców. Moim zdaniem bardzo praktyczna i dobrze opisana jest typologia temperamentu zaproponowana przez szkołę Le Senne’a, którą szczegółowo opracował Janusz Tarnowski w pracy pt. *Z tajników naszego „Ja”*.

Klasyfikacja dokonana przez francuskiego filozofa i psychologa Rene Le Senne’a oparła się o badania holenderskiego uniwersytetu w Griningen, które przeprowadził Gerard Heymans (psycholog i filozof, zmarł w 1930 roku) oraz Enno Wersma (psychiatra, zmarł w 1940 roku). Typologia ta czerpie z doświadczeń wcześniejszych, opiera się na analizie historycznej życiorysów 110 sławnych osób oraz na badaniu ankietowym 2523 przypadków

współczesnych badaczom. Badania empiryczne Heymansa i Wiersmy objęły całokształt zachowań i cech psychicznych człowieka. Wyodrębniono trzy podstawowe wymiary temperamentu: aktywność, emocjonalność, funkcję pierwotną (prymalność) i wtórną (sekundalność)⁴.

Emocjonalność (E lub nE) jest dyspozycją do ulegania silnym poruszeniom psychicznym, nawet wskutek stosunkowo niewielkiej podnieci, nie występuje nigdy bez powiązania z innymi dyspozycjami. Nieemocjonalność nie występuje jako brak emocji, a jedynie jako pewien spokojny ogląd sytuacji. Nikt nie może wyłączyć emocji, można je jedynie zamrozić tylko na jakiś czas.

Tabela 2. Typologia temperamentów wg Heymansa i Wiersmy⁵

Emocjonalność	Aktywność	Oddźwięk psychiczny	Typ temperamentu
–	–	P	amorficzny
–	–	S	apatyczny
+	–	P	nerwowy
+	–	S	sentymentalny
–	+	P	sangwinistyczny
–	+	S	flegmatyczny
+	+	P	choleryczny
+	+	S	pasjonujący (się)
+ duże nasycenie danej cechy – małe nasycenie danej cechy		P – prymalny S – sekundalny	X

Aktywność (A lub nA) jest dyspozycją do spontanicznego działania mimo przeszkód. Aktywnym nazywamy człowieka, który wobec pojawiającej się

4 Por. J. Tarnowski, *Z tajemnic naszego „Ja”*, dz. cyt., s. 30.

5 Opracowanie własne na podstawie: J. Strelau, *Psychologia temperamentu*, dz. cyt., s 23.

przeszkody wzmacnia swoje działanie w kierunku utrudnianym przez przeszkodę. Nieaktywnemu zaś przeszkoda odbiera odwagę.

Oddźwięk psychiczny: prymalność (P) lub sekundałność (S) to dyspozycja świadomości do szybkiego lub powolnego, krótkiego lub długiego przechowywania reakcji na doznane podniety. Prymalny jest ten, u kogo dominuje reakcja szybka i krótka. Osobę o reakcji powolnej lub opóźnionej, ale trwalszej, nazwiemy sekundałną.

Biorąc pod uwagę wszystkie możliwe kombinacje tych trzech wymiarów (dyspozycji) temperamentu, z których każda ma dwa bieguny, skonstruowano typologię temperamentów, opisaną schematycznie w tabeli 2.

Le Senna rozwinął tę typologię o kolejne dyspozycje i wprowadził czwartą dyspozycję podstawową: Zakres pola świadomości – w uproszczeniu można ją opisać jako podzielność uwagi i zdolność do jednoczesnego obejmowania uwagą wielu wrażeń lub skupianie się na wybranych i odrzuceniu innych. Każdy, wymieniony w tabeli typ, może być wąski (nL) lub szeroki (L).

Wówczas otrzymujemy już 16 typów. Le Senne wprowadził też dyspozycje uzupełniające:

- Biegunowość – wojowniczość (M – Mars) lub ugodowość (V – Venus).
- Zachłanność (z franc. *avidite*) – (Av lub nAv) – dyspozycja do wprowadzania świata zewnętrznego w swoje wnętrze i przekształcania go na swój sposób. Pragnienie posiadania wartości materialnych lub niematerialnych, zdobywanie i utrzymywanie.
- Upodobania zmysłowe (z franc. *interets sensoriels*) – (Is lub nIs) – dyspozycja do odczuwania przyjemności w doznaniach zmysłowych, niezależnie od ich przydatności biologicznej, np. jedzenie.
- Tkliwość – (z franc. *tendresse*) – (T lub nT) – blisko tutaj do empatii, jest to utożsamianie własnych myśli przeżyć z myślami i przeżyciami innych ludzi.
- Towarzyskość *versus* Separatywność – (J – Jupiter lub S – Saturn) – dyspozycja do łączności z osobami z otoczenia.
- Pasja intelektualna – (Is lub nIs) – skłonność do pogłębionej analizy rzeczywistości.

Poznanie dyspozycji uzupełniających jest bardzo ważne. Określenie natężenia dyspozycji podstawowych nie mówi o wszystkim o typie temperamentu. Etykietowanie ludzi jako: choleryków, sangwiników, nerwowców itd., jest niebezpiecznym uproszczeniem i może być przejawem lenistwa

intelektualnego osoby badającej. Dopiero sięgnięcie do dyspozycji uzupełniających pozwala, w pewnym stopniu, zdać sobie sprawę z bogactwa psychiki człowieka poddanego badaniu. Zdarza się, że jedna lub więcej dyspozycji podstawowych danej osoby znajduje się w pobliżu przeciętnej, co powoduje kłopot z zaliczeniem jej do takiego czy innego typu. Gdy wówczas zbadamy dyspozycje uzupełniające, okazać się może, że któraś z nich jest bardzo intensywna. W takim przypadku bez wykrycia dyspozycji uzupełniających obraz badanego temperamentu może być bardzo niedokładny. Dyspozycje podstawowe E, A, P/S, L dla pewnej liczby osób mogą właściwie mieć wartość drugorzędą, właśnie uzupełniającą, z racji na niską lub średnią swą intensywność. Natomiast niektóre dyspozycje, zwane uzupełniającymi, dzięki silnemu natężeniu mogą u tych osób przesunąć się na pierwszy plan i spełniać rolę dyspozycji podstawowych. Dzięki pracy Le Senne'a otrzymujemy zwielokrotnienie dyspozycji poddawanych analizie.

Tabela 3. Zestawienie typologii temperamentów zastosowanych przez wybranych badaczy⁶

Hipokrates Galen (klasyczny podział)	Joung (spłaszczony do świadomości i zachowań)	Kant Wundt (4 kolory)	Heymans Wiersma Le Senne	Kod literowy wg Le Senne'a
Melancholik	Introwertyk	Melancholik	Sentymentalny	E n A S
			Flegmatyk	nE A S
Flegmatyk		Flegmatyk	Amorfik	nE n A P
			Apatyk	nE n A S
Sangwinik	Ekstrawertyk	Sangwinik	Nerwowiec	E n A P
				Sangwinik
Choleryk		Choleryk	Pasjonat	E A S
			Choleryk	E A P

W kwestionariuszu analitycznym Bergera⁷ możemy określić intensywność dziewięciu dyspozycji (a nie jest to katalog zamknięty), co pozwala na otrzymanie aż 512 typów temperamentu, tylko z zestawienia możliwych

6 Opracowanie własne na podstawie: J. Tarnowski, *Z tajników naszego „JA”*, dz. cyt.

7 Por. G. Berger, *Traite pratique d'analyse du caractere*, Paris 1958, cyt. za: J. Tarnowski, *Z tajników naszego „JA”*, dz. cyt., s. 320.

kombinacji cech. Kiedy uświadomimy sobie, że każda z tych cech może mieć różną intensywność, to możliwe kombinacje przekraczają już proste obliczenia. I w tym momencie właściwe jest spostrzeżenie, iż rzeczywistość ludzkiej osobowości jest skomplikowana, dlatego nie można jej zamknąć w formułki. Typologia Le Senne'a ma też swoje wady. Jedną z nich jest brak jednoznaczności nazw typów w stosunku do typologii wcześniejszych. Próbę usystematyzowania terminologii stosowanej przez kilku badaczy przedstawia tabela 3.

Proponuję korzystanie z opisu formuły temperamentu przy wykorzystaniu symboli literowych, co pozwala na ograniczenie stygmatyzujących efektów wywołanych wstępnym określeniem głównych dyspozycji temperamentu i naklejeniem „etykiety” na jedyną i niepowtarzalną – poddaną analizie – osobę.

Podsumujemy: temperamentu nie wybieramy, podobnie jak nie wybieramy płci – rodzimy się z tymi cechami. Większość badaczy temperamentu zgadza się co do tego, że:

- temperament to cechy zachowania, którymi ludzie się różnią. Różnice te opisuje się za pomocą takich pojęć jak: dyspozycja, cecha, właściwość, czynnik, wymiar, typ, kategoria. Wielu badaczy używa tych terminów zamiennie;
- w porównaniu z innymi zjawiskami temperament charakteryzuje się względną stałością w ciągu życia i spójnością międzysytuacyjną. Nie należy jednak rozumieć terminów „stałość” i „spójność” dosłownie. Chodzi jedynie o to, że temperament, w porównaniu z innymi właściwościami zachowania, odznacza się największą stałością i międzysytuacyjną spójnością;
- temperament ma podłoże biologiczne. Panują jednak wśród badaczy różne opinie co do rodzaju i liczby struktur anatomicznych i mechanizmów fizjologicznych stanowiących podłoże biologiczne temperamentu;
- pojęcie temperamentu odnosi się przede wszystkim do formalnej charakterystyki zachowania lub reakcji – do takich parametrów jak: intensywność, energia, siła, szybkość, tempo, zmienność, ruchliwość itp. W niektórych koncepcjach cechy te ograniczają się wyłącznie do sfery emocji, w innych zaś obejmują one wszystkie zachowania⁸.

8 Por. J. Strelau, *Psychologia temperamentu*, dz. cyt., s. 48.

Profesor Jan Strelau proponuje następującą definicję temperamentu: Temperament odnosi się do względnie stałych cech osobowości występujących u człowieka od wczesnego dzieciństwa i mających swoje odpowiedniki w świecie zwierząt. Będąc pierwotnie zdeterminowany przez wrodzone mechanizmy neurobiochemiczne, temperament podlega powolnym zmianom spowodowanym procesem dojrzewania oraz specyficznym dla jednostki oddziaływaniem między genotypem a środowiskiem⁹.

W tej definicji zawiera się cała dotychczasowa wiedza na ten temat, co pozwala na prowadzenie dyskusji w każdym środowisku. Konsumuje ona wcześniejsze badania i teorie. Jeżeli w punkcie wyjścia tej dyskusji przyjmujemy też prawdę o człowieku jako koronie stworzenia, możemy w piękny sposób poprowadzić rozważania nad faktami, bez ciężaru oceny osoby, skupiając się jedynie na jej zachowaniach godnych uznania lub potępienia.

Rozeznawanie temperamentu

Jak wiedzę o temperamentie zdyskontować w procesie mediacji? Jak zbliżyć się do przekonania, że wykorzystaliśmy ją dla optymalizacji procesu i maksymalizacji efektu? Efektu rozumianego jako zbliżenie do trwałego porozumienia stron w kwestii, która jest źródłem konfliktu, i złagodzenie wywołanego tym konfliktem kryzysu. Żaden mediator nie będzie w stanie wykorzystać wiedzy o temperamentach, jeżeli nie określi najpierw swojego miejsca na tej nieograniczonej palecie obdarowań. Jako wstęp do autoanalizy i zachętę do skorzystania z innych narzędzi analitycznych, samoobserwacji, analizy cech morfologicznych, przedstawię kwestionariusz analityczny Mucchielli'ego-Verdiera¹⁰, skrócony do odpowiedzi na zestaw 15 pytań, dla których określiśmy, czy postawa przedstawiona w pytaniu:

- uznawana jest całkowicie za moją – wówczas zapisujemy 2 punkty,
- uznana częściowo za moją – zapisujemy wówczas 1 punkt,
- lub zupełnie się z nią nie zgadzam – zapisujemy 0 punktów.

Pytania i punktacja są tak dobrane, aby wartość punktowa nie sugerowała badanemu siły dyspozycji.

9 Por. J. Strelau, *Psychologia temperamentu*, dz. cyt., s. 49.

10 Por. R. Mucchielli, *Psychologie pratique des élèves de 7 a 12 ans, Paris 1958*, cyt. za: J. Tarnowski, *Z tajemnic naszego „JA”*, dz. cyt., s. 337.

Tabela 4. Pytanie kwestionariuszowe pomocne do określenia trzech dyspozycji temperamentu¹¹

Nr	Pytanie	Punkty [2-1-0]	Suma punktów
1	Czy denerwujesz się szybko, gdy jakaś rzecz nie idzie ci tak, jakbyś sobie tego życzył?		
2	Czy wzruszasz się opowiadaniem, książką, filmem lub sztuką tak jak rzeczywistością?		
3	Czy wpadasz szybko w gniew (nawet jeżeli to nie jest widoczne)?		
4	Czy twój humor jest zmienny (czy bywasz niekiedy w dobrym humorze, a kiedy indziej w bardzo złym) bez wyraźnej przyczyny?		
5	Czy doznajesz tremy przed egzaminem, odpowiedzią, wystąpieniem publicznym?		
6	Czy zabierasz się powoli do jakiejś pracy (zajęcia)?		
7	Czy szybko męczysz się lub nudzisz jakąś pracą?		
8	Czy mając czas wolny, szukasz raczej rozrywek niż zajęcia?		
9	Czy po dostaniu złego stopnia lub po niepowodzeniu pracujesz mniej lub gorzej?		
10	Czy wolisz nie przemęczać się zbyt trudną pracą?		
11	Czy trudno ci zapomnieć doznanych uraz, porażek, przykrości?		
12	Czy przywiązujesz znaczną wagę do twych drobnych przyzwyczajzeń?		
13	Czy myślisz z góry o tym, co ma nastąpić, czy pragniesz do tego przygotować się w miarę możliwości?		
14	Czy lubisz wspominać dawne wrażenia, przeżycia?		
15	Czy lubisz udawać się na wakacje w te same miejsca? Czy przyzwyczajasz się do miejsc, osób, warunków?		

11 Opracowanie na podstawie: J. Tarnowski, *Z tajemnic naszego „JA”*, dz. cyt., Poznań 1987.

Po zakończeniu odpowiedzi obliczamy sumę punktów otrzymanych na pytania przyporządkowane do poszczególnych dyspozycji i zapisujemy je w odpowiednim polu, poniższej tabeli. Wyniki na poziomie 5 punktów wymagają szczególnego namysłu, mogą świadczyć o neutralnym oddziaływaniu cechy na temperament badanego. Wyniki: 6 i powyżej 6 punktów wpisujemy bezpośrednio do tabeli 5. Dla wyników: od 0 do 5 wykonujemy odejmowanie: 10 minus otrzymany wynik, dopiero tę różnicę wpisujemy do tabeli.

Tabela 5. Określenie wyników badania kwestionariuszowego¹²

Numery pytań	Suma punktów	Wynik	Cecha	Opis
1–5	10 minus suma uzyskana		nE	Emocjonalność
	6–10		E	
6–10	10 minus suma uzyskana		A	Aktywność
	6–10		nA	
11–15	10 minus suma uzyskana		P	Oddźwiękowość
	6–10		S	

Po spisaniu symboli cech, dla których przyporządkowaliśmy nasz wynik, otrzymujemy własną podstawową formułę typu temperamentu, ograniczoną do trzech dyspozycji. Wartości liczbowe wskazują na siłę cechy w obszarze badanej dyspozycji. Po określeniu formuły temperamentu możemy zapoznać się z skrótowym opisem głównych cech charakterystycznych dla ośmiu „czystych temperamentów”, pamiętając nade wszystko, że w życiu postaci czyste i modelowe nie występują¹³. Jest to jedynie ukierunkowanie na drodze ku poznaniu własnego rdzenia osobowości (temperamentu).

¹² Opracowanie na podstawie: J. Tarnowski, *Z tajników naszego „JA”*, dz. cyt.

¹³ Opis cech na podstawie: J. Tarnowski, *Z tajników naszego „JA”*, dz. cyt.

Formuła EnAP – cechy charakterystyczne

Odnacza się usposobieniem krańcowo-zmiennym, w krótkim czasie przechodzi od łez do śmiechu. Spragniony uczuć, ale niestały w swoich sympatiach, wciąż poszukuje nowych wrażeń. Odczuwa potrzebę upiększania rzeczywistości, co prowadzi go do fikcji poetyckiej lub do kłamstwa. Impulsywny, ocenia ludzi zależnie od tego, czy z nim sympatyzują, czy też nie; ma nieraz gust do okropności i makabry. Potrzebuje podniecia, by wyrwać się z beczynności i nudy. Niezdolny do pracy systematycznej, oddaje się zajęciom ulubionym, a zaniedbuje obowiązkowe. Chce wzbudzić podziw i zwracać na siebie uwagę. Szybko się zapala i prędko gaśnie: typowy „słomiany ogień”. Po doznanych niepowodzeniach daje się łatwo pocieszyć. Snuje wielkie plany, których nie urzeczywistnia. Lubi życie towarzyskie, odznacza się błyskotliwą inteligencją. Nie umie oprzeć się pokusie, ale szczerze żałuje swoich upadków. Główną jego wartością jest piękno albo rozrywka.

Formuła nEAS – cechy charakterystyczne

Jest zrównoważony, obiektywny, szanujący zasady i punktualny. Mimo chłodu i pozornej nieczułości umie pomagać potrzebującym. Cierpliwy, odważny, wytrwały i naturalny, po prostu nie umie udawać. Obdarzony jest zdolnością jasnego i treściwego wypowiedzania się, chociaż może niekiedy nużyć słuchaczy. Uzdolniony do matematyki i nauk ścisłych, posiada umiejętność abstrakcji. Ma wybitne poczucie humoru, na co nie wydaje się wskazywać jego na ogół poważny wygląd. Pracuje systematycznie, choć powoli, nie znosi pośpiechu. Wierny swemu słowu, na czas wykonuje zleczone prace. Nie pragnie życia towarzyskiego, ale umie znaleźć się wśród ludzi. Ma zamiłowanie do porządku i czystości. Niekiedy oddaje się wątpieniu, ale niestrudzenie szuka prawdy. Największą wartością jest dla niego prawda lub prawo.

Formuła nEAP – cechy charakterystyczne

Jest chłodny i opanowany, uwagę swoją kieruje na życie zewnętrzne, które umie doskonale obserwować. Obdarzony w wybitnym stopniu zmysłem praktycznym, potrafi „sprzedać” swoje wiadomości. Zdolny jest do nauk ścisłych, zwłaszcza eksperymentalnych. Lubi życie towarzyskie, jest grzeczny, dowcipny i uprzejmy, ale bywa również ironiczny i złośliwy. Zna tajemnice kierowania ludźmi, można go nazwać zręcznym dyplomatą. Skłonny jest do oportunistów i konformizmu, bardzo podatny na wpływy otoczenia. Gotów

uznać względność norm moralnych, dochodzi nieraz do sceptycyzmu, odznacza się liberalizmem i tolerancją. Daje dowody inicjatywy i wielkiej giętkości umysłu. Spokojny i zrównoważony, nawet w bardzo napiętych sytuacjach. Często nastawiony egoistycznie, bywa nieraz wyrachowany i wykorzystuje innych. Największą wartością jest dla niego powodzenie życiowe, użyteczność.

Formuła EnAS – cechy charakterystyczne

Jest ambitny, ale nie umie urzeczywistnić swych daleko sięgających planów, dlatego poprzestaje na marzeniach. Zadumany, zapatrzony w swoje życie wewnętrzne. Melancholiczny i niezadowolony z siebie, skłonny jest do skrupułów i kompleksów, zwłaszcza kompleksu niższości. Często oskarża samego siebie, a nawet czuje do siebie wstręt. Nieśmiały, drażliwy, przeżywa (choć nie daje tego poznać po sobie) każde słowo niebacznie rzucone przez otoczenie. Pozornie nieczuły i obojętny, pod maską chłodu ukrywa burze wewnętrzne i załamania. Nieufny i podejrzliwy, lęka się wszelkich nowości, zwracając najchętniej myśl ku temu, co minęło. Wciąż szuka przyjaciela, któremu mógłby powierzyć bogactwo swego wewnętrznego życia. Takim powiernikiem niejednokrotnie staje się pamiętnik, chroniony czujnie przed wzrokiem ciekawych. Niezręczny i niepraktyczny, z trudem nawiązuje stosunki z ludźmi, lękając się niezrozumienia i ośmieszenia. Pesymista, nie wierzy we własne siły; często uprzednio rezygnuje z sukcesu, który mógłby zapewne osiągnąć, gdyby miał odrobinę ufności do samego siebie. Delikatny w stosunku do innych, umie im okazywać współczucie i otoczyć opieką. Indywidualista, kocha przyrodę i szuka w niej schronienia przed twardością losu. Najwyższą wartością dla niego jest życie wewnętrzne oraz przyjaźń.

Formuła EAS – cechy charakterystyczne

Odnacza się ambicją; umie konsekwentnie urzeczywistniać swoje dalekowszeczne plany. Wielka prężność całej osobowości, skoncentrowana w kierunku określonym przez „główną namiętność”. Charakter władczy, skłonny do panowania zarówno nad sobą, jak nad innymi. Potrafi wyrzec się wszystkiego, co nie prowadzi do umiłowanego celu. Często utożsamia siebie ze sprawą, której służy, lub grupą społeczną, do której należy: z rodziną, państwem, Kościołem. Traktuje więc głęboko i poważnie religię, ojczyznę, obowiązki rodzinne. Doświadcza wciąż nienasyconego głodu wielkości. Wobec

otoczenia usłużny i ofiarny, ale pod warunkiem, że zostanie uznana wartości jego osoby. Umie ograniczyć swoje potrzeby organiczne, gotów do daleko posuniętego ascetyzmu; potrafi ujarzmić swoją gwałtowność, chociaż niekiedy wybucha. Wielką energią swej osobowości dyscyplinuje, angażując się do wielkich zadań. Zwykle wszechstronnie uzdolniony, ceni przeszłość, której pragnie być kontynuatorem. Postępuje zwykle uczciwie, ale jest niekiedy skłonny hołdować zasadzie: cel uświęca środki. Najważniejszą dla niego wartością jest zadanie, które ma wykonać.

Formuła nEnAP – cechy charakterystyczne

Jest uczynny, zgodny, tolerancyjny. Da się ukształtować swemu otoczeniu, dlatego mówi się o nim, że ma „dobry charakter”. Niedbały, skłonny do lenistwa, odkłada zlecone czy zamierzone zajęcia. Niepunctualny. Na ogół idzie za tym, co modne, dość zaskakująco przejawia bierny opór. Nie przejmuje się niczym. Często uzdolniony jest do muzyki i sztuki aktorskiej, nieraz obdarzony dobrą pamięcią. Nad wszystko stawia potrzeby organiczne: jedzenie, picie, sen. Ożywia się z częstej „duchowej drzemki” podczas gier i zabaw towarzyskich. Chętnie uprawia gry hazardowe. Lubi wygodne życie w domu rodzinnym, ale nie umie poświęcić się i być ofiarnym. Dość obiektywnie ocenia rzeczywistość. Najwyższą dla niego wartością jest rozrywka, przyjemność.

Formuła nEnAS – cechy charakterystyczne

Bywa zwykle małomówny, zamknięty w sobie i skryty. Nie ma zbyt wielkich aspiracji. Ponury i milczący, rzadko się śmieje. Zwykle uczciwy, prawdomówny, punctualny, odważny. Nudzi się często, brak mu zainteresowań. Zdolny do matematyki i przedmiotów ścisłych, lubi porządek i czystość. Wierny jest zasadom, które mu wpojono, niekiedy przejawia opór, który trudno złamać. Umie być karny i opanowany. Nie lubi nowości, jest raczej konserwatystą. Długo nosi urazy w sercu, niełatwo daje się pogodzić. Odznacza się równym usposobieniem, trzyma się z dala od społeczeństwa. Największą dla niego wartością jest spokój.

Formuła EAP – cechy charakterystyczne

Jest pełen żywotności i energii, działa z wytężeniem i gorączkowo w wielu kierunkach. Porywczy i wybuchowy, nieraz grzeszy brakiem umiaru.

Skłonny do przesady, mierzy siły na zamiary. Wieczny reformator. Usposobienie pogodne, optymistyczne. Z łatwością nawiązuje kontakty towarzyskie i przyjacielskie. Pełen ciepła i ostentacyjnej serdeczności, potrafi przyciągnąć do siebie ludzi. Zwykle dobry mówca, czasem demagog, schlebiający tłumowi, podburzający do buntu. Wierzy w postęp. Szybki, zręczny i zdecydowany. Umie zdobywać, lubi rozkazywać i każdemu dać jakąś robotę do wykonania. Największą wartością jest dla niego działanie.

Odnalazłeś siebie w tych opisach formuł? Może w kilku, a może we wszystkich? To bardzo dobrze! Odnajdą się w nich również strony mediacji. Odnajdzie się każdy. Jesteśmy ludźmi obdarzonymi darami pierwotnymi, ale nade wszystko wolną wolą. Życie jest procesem. Otrzymując od Stwórcy pierwotny temperament, w ciągu swojego życia robimy z nim, co chcemy. Możemy go wykorzystać dla własnego rozwoju lub dla własnej zguby. To my dokonujemy wolnych wyborów, które mogą być trafne lub błędne (chybione). Celem w tym przypadku jest dojrzała osobowość.

Prawo do wolnych wyborów mają też strony mediacji. Mediacja nie jest procesem terapeutycznym, jednak mediator powinien ocenić, czy strony swobodnie korzystają z prawa do wolności – w ramach decyzji dotyczącej przedmiotu powodującego konflikt. Ujawniony w mediacji brak wolności w decydowaniu stron, nie wchodząc w możliwe powody zniewolenia, jest czynnikiem wskazującym na konieczność przerwania mediacji i próby skierowania stron do odpowiednich specjalistów. Akceptacja cech wrodzonych i rozwój w kierunku osobowości pełnej może być czynnikiem, który pozwoli na dojrzałe regulowanie swoich relacji z otoczeniem. Poprawa w tym zakresie jest możliwa na każdym etapie życia.

Mediator nie dobiera stron, przyjmuje i prowadzi proces na „etapie zastanym” – nie ma wpływu na stan samoświadomości stron. Znając i akceptując siebie, może bardziej świadomie zaakceptować strony. Akceptacja różnorodności, wypływająca z głębokiej samoświadomości, może mieć pozytywny wpływ na bardzo emocjonalny proces mediacji. Wydaje się ona być warunkiem koniecznym wystąpienia postawy bezstronności mediatora wobec stron konfliktu. W tym kontekście każdy krok ku lepszemu poznaniu siebie – potocznie „rozwój osobisty” – jest krokiem w kierunku podnoszenia jakości usługi świadczonej przez mediatora.

Kolejny raz zadajmy sobie pytanie: Jak typologię temperamentów wykorzystać w procesie mediacji? Mam tutaj na myśli każdy podmiot tego procesu:

zarówno strony stające do mediacji, jak i osobę mediatora, obok którego strony te stają. Zaproponuję spojrzenie z perspektywy podsumowania „najważniejszych wartości” – rozumianych jako główne i przyrodzone motywatory – dla osób obdarowanych danym temperamentem w jego czystej postaci. Pamiętajmy, że jest to jedynie model analityczny i czyste postaci temperamentu w rzeczywistości raczej nie występują lub występują bardzo rzadko.

Tabela 6. Podsumowanie motywatorów w opisie głównych cech osób w typologii wg Le Senne’a¹⁴

Formuła temperamentu	Główna „wartość” motywująca działanie osoby obdarowanej danym temperamentem
EnAP	piękno, rozrywka
nEAS	prawda, prawo
nEAP	powodzenie życiowe, użyteczność
EnAS	życie wewnętrzne, przyjaźń
EAS	zadanie do wykonania
nEnAP	rozrywka, przyjemność
nEnAS	spokój
EAP	działanie

Wszystkie wymienione w tabeli „wartości” są „dobre”. Czy można być w pełni człowiekiem, nie odnajdując w sobie choć śladu szacunku i uważności dla każdej z nich? Carl Gustav Jung w swoich badaniach zwrócił uwagę, że osobowość składa się z części świadomej i nieświadomej¹⁵. Dopelnieniem każdej cechy osobowości jest ukryta w podświadomości cecha przeciwnie skierowana. Jeżeli w zachowaniach osoby uwidaczniają się cechy trudne, to ich przeciwieństwa są ukryte w podświadomości i mogą być źródłem dobra. Osobowość pełna to harmonijne połączenie subtelnej i świadomej

14 Opracowanie własne na podstawie: J. Tarnowski, *Z tajemników naszego „JA”*, dz. cyt.

15 Por. J. Strelau, *Psychologia temperamentu*, dz. cyt., s. 20.

wrażliwości na wszystkie „wartości” wymienione tabeli 6. Wychodząc od pierwotnego temperamentu, powinniśmy rozwijać się w kierunku wzmacniania dyspozycji związanych z innymi typami temperamentów, wykorzystując w tym celu wolną wolę i rozum. Natomiast to, co zepchnięte do podświadomości, co najczęściej widzimy jako wadę u innych lub jako przedmiot/podmiot zazdrości, powinniśmy wyciągać ponad powierzchnię – do świadomych zachowań budujących rozwiniętą i pełną osobowość (por. Łk 8, 16–18). Aby budować osobowość, należy oprzeć się na fundamencie. Temperament – jako najbardziej stały (wg badaczy) element – doskonale się do tego nadaje. Odkrywając fundament, możemy rozpocząć świadomą budowę osobowości w kierunku pełni ukrytej w różnorodności. Przypomnę tutaj dziewiąty temperament sklasyfikowany przez Galena – idealna mieszanka wszystkich składników. Świadome i pogłębione spojrzenie uczestników mediacji na własny temperament – przekształcający się w osobowość – może być podłożem do pozytywnych przeformułowań na kolejnych etapach tego procesu.

Temperament a mediacja

Strony mediacji to strony konfliktu. Stają się nimi, gdy co najmniej jedna z nich nie potrafi samodzielnie poszukać drogi wyjścia z sytuacji kryzysowej, wywołanej konfliktem lub będącej jego źródłem. Można zatem założyć, że klientem mediatora może być osoba o słabo rozwiniętej osobowości bądź osobowości zbudowanej na „ja fałszywym”¹⁶. W jednym i drugim przypadku sięgnięcie do rdzenia osobowości, czyli do temperamentu, może być wskazaniem kierunku poszukiwań źródeł zrozumienia własnego stanowiska oraz stanowiska strony przeciwnej. Takie spojrzenie w głąb siebie może być pierwszym krokiem w długotrwałym procesie odbudowy osobowości lub konstruowania jej od nowa – na zdrowym fundamencie własnego temperamentu. Atrybuty dobrego mediatora to: cierpliwość Hioba, fizyczna wytrwałość maratończyka, chytrych Machiavellego, umiejętność sondowania osobowości dobrego psychiatry, skóra (odporność) nosorożca, okazywana uczciwość i bezstronność, fundamentalna wiara w ludzkie wartości oraz potencjał wraz ze zdolnością oceny osobistych słabości i mocnych stron, umiejętność analizowania dostępnych opcji w kontraście do tych jedynie pożądaných, odpowiednia energia osobista i ego, a jednocześnie gotowość do

16 Por. M. i M. Gajdowie, *Rozwój. Jak współpracować z łaską?*, Pro homine, Szczecin 2012, s. 43, 131.

całkowitego usunięcia się w cień¹⁷. Z tej charakterystyki widać, że wiedza o temperamentach (fundamencie osobowości) powinna być jednym z narzędzi, którymi mediator posługuje się w swojej praktyce zawodowej. Na kolejnych etapach mediacji znajdziemy możliwość praktycznego zastosowania tych umiejętności. Bez szczegółowej analizy procesu zasygnalizują jedynie miejsca, w których mediator może, świadomie lub nieświadomie, dotknąć tematyki temperamentu. Świadome wykorzystanie narzędzi diagnostycznych musi być zawsze poprzedzone wewnętrznym przekonaniem mediatora, że jest to odpowiedni moment oraz że strony mediacji posiadają wewnętrzne zasoby niezbędne do ich zaangażowania.

Posłużę się podziałem na sześć etapów, charakterystycznym dla mediacji rodzinnej¹⁸:

Wprowadzenie do mediacji. Na tym etapie mediator ma do dyspozycji czas na tzw. monolog mediatora. Jest to narzędzie, które może wciągnąć strony w interakcje – poprzez formułowanie pytań o oczekiwania, wcześniejsze doświadczenia, obawy i lęki. Teoretycznie jest to też miejsce na głębsze poznanie stron – poprzez próbę określenia temperamentu metodami dostosowanymi do sytuacji i zaangażowania stron.

Wstępne wystąpienia stron. Wsłuchiwanie się w historie opowiadane przez strony, zabarwienie emocjonalne ich wypowiedzi oraz formę ekspresji – to czas, w którym mediator może, również przez zadawane pytania, próbować dokonać identyfikacji głównych dyspozycji temperamentu stron. Na tym etapie będzie to raczej proces intuicyjny, ale opierając się o wybraną metodologię badawczą, można też wykonać notatki do późniejszej analizy. Analiza ta może być dla mediatora czynnikiem obiektywizującym prezentowane stanowiska i wzmacniającym jego bezstronność.

Definiowanie kwestii i ustalanie planu mediacji. Na tym etapie mediator musi bardzo uważnie dopasować pytania precyzujące stanowiska. Może to robić efektywniej, mając wiedzę o temperamencie stron, formułując m.in. pytania: w kierunku konkretnych zadań do rozwiązania (dla temperamentów wyraźnie aktywnych), w kierunku zaopiekowania emocji (dla temperamentów mocno emocjonalnych), w kierunku szybkich efektów i doraźnych korzyści (dla temperamentów wyraźnie prymalnych), w kierunku

17 Por. A. Gójska, *Mediacje rodzinne*, dz. cyt., s. 96.

18 Por. A. Gójska, *Mediacje rodzinne*, dz. cyt., s. 80.

zwracającym uwagę na długofalowe korzyści i ponadczasowe wartości (dla temperamentów wyraźnie sekundalnych).

Poszukiwanie potrzeb i interesów stron. Potrzeby są wspólne dla każdego człowieka. Potrzeby osadzone w pierwotnym temperamencie realizują się w nieskończenie wielu scenariuszach zachowań. Identyfikacja potrzeby pierwotnej jest jakby staniem na skale, na której można budować coś trwałego. Zwiększamy wówczas prawdopodobieństwo, że wypracowane porozumienie będzie trwałe. Bardzo ważna jest świadomość mediatora oraz stron, że każda potrzeba jest dobra i nie podlega ocenie moralnej. Istnieje tu podobieństwo do temperamentu, który również jest dobry i nie podlega ocenie moralnej. Wyciągnięcia na powierzchnię obserwacji (analizy, a nie oceny) wymagają metody zaspokajania potrzeb i sposoby stosowane do rozbijania ograniczeń w rozwoju osobowości, które wynikać mogą z pierwotnych dyspozycji temperamentu. Kiedy zbliżymy się do temperamentu stron, łatwiej będzie tę analizę poprowadzić w duchu bezstronności i neutralności.

Poszukiwanie rozwiązań i końcowe negocjacje. Mediator powinien zachęcić strony do poszukiwania kilku opcji rozwiązań możliwych do ułożenia z „puzzli rozsypanych na stole mediacji”. „Puzzle” to np. sytuacja materialna stron, stan ich świadomości, zasoby intelektualne, poziom suwerenności emocjonalnej¹⁹, poziom odpowiedzialności, temperament, kontekst rodzinny i środowiskowy, wyznawane wartości, rozwój duchowy, doświadczenie, niesione rany, wykształcenie, bieżąca sytuacja gospodarcza, zdrowie, zdolność kredytowa i wiele innych. Przed przystąpieniem do układania obrazu (formułowania dostępnych opcji) musimy „wszystkie puzzle odwrócić na prawą stronę” – to zdecydowanie ułatwi układanie. Kiedy mediator posiada narzędzia pozwalające na przybliżenie do określenia poszczególnych dyspozycji temperamentu, może pomóc stronom mediacji w odsłonięciu również tego elementu układanki. Mediator może:

- dla stron wyraźnie aktywnych – formułować pytania naprowadzające na ten aspekt negocjowanej kwestii, gdzie porozumienie przyniesie konieczny wzrost jej aktywności;
- dla stron wyraźnie nieaktywnych – szukać pytaniami takich kierunków porozumienia, które przy ich realizacji pozwolą na ograniczenie koniecznej aktywności;

19 M.i M. Gajdowie, *Rozwój. Jak współpracować z łaską?*, dz. cyt., s. 82.

- dla stron emocjonalnych – istotne będzie skierowanie pytaniami uwagi na obszary niewywołujące nadmiernych poruszeń w tej sferze, czyli uspokojenie emocji, co jest warunkiem koniecznym pobudzenia rozumu i obiektywnego namysłu;
- dla stron sekundałnych – pytania mediatora powinny kierować uwagę na długofalowe konsekwencje braku porozumienia, ale również na konieczność pogodzenia się z przeszłością, jak również na skupienie większej uwagi na kwestii konfliktu danych, z których interpretacja wpływa – w sposób trwały – na postawę i stanowisko strony;
- dla stron prymalnych – pytanie o możliwe szybkie efekty porozumienia może zwiększyć dostępne opcje rozwiązań.

Jest to tylko próba odpowiedzi na pytanie, jak kreatywnie zaangażować w tworzenie mediacyjnych pytań i przeformułowań znajomość trzech podstawowych dyspozycji temperamentu. Pamiętajmy jednak, że paleta dyspozycji tworzących formułę temperamentu jest nieograniczona. Uzupełnianie wiedzy mediatora o znajomość kolejnych dyspozycji daje kolejne możliwości pozytywnych przeformułowań. Poza efektem doraźnym w postaci zbliżenia do trwałego porozumienia, uwzględniającego rzeczywiste potrzeby stron, takie ogniskowanie uwagi może zaowocować zapoczątkowaniem osobistego rozwoju stron poprzez zauważanie własnych potrzeb w świetle obiektywnego kryterium, jakim jest temperament – neutralny i niepodlegający ocenie. Jest też szansą spojrzenia na drugą stronę konfliktu w tej samej perspektywie oraz w kontekście jej niepowtarzalnej indywidualności i pięknej odrębności.

Mediator nie powinien naciskać na szybkie porozumienie. Zakładając możliwą ewaluację postawy stron wobec konfliktu, mediator powinien zadbać o czas na refleksję na każdym etapie mediacji. Refleksja jest sprzężeniem zwrotnym dla stron oraz dla mediatora. Jeżeli zachowana zostanie zasada otwartości, wówczas analiza refleksji pomoże wszystkim stronom podjąć decyzję o kontynuacji mediacji lub jej zakończeniu. W pracy stron, pomiędzy spotkaniami, mediator może – przy zachowaniu kryterium świadomej efektywności – zachęcić strony do samodzielnego zagłębienia się w źródła osobowości. Jeżeli np. została zastosowana metoda diagnostyczna określająca dyspozycję temperamentu stron w obszarze biegunowości (M/V), może to dać ciekawe zestawienie z obserwowaną w rzeczywistych negocjacjach postawą stron. Takie cząstkowe zobrazowanie teorii w praktyce może być istotnym czynnikiem otwierającym na kolejne kroki samoobserwacji i rozwoju.

Praca nad porozumieniem. Ostatni etap mediacji można uzupełnić o ogólną refleksję nad procesem mediacji, co umożliwi zamknięcie procesu mediacji na poziomie relacyjnym i emocjonalnym. Jeżeli w zakończonym procesie zostały zastosowane narzędzia diagnostyczne określające temperamy stron, wówczas na zakończenie zarówno strony, jak i mediator mogą zweryfikować trafność i przydatność dokonanej diagnozy.

Podsumowanie

Mediacja, szczególnie rodzinna, próbuje połączyć trwałym porozumieniem strony zazwyczaj pogubione i poranione. Zasadą jest spojrzenie w przyszłość i budowa trwałego porozumienia. Jeżeli zawiodły stosowane dotychczas metody rozwiązywania konfliktów, mediator może ukierunkować patrzenie stron na to, co trwałe i na czym można coś trwałego zbudować. Mediator nie może jednak brać na siebie ciężaru kształtowania osobowości stron, jest jedynie osobą towarzyszącą „tu i teraz”, nic ponad to. Strony muszą wziąć odpowiedzialność za siebie – na siebie. Mogą, ale nie muszą, skorzystać z okazji do spojrzenia w głąb swojej osobowości i dokonania autorefleksji. Mediator natomiast może i powinien przez całe swoje życie kształtować własną osobowość na trwałym fundamencie. W tym procesie może być pomocna wiedza z zakresu typologii temperamentu. Parafrazując przypowieść o talentach (por. Mt 25, 14–30), możemy powiedzieć: osobie, która otrzymała dar kilku dyspozycji temperamentu i rozwinęła je w kolejne – na drodze pracy nad rozwojem własnej osobowości – chwała i zysk. Zachowa to, co otrzymała, i to, co zdobyła. Osobie, która ze swoim temperamentem nie zrobiła nic – została z charakterem opartym tylko o swój temperament – biada i strata. Życie straci, nie kosztując doskonałości smaku owoców, jakie wyrosnąć mogą z postępowania opartego o jej wolne decyzje, podjęte po zaczerpnięciu motywacji ze źródła o optymalnej mieszance wszystkich motywatorów z tabeli 6. Straci ona nawet tę dyspozycję, motywację, „wartość”, którą pierwotnie otrzymała. Upadnie na niższy szczebel ewolucji, do stworzeń (organizmów) poruszających się, ale niemających Życia w sobie, do stworzeń, którymi rządzą instynkty. Zrezygnuje w ten sposób z pełni człowieczeństwa. Myślę, że jest to zachęta do rozwoju i bardzo dobra nowina, choć trudna.

Czy jesteśmy teraz bliżej odpowiedzi na pytanie, czy znajomość typologii temperamentu może przysłużyć się w osiągnięciu trwałego porozumienia

mediacyjnego? Odpowiedzi powinny być różne. Jesteśmy różni. Każdy mediator odpowie sobie na to pytanie wewnątrz swojego „ja”. Jeżeli mediator jest z natury osobą empatyczną, emocjonalną, ale też trzeźwo sekundałną i aktywną w stopniu gwarantującym autentyczne zaangażowanie w prowadzony proces mediacji, to wiedza ta ugruntuje go w przekonaniu, że jest odpowiednią osobą na odpowiednim miejscu. Jeżeli mediator stwierdzi, że to on wie najlepiej, jak prowadzić mediacje, a temperamenty stron nie mają znaczenia, bo „jak ktoś chce się dogadać to się dogada, a jak nie chce to się nie dogada i już...”, to żadna wiedza mu już nie pomoże – gdy ktoś myśli, że wie wszystko, nie ma już miejsca na jakąkolwiek nową wiedzę. Jeżeli natomiast tak postawione pytanie spowoduje refleksję, apetyt na dalszą eksplorację tematu, chęć do empirycznej weryfikacji tego obszaru wiedzy, zwiększenie bezstronności, uwolnienie od postawy oceny człowieka – bez jego głębszego poznania, umożliwiającego wyodrębnienie jego świadomych wyborów (które możemy i powinniśmy oceniać), to warto było wstępnie przeanalizować ten obszar odsłonięcia rdzenia ludzkiej osobowości.

Mediacja to nie magiczny kapelusz z królikiem gotowym do skoku. Mediacja to raczej „orka na ugorze”. Ale przecież każda urodzajna ziemia była kiedyś ugorzem. Czym zatem jest temperament? To ugor – jest czymś do uprawy, miejscem, gdzie kiedyś będzie owoc lub nie. Osobowość? To powstałe w miejscu ugoru urodzajne pole, które daje plon obfity, większy lub mniejszy. Bez ciężkiej pracy nad temperamentem osobowość jest słaba, a owoce kwaśne. Charakter? To aktualne miejsce na skali rozwoju osobowości, w każdym wymiarze człowieczeństwa, gdzie początkiem skali jest otrzymany temperament, a końcem – dojrzała osobowość. O ile osobowość, zmierzająca do dojrzałości, jest wynikiem mniej lub bardziej świadomego rozwoju osoby obdarowanej temperamentem, to charakter jest efektem raczej chaotycznego wzrostu człowieka pod wpływem impulsów zewnętrznych, np. uwarunkowań środowiskowych i kulturowych. Tak rozumiem trzy pojęcia: temperament, osobowość, charakter, często używane wymiennie i bez głębszego namysłu. A mediacja? To doskonały moment, aby strony rozpoczęły bardziej świadomy rozwój osobowości, nie jedyny taki moment w życiu człowieka, ale istotny.

Bibliografia

1. *Biblia Tysiąclecia*, wyd. 4, Wydawnictwo Pallottinum, Poznań 1983.
2. Gajdowie M. i M., *Rozwój. Jak współpracować z łaską?*, Pro homine Marcin Gajda, Szczecin 2012.
3. Gójska A., *Mediacje rodzinne*, Wydawnictwa Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014.
4. Strelau J., *Psychologia temperamentu*, Warszawa 2012, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
5. Tarnowski J., *Z tajemnic naszego „Ja”*, Księgarnia św. Wojciecha, Poznań 1987.

[...] monografia dotyczy szeroko rozumianych zagadnień związanych z mediacją w różnych obszarach funkcjonowania ludzi. Zaprezentowane treści zostały ukazane w interdyscyplinarnej perspektywie: psychologów, pedagogów, prawników, pracowników socjalnych, w tym praktykujących mediatorów i trenerów mediacji. Dlatego należy podkreślić nie tylko walory poznawcze książki, ale również praktyczne, użyteczne z punktu widzenia osób zainteresowanych alternatywnymi sposobami rozwiązywania konfliktów oraz wykorzystujących narzędzia mediacyjne w pracy zawodowej i życiu osobistym.

dr hab. Agnieszka Lewicka-Zelent, prof. UMCS

[...] monografia jest potrzebną na polskim rynku publikacją, z której czytelnik zarówno obeznany z tematem, jak i laik może się wiele nauczyć. Podejmowane w monografii zagadnienie mediacji jest na polskim gruncie relatywnie mało znane i to zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej. Zebrane w monografii teksty uzupełniają ważną lukę w zakresie zagadnień związanych z mediacjami i zdecydowanie przyczynią się do wzrostu zainteresowania oraz – mam nadzieję – również praktycznego zastosowania mediacji w sytuacjach, gdy jest to możliwe. [...] Publikacja z pewnością spotka się z żywym zainteresowaniem zarówno mediatorów, jak i osób podejmujących proces mediacji. Może również z powodzeniem stanowić uzupełnienie materiałów dla studentów w procesie edukacji i poszerzania wiedzy na temat mediacji.

dr hab. Joanna Mysona Byrska, prof. UPJPII



Uniwersytet Papieski
Jana Pawła II
w Krakowie

ISBN 978-83-7438-636-4



9 788374 386364