

Katarzyna Wojtanowicz

Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie
ORCID: 0000-0001-5082-2617

Mateusz Pękala

Uniwersytet Ignatianum w Krakowie
ORCID: 0000-0002-1389-2664

<https://doi.org/10.1563/9788374389969.03>

Wsparcie mediacyjne w sytuacjach kryzysowych – aspekt komunikacji interpersonalnej

Mediation Support in Crisis Situations – Interpersonal Communication Aspect

Abstract: Conflicts are an indispensable part of everyone's life and unresolved conflicts often lead to crisis situations. The basis of the crisis intervention system is the interdisciplinary, team-based undertaking of support activities, corresponding to specific circumstances, using a variety of working methods and tools.

One method of support in a conflict-driven crisis will be mediation. The aim of the article is to show the essence of mediation as a flexible supportive method, used both by external professionals (professional mediators) and other professionals (e.g. crisis interventionists, social workers). The article also presents the principles of interpersonal communication aimed at supporting parties experiencing conflicts in building an agreement. It concludes by pointing out possible forms of implementation of mediation in the field of support activities and those that can contribute to improving the overall effectiveness of social workers' communication with clients.

Keywords: mediation, interpersonal communication, mediation support, crisis, crisis intervention, intervention social work

Wprowadzenie

Nieodczowną część życia każdego człowieka stanowią sytuacje kryzysowe, które mogą dotyczyć różnorodnych kwestii i przybierać rozmaite postacie. Z tego powodu najlepszym sposobem budowania systemu interwencji kryzysowej jest tworzenie interdyscyplinarnych zespołów, w skład których wchodzi różni specjaliści zdolni do elastycznego podejmowania działań najbardziej odpowiadających konkretnym okolicznościom. Jednym z aspektów pomocy osobom przechodzącym kryzysy, szczególnie te bezpośrednio lub pośrednio powiązane z istnieniem konfliktów interpersonalnych w ich najbliższym otoczeniu, może być wykorzystywanie mediacji. Metoda ta znajduje coraz szersze zastosowanie w instytucjach wsparcia, ponieważ zarówno od strony teoretycznej, jak i pod względem praktycznym ma wiele zbieżnych założeń i wspólnych celów z interwencją kryzysową. Korzyści płynące z implementacji szeroko rozumianego wsparcia mediacyjnego do praktyki zawodów pomocowych są liczne i łatwo dostrzegalne¹. Nie ulega wątpliwości, że wykorzystanie wie-

¹ Definicję kryzysu oraz charakterystykę podstawowych założeń interwencji kryzysowej zawarto chociażby w: K. Wojtanowicz, M. Pękala, *O korzyściach płynących z wykorzystania elementów mediacji w obszarze interwencji kryzysowej*, „Journal of Humanities and

dzy o mechanizmach diagnozowania i rozwiązywania sytuacji konfliktowych może w znacznym stopniu przyczynić się do podniesienia jakości różnego rodzaju usług społecznych.

Prowadzenie mediacji w ramach systemu interwencji kryzysowej można powierzyć zarówno osobom zawodowo zajmującym się tego typu działalnością (profesjonalnym mediatorom), jak i innym specjalistom przygotowanym do podjęcia roli rozjemcy *ad hoc*. W tym drugim przypadku podstawowe wyzwania polegają na konieczności przestrzegania głównych zasad mediacji oraz konieczności przyjęcia odpowiedniego, odpowiadającego tym zasadom, stylu komunikacji pracownika z klientem. Celem niniejszego artykułu jest podjęcie próby przezwyciężenia tych trudności przez ukazanie istotnych założeń mediacji, w szczególności jej zasad i podejść w niej obowiązujących, oraz określenie roli osoby ją prowadzącej w kontekście wykorzystania tej metody przez osoby zawodowo podejmujące role pomocowe, w szczególności w instytucjach realizujących zadania z zakresu interwencji kryzysowej. Szczególna uwaga zostanie zwrócona na wykorzystywane w mediacji techniki budowania odpowiedniego klimatu komunikacji interpersonalnej, ponieważ konciliacyjny charakter rozmów pojednawczych wpisuje się w podejście wspierające oparte na zasadach *empowermentu*, pojmowanego jako przywracanie sił (mocy) osobom doświadczającym kryzysów oraz zdolności do samodzielnego działania. Mediacja jest procesem komunikacji ukierunkowanej na wypracowanie zmiany, której koniecznym warunkiem jest uprzednie wykształcenie u osób wpieryanych wiary we własne siły i poczucia sprawczości (decydowania o własnym losie i brania odpowiedzialności za rozwiązywanie własnych problemów). Udział w rozmowach pojednawczych jest również dobrą okazją do uczenia się wielu ważnych kompetencji psychospołecznych, na przykład samoświadomości, pewności siebie, racjonalnego podejmowania decyzji, odpowiedzialności, tolerancji, empatii, współpracy, gotowości do zmiany, ale także asertywności².

Social Sciences”, Vol. 24, 2022, nr 3, s. 116–135. Zob. także: D. Kubacka-Jasiecka, *Interwencja kryzysowa. Pomoc w kryzysach psychologicznych*, Warszawa 2010.

² A. Lewicka-Zelent, *Mediacja – podstawy teoretyczne*, [w:] E. Grudziwska, A. Lewicka-Zelent, *Kompetencje mediacyjne w profesji pracownika socjalnego*, Warszawa 2015, s. 28–30; M. Urbańska, *Mediacje i ich wykorzystanie w pracy socjalnej z rodziną*, „Studia nad Rodziną”, Vol. 47, 2018, nr 2, s. 158, 163 (i przywołana tam literatura); M. Pluciński

Istota mediacji

Mediacja (łac. *mediatio* – pośrednictwo, *mediare* – pośredniczyć w sporze) to jedna z podstawowych metod polubownego rozwiązywania sporów, zakładająca udział osoby trzeciej – mediatora, który jest neutralny i bezstronny, co oznacza między innymi, że nie jest jego rolą podejmowanie (narzucanie) stronom decyzji rozstrzygających daną sprawę (metoda alternatywna wobec postępowań adjudykacyjnych). Najprościej rzecz ujmując, mediacja jest opartą na wzajemnym szacunku i podejściu partnerskim rozmową na temat możliwych rozwiązań zaistniałej sytuacji, mającą na celu wyjaśnienie i zrozumienie perspektyw wszystkich uczestników, wzajemne zrozumienie ich potrzeb i interesów oraz wypracowanie (uzgodnienie i dobrowolne przyjęcie) najlepszego rozwiązania. Mediator pomaga stronom rozważyć wszystkie możliwe opcje i wynegocjować ostateczne dobrowolne i obustronnie satysfakcjonujące porozumienie³.

Mediację można określić jako metodę „prostą w obsłudze”, ponieważ jest odformalizowana, elastyczna i najczęściej trwa krócej niż inne procedury⁴. Opiera się na niewielu regułach, które jednak mają znaczenie fundamentalne, ponieważ każde odstępstwo od nich może zaważyć na zaufaniu do całej procedury oraz na skuteczności postępowania. Podstawowe zasady mediacji, to dobrowolność i poufność postępowania oraz bezstronność i neutralność mediatora⁵. Warto pamiętać, że są one gwarantowane przepisami poszczególnych gałęzi prawa (cywilnego, karnego, administracyjnego itp.).

Tak jak w przypadku każdej metody polubownej, rozmowy pojednawcze są podejmowane i prowadzone dobrowolnie, czyli za zgodą wszystkich stron.

ka-Nowa, *Status i oblicza mediacji w społeczeństwie polskim*, Poznań 2021, s. 59; A. Zienkiewicz, *Alternatywne rozwiązywanie i rozstrzyganie sporów prawnych*, „Studia Prawno-ustrojowe”, 2005, nr 5, s. 37.

³ K. Wojtanowicz, *Mediacje rodzinne jako sposób na rozwiązywanie konfliktów w rodzinie*, [w:] *Wybrane zagadnienia pedagogiki rodziny*, red. A. Błasiak, E. Dybowska, Kraków 2010, s. 275; M. Plucińska-Nowa, *Status i oblicza mediacji...*, s. 7–8.

⁴ I. Podobas, *Mediacje i negocjacje w pracy socjalnej*, Warszawa 2014, s. 76.

⁵ Bardziej szczegółowe omówienia zasad mediacji można znaleźć chociażby w: A. Zienkiewicz, *Alternatywne rozwiązywanie i rozstrzyganie sporów prawnych*, „Studia Prawno-ustrojowe”, 2005, nr 5, s. 39–41; P. Waszkiewicz, *Zasady mediacji*, [w:] *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Warszawa 2018, s. 161–162.

Zgoda ta może być w każdej chwili wycofana⁶, dzięki czemu uczestnicy mogą sobie dać nową szansę na wyjście z trudnej sytuacji i niczym nie ryzykują, jeśli ta próba się nie powiedzie. Całkowita dobrowolność udziału, wyboru omawianych kwestii oraz uzgadnianych rozwiązań wpływa także na zwiększenie odpowiedzialności stron za rozwiązanie problemu oraz wywiązanie się z podjętych zobowiązań, dobrowolnie zawarte porozumienie ma bowiem o wiele większą szansę na realizację niż odgórnie narzucone przez osobę trzecią (sędziego) rozstrzygnięcie.

Drugim filarem mediacji jest zasada poufności, w myśl której zarówno mediator, jak i strony oraz ewentualnie inne zaangażowane w rozmowy osoby są zobowiązane zachować w tajemnicy treść całej komunikacji i korespondencji prowadzonej na wszystkich etapach postępowania, niezależnie od jej formy⁷. Dzięki temu rozmowa toczy się w atmosferze bezpieczeństwa i może dotyczyć wszystkich, nawet najbardziej delikatnych kwestii, co z kolei służy określeniu i wyjaśnieniu rzeczywistych (a nie tylko pozornych) przyczyn konfliktu.

Dwie kolejne zasady dotyczą roli i sposobu działania mediatora. Jest on bezstronny, czyli nie opowiada się po żadnej ze stron, wszystkich traktuje w sposób równy (nikogo nie dyskryminuje ani nie faworyzuje), nie ocenia ani stron, ani ich zachowań, a w szczególności nie wskazuje winnego zaistniałej sytuacji. Mediator jest ponadto neutralny, co oznacza, że nie narzuca stronom żadnych rozwiązań, akceptuje wszystkie rozwiązania, które strony wypracują i będą chciały wprowadzić w życie⁸. Pracując w stylu ewaluatywnym, mediator na prośbę stron może dawać im pod rozwagę różne potencjalne sposoby rozwiązania danego problemu i wskazywać konsekwencje (zalety i wady) każdego z nich, może także zasugerować konieczność zasięgnięcia opinii różnych specjalistów (np. prawnika, psychologa itp.), jednak nie może ani zmuszać

⁶ Aż do momentu zawarcia porozumienia, którego wykonanie już jest obligatoryjne, a po spełnieniu określonych warunków może być nawet przedmiotem postępowania egzekucyjnego.

⁷ Z zasady tej wynika przede wszystkim zakaz rejestrowania w jakikolwiek sposób spotkań mediacyjnych. Na temat praktycznych aspektów zasady poufności mediacji zob. np. *Mediacje rodzinne w praktyce. Poradnik*, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, Kraków 2008, s. 7–8.

⁸ Z wyjątkiem rozwiązań niezgodnych z prawem, zmierzających do obejścia prawa lub sprzecznych z zasadami współżycia społecznego.

stron do zawarcia ugody, ani do żadnego konkretnego rozwiązania. Działanie mediatora w sposób bezstronny i neutralny jest warunkiem wzbudzenia i utrzymania zaufania uczestników postępowania zarówno do samej procedury, jak i do osoby prowadzącej rozmowy pojednawcze.

W literaturze naukowej spotyka się niekiedy bardziej rozbudowane katalogi zasad mediacji, uwzględniające także na przykład akceptowalność metody i osoby mediatora, profesjonalizm czy bezinteresowność, jednak wskazane wyżej cztery reguły są bez wątpienia najważniejsze. Służą one temu, aby uczestnikom konfliktu stworzyć okazję do bycia samodzielnymi w podejmowaniu decyzji, zachęcić ich do „wzięcia sprawy w swoje ręce” w poczuciu odpowiedzialności za siebie i za osoby w najbliższym otoczeniu. Tylko osoby dotknięte daną sytuacją kryzysową najlepiej wiedzą, co jest dobre dla nich samych i dla rodziny. Rolą mediatora jest tu jedynie pomoc w uświadomieniu możliwych dróg działania i w odbudowaniu poczucia sprawczości. Zresztą zdarza się, że nawet przy braku ugody strony dostrzegają pozytywne efekty rozmów (np. ujawnienie emocji, lepsze zrozumienie perspektyw innych osób, uświadomienie sobie wcześniej niedostrzeganych problemów itp.).

Potencjalny zakres możliwych zastosowań mediacji jest bardzo szeroki, ponieważ metoda ta jest pomocna nie tylko wtedy, gdy co najmniej dwie osoby pozostają w bezpośrednim konflikcie, ale w ogóle w każdej sytuacji, w której jednostki mają trudności w uzgodnieniu rozwiązania jakiegoś konkretnego problemu, ustaleniu zasad współpracy itp. W kontekście prawnym mediacja znajduje swoje zastosowanie najczęściej w sprawach:

- rodzinnych: konflikty małżeńskie (o ile nie są wskazane do terapii), spory wynikające z gospodarowania współwłasnością (np. sprawy spadkowe), konflikty między rodzicami i dziećmi (także dorosłymi dziećmi), pomoc w uzgodnieniu zasad opieki nad członkami rodziny chorymi, niepełnosprawnymi lub w podeszłym wieku,
- okołorozwodowych: sposób rozstania, rodzaj pozwu z orzekaniem lub bez orzekania o winie, władza rodzicielska i miejsce zamieszkania dziecka, kontakty dziecka z rodzicem, który nie będzie sprawował bezpośredniej opieki nad nim, sposób korzystania ze wspólnego mieszkania po rozwodzie, ustalenie wysokości alimentów,
- dotyczących podziału majątku po rozwodzie,

- związanych z opieką nad dziećmi po rozwodzie (sprawy rozpatrywane przez sądy rodzinne): ustalenie kontaktów z dzieckiem, zmiana wyroku rozwodowego w części dotyczącej rozstrzygnięcia o władzy rodzicielskiej nad wspólnymi małoletnimi dziećmi rozwiedzionych małżonków, wypracowanie planu opieki rodzicielskiej,
- z pozostałych obszarów prawa cywilnego, na przykład współpracy rodziny biologicznej z rodziną zastępczą/adopcyjną, konfliktów sąsiedzkich, pracowniczych, gospodarczych, szkolnych, rówieśniczych i innych,
- z innych gałęzi prawa, na przykład karnego (formy zadośćuczynienia), postępowania w sprawach nieletnich (forma sprawiedliwości naprawczej) czy administracyjnego.

Łatwo dostrzec, że wiele z powyższych spraw jest powiązanych z problematyką pomocy społecznej, w tym z funkcjonowaniem systemu interwencji kryzysowej. Jest to jeszcze jeden argument uzasadniający konieczność bezpośredniej lub pośredniej implementacji wiedzy o mechanizmach pokojowego rozwiązywania sporów do procesów wsparcia.

Wsparcie mediacyjne powinno stanowić jedno z narzędzi pracy wykorzystywanych do niesienia pomocy osobom dotkniętym różnego rodzaju kryzysami. Trzeba jednak pamiętać, że niezależnie od osoby prowadzącej rozmowę pojednawcze i formy, w której się one odbywają, konieczne jest każdorazowe zagwarantowanie, że wszyscy uczestnicy będą przestrzegać wyżej opisanych zasad mediacji. Oznacza to w szczególności konieczność wypracowania odpowiednich zasad funkcjonowania instytucji pomocowych. Jeśli korzystają z usług zewnętrznych mediatorów, to powinny wypracować z nimi przejrzyste zasady selekcjonowania i kierowania spraw do mediacji, przekazywania informacji zwrotnych o wyniku rozmów i relacji postępowania mediacyjnego wobec innych prowadzonych procedur wewnętrznych i zewnętrznych. Jeśli mediację mają prowadzić sami pracownicy socjalni, to powinni być oni najpierw odpowiednio przeszkoleni, a później systematycznie poddawani superwizji. Ważne jest zagwarantowanie bezstronności i neutralności osoby prowadzącej mediację, zatem nie powinien być nią pracownik w jakikolwiek sposób powiązany z klientami (np. prowadzący daną sprawę w ośrodku). Warto opracowy-

wać także transparentne zasady mówiące, czy i pod jakimi warunkami pracownicy mogą brać udział w rozmowach pojednawczych w rolach innych niż mediator (np. pomocnik, doradca), oraz jak ma wyglądać forma i zakres informacji przekazywanych między pracownikami socjalnymi a mediatorami na temat konkretnych spraw. Istotne jest, aby w funkcjonowaniu instytucji pomocowych wyraźnie wyodrębniano poszczególne role – kiedy pracownik występuje jako „usługodawca”, doradca, a kiedy jako neutralny i bezstronny mediator. Należy także przestrzegać zakresów odpowiedzialności w poszczególnych rolach. Najlepiej, gdyby jeden pracownik pełnił tylko jedną daną rolę, a w razie potrzeby drugi pracownik, za zgodą stron, włączał się do sprawy jako mediator.

Komunikacja interpersonalna w mediacji

Jak wskazano wyżej, mediacja jest metodą skoncentrowaną nie tyle na formalnym aspekcie sprawy, ile na eliminowaniu barier w sferze porozumiewania się osób zaangażowanych w konflikt, co wynika z założenia, że szczerza rozmowa na temat przyczyn, skutków i możliwości rozwiązania zaistniałego problemu jest najlepszą drogą do osiągnięcia skutecznego porozumienia. To ostatnie można zdefiniować jako takie zakończenie sprawy, które polega na odbudowaniu dobrych relacji między stronami i gwarantuje, że problem nie pojawi się ponownie.

Przechodząc do bardziej szczegółowego przedstawienia zagadnienia komunikacji interpersonalnej jako podstawowego pola pracy mediatora, zauważmy, że sam termin „komunikacja” wywodzi się od łacińskiego słowa *communicatio* oznaczającego łączność, wymianę, rozmowę. W relacji między ludźmi komunikacja to proces przekazu pewnej informacji (komunikatu) przez jedną osobę (nadawcę) i zdolność do odbioru i rozumienia tego przekazu przez drugą osobę (adresata). Często pojęcie to utożsamia się również ze sposobem przekazywania informacji (komunikatów) oraz z relacjami, jakie zachodzą podczas ich wymiany⁹. Przekazywanie komunikatów odbywa się za pomocą umownych znaków, takich jak: słowa, dźwięki, gesty, litery, liczby czy

⁹ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Kraków 2000, s. 38.

inne symbole. Komunikacja interpersonalna jest kluczowym polem pracy mediatora, ponieważ to poprzez rozmowę uczestnicy formułują swoje stanowiska i argumenty, poszukują przyczyn konfliktu i negocjują warunki kompromisu. Główne zadanie rozjemcy polega więc na stworzeniu dla każdej ze stron możliwości swobodnego wyrażenia nie tylko opinii o sprawie, ale także i emocji, co czasami jest podstawowym warunkiem jakiegokolwiek postępu w rozmowach. Emocje jednak nie powinny zdominować, a tym bardziej sparaliżować rozmowy. Jak widzimy, mediacja jest więc związana ze specyficznym stylem porozumiewania się w sytuacji występujących kryzysów, konfliktów, metodą opartą na dialogu, a jednym z podstawowych zadań profesjonalnego rozjemcy jest zadbanie o odpowiedni klimat komunikacji. Szczególnie w sprawach rodzinnych odpowiednie „zarządzanie komunikacją” często jest niezbędnym warunkiem osiągnięcia porozumienia¹⁰.

Christopher W. Moore wymienia następujące etapy mediacji:

1. Nawiązywanie relacji ze stronami sporu.
2. Wybieranie strategii kierującej procesem mediacji.
3. Zbieranie oraz analizowanie informacji źródłowych.
4. Tworzenie szczegółowego planu mediacji.
5. Budowanie zaufania oraz współpracy.
6. Rozpoczęcie sesji mediacyjnej.
7. Definiowanie przedmiotu sporu oraz ustalenie planu działania.
8. Ujawnianie ukrytych interesów stron sporu.
9. Tworzenie wariantów porozumienia.
10. Ocena wariantów porozumienia.
11. Ostateczne negocjacje.
12. Doprowadzenie do formalnej ugody¹¹.

¹⁰ Por. A. Gójska, V. Huryn, *Mediacja w rozwiązywaniu konfliktów rodzinnych*, Warszawa 2007, s. 25; A. Jakubiak-Mirończuk, *Instytucja mediacji cywilnej w Polsce w perspektywie prawnoporównawczej*, [w:] *System prawny a porządek prawny*, red. O. Bogucki, S. Czepita, Szczecin 2008, s. 359.

¹¹ Ch.W. Moore, *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, tłum. A. Cybulko, M. Zieliński, Warszawa 2008, s. 78–81. Nieco odmienne ujęcia etapów mediacji przedstawiono między innymi w: E. Gmurzyńska, *Etapy mediacji*, [w:] *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Warszawa 2009, s. 129–144; A. Kalisz, A. Zienkiewicz, *Mediacja sądowa i pozasądowa. Zarys wykładu*, Warszawa 2014, s. 48–54.

To ujęcie dobrze obrazuje, jak dużą rolę odgrywa w pracy mediatora wiedza o zasadach skutecznej komunikacji interpersonalnej, a jednocześnie jest podpowiedzią, na jakie czynniki należy zwracać uwagę już od samego początku nawiązywania relacji ze stronami (zob. punkt 5. powyższego wyliczenia). Zauważmy, że rozpoczęcie właściwej sesji mediacyjnej jest tu dopiero 6. punktem postępowania, co oznacza, że bardzo dużą część swojej pracy mediator wykonuje na etapie przygotowawczym: zbierając od stron informacje, budując w nich gotowość do wyjaśnienia sytuacji i tworząc odpowiedni klimat komunikacji.

Wspomniany autor wyróżnia trzy główne szkoły (style), jakie mogą być wykorzystywane w pracy mediatora w zależności od okoliczności sprawy, rodzaju sporu czy charakterystyki i potrzeb stron:

- ukierunkowanie na proces – gdy mediator koncentruje się na proceduralnych aspektach mediacji, jej zasadach i etapach;
- ukierunkowanie na relacje – gdy mediator koncentruje się na poprawie i pogłębieniu wzajemnego zrozumienia, „przepracowaniu” kwestii psychologicznych i relacyjnych, zarządzaniu emocjami i pracy nad nimi, poprawie interakcji i ustanawianiu pomiędzy stronami pozytywnych relacji szacunku;
- ukierunkowanie na stronę rzeczową sporu – gdy mediator zapewnia merytoryczną ocenę kwestii spornych lub wprost doradza stronom¹².

Dla każdego z tych ujęć wspólne jest założenie, że umiejętności skutecznej komunikacji należą do szczególnie istotnych w udzielaniu pomocy i wsparcia, natomiast konkretna strategia prowadzenia mediacji ma przełożenie na budowanie gotowości stron do wzajemnego zrozumienia oraz motywacji do wypracowania porozumienia. Mediator nie rozwiązuje sporu za strony. Jest odpowiedzialny za udrażnianie procesów komunikacji, dba o wzajemne zrozumienie stron, negocjowanie rozwiązań w bezpiecznych warunkach oraz satysfakcję psychiczną z przeprowadzonych rozmów¹³. Rozjemca w szczególności: inicjuje i moderuje rozmowę, buduje pozytywną atmosferę spotkania, eliminuje bariery komunikacyjne, ogranicza wpływ negatywnych emocji

¹² Ch.W. Moore, *Mediacje...*, s. 74.

¹³ M. Tański, *49 pytań o mediację rodzinną. Praktyczny przewodnik*, Warszawa 2008, s. 14.

odczuwanych przez strony, porządkuje kwestie do omówienia, stwarza warunki do wzajemnego wysłuchania się stron i pomaga na poszczególnych etapach negocjacji finalnych.

Z perspektywy psychospołecznej kluczowe jest wyróżnienie trzech modeli procesów porozumiewania się, wskazujących jednocześnie na różne funkcje, jakie pełni rozmowa w relacjach międzyludzkich. Chodzi tutaj o: informowanie, perswazję i tworzenie związków¹⁴. Przekaz informacji polega na transferze określonych treści od nadawcy do adresata z użyciem określonego kanału (werbalnego i/lub niewerbalnego), przy dbałości o to, by procesu nie zakłóciły żadne „szумы”. Ten rodzaj komunikacji międzyludzkiej dotyczy poziomu faktycznego (racjonalnego), który cechuje się niskim zaangażowaniem emocjonalnym. Ujęcie drugie, perswazyjne, dotyczy wykorzystania komunikacji jako narzędzia wywierania wpływu na poglądy i zachowania innych osób, dobierania odpowiednich środków, które będą najskuteczniejsze w danej sytuacji i wobec konkretnej osoby. Trzecia perspektywa, afektywna, akcentuje fakt, że procesy porozumiewania się służą nie tylko do wymiany „suchych” faktów, ale także do przekazywania emocji, opinii, postaw, wartości, a przez to do nawiązywania i rozwijania relacji międzyludzkich, w myśl poglądu, że „za każdym razem, kiedy się z kimś komunikujesz, tworzysz związek z tą osobą”¹⁵.

Jak widzimy, komunikacja interpersonalna może z jednej strony odgrywać pozytywną rolę w relacjach społecznych, a z drugiej strony może być źródłem wielu niejasności, nieporozumień, problemów, konfliktów itp. Szczególnego znaczenia nabiera w tym kontekście kwestia pozytywnego lub negatywnego klimatu porozumiewania się, definiowanego jako „społeczny wydzźwięk relacji”, który jest świadomie lub nieświadomie zawsze zawarty w wypowiedziach uczestników każdej rozmowy¹⁶. W najbardziej ogólnym ujęciu każdy komunikat, niezależnie od jego zawartości treściowej, można drugiej osobie

¹⁴ S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza, umiejętności*, tłum. P. Izdebski, A. Jaworska-Surma, D. Kobylińska, Warszawa 2020, s. 30–36. Zob. także np. A. Jakubiak-Mirończuk, *Negocjacje dla prawników. Prawo cywilne*, Warszawa 2010, s. 247; C. Sikorski, *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, Warszawa 2005, s. 105.

¹⁵ S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *Komunikacja między ludźmi...*, s. 33.

¹⁶ R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, tłum. G. Skoczylas, Poznań 2021, s. 254.

przekazać albo w sposób aprobujący, czyli okazujący szacunek i umacniający relację, albo w sposób dezaprobujący, czyli okazujący brak szacunku i niszczący relację¹⁷. Na poziomie szczegółowym zaś każdy komunikat można umieścić na kontinuum aprobata – niezgoda – dezaprobata, obejmującym kategorie od poparcia i uznania, przez narzekanie i agresywność, aż po przerywanie i bezduszość¹⁸. Wśród praktycznych wskazówek mówiących, jak budować dobry klimat komunikacji, znajdziemy między innymi pogląd, że należy zastępować: ocenianie – opisywaniem; kontrolowanie – koncentracją na problemie; strategię – spontanicznością; neutralność – empatią; wywyższanie się – równością; pewność – zgodą na zmianę¹⁹, natomiast jako podejście pozwalające zminimalizować występowanie problemów w porozumiewaniu się (a zarazem w relacjach międzyludzkich) proponuje się koncepcję zapraszającego porozumiewania się, na którą składają się: sztuka używania języka wyboru oraz sztuka nieobronnej odpowiedzi na krytykę²⁰.

Do powszechnie wykorzystywanych przez mediatorów podejść należy koncepcja tzw. aktywnego słuchania, które polega na rozpoznawaniu wszystkich sygnałów (werbalnych i niewerbalnych), które wysyła druga osoba. Kluczowe są tu między innymi: zapewnienie odpowiednich warunków do rozmowy (miejsce, czas), motywacja do wysłuchania drugiej strony, uważność, cierpliwość i empatia. Prowadzi to do całościowego i prawidłowego zrozumienia wypowiedzi rozmówcy. Aktywne słuchanie oraz komunikowanie się ułatwia zastosowanie technik komunikacji. Do najbardziej pożądanых w procesie komunikacji należą:

- odzwierciedlanie (uczuć) – polegające na „dopasowaniu się” wewnętrznego i zewnętrznego świata rozmówcy. Nazywanie uczuć buduje poczucie zrozumienia i zaufanie;
- parafraza – polegająca na powtórzeniu własnymi słowami wypowiedzi rozmówcy w celu upewnienia się, że została dobrze zrozumiana. Nie jest interpretacją wypowiedzi ani oceną. Zapobiega postawie „wiem dobrze, co chcesz powiedzieć”, uniemożliwiającej prawdziwy

¹⁷ Tamże, s. 355.

¹⁸ Tamże, s. 356.

¹⁹ Tamże, s. 366–373.

²⁰ Tamże, s. 373–380.

dialog poprzez reagowanie na własne domysły, a nie na to, co chce nam powiedzieć rozmówca;

- wyjaśnienie, podsumowanie – służą konkretyzowaniu i precyzowaniu ważnych kwestii;
- zadawanie trafnych pytań, szczególnie tych otwartych – służy rozwijaniu rozmowy, wspieraniu wypowiedzi oraz wzbogacaniu całego procesu dialogu;
- dowartościowanie – pokazanie rozmówcy, że jest ważny, że doceniane są jego wysiłki i podejmowane działania;
- udzielanie informacji zwrotnych – to odpowiedź, jak reagujemy na zachowania i wypowiedzi drugiej strony. Jest źródłem wiedzy o wynikach działania, pozwala na konfrontację i ewentualną zmianę postępowania, pełni funkcję informacyjną i korygującą.

Mediator poprzez organizację procesu mediacji i stosowanie powyższych technik staje się osobą modelującą system komunikacji i zachowania stron. Służy to jednocześnie zapobieganiu eskalacji oraz eliminowaniu barier w porozumiewaniu się, ponieważ z procesu eliminuje się: ocenę, krytykę, osąd, oskarżanie, poszukiwanie winnych oraz często pojawiającą się agresję werbalną. W tym sensie praca mediatora polega na takim prowadzeniu rozmowy pojednawczej, aby w jak największym stopniu zbliżała się ona do ideału otwartego, satysfakcjonującego dialogu. W praktyce, mając na celu wspieranie stron na drodze do porozumienia, mediator realizuje wobec nich następujące role:

- „hydraulik komunikacji” – inicjujący i usprawniający proces przepływu informacji poszczególnymi kanałami;
- „szafarz praw” – dbający o równowagę i uznanie praw wszystkich uczestników rozmów;
- „facylitator procesu” – ustalający zasady procedury i dbający o ich przestrzeganie, formalnie przewodniczący sesjom mediacyjnym;
- „trener” – edukujący i wzmacniający wiedzę i umiejętności stron;
- „dostarczyciel zasobów” – oferujący proceduralne wsparcie stron i kontakty z zewnętrznymi ekspertami lub zasobami (prawnikami, ekspertami itp.), które mogą przyczynić się do poszerzenia akceptowalnych przez strony rozwiązań;

- „poszukiwacz” – umożliwiający ogłęd problemu z różnych perspektyw, wspierający w definiowaniu podstawowych kwestii i potrzeb, poszukujący opcji satysfakcjonujących obie strony mediacji;
- „strażnik realności” – pomagający w zbudowaniu racjonalnego 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 działania²¹.

Interwencja kryzysowa powinna służyć inicjowaniu procesów zmiany zarówno na poziomie indywidualnym, jak i społecznym²². Podobne założenie leży u podstaw mediacji, ponieważ wypracowanie nowego sposobu działania jest najlepszym gwarantem tego, że konflikt nie pojawi się ponownie. W pracy mającej na celu wypracowanie i utrwalenie u stron zmiany ważną rolę odgrywa styl komunikacji. Wyróżnia się tu:

- styl dowodzący – koncentrujący się na udzielaniu informacji, instrukcji i rad. Osoba przyjmująca taki styl mówi ludziom, co i jak mają zrobić;
- styl ukierunkowujący – koncentrujący się na podejmowaniu roli „zręcznego” przewodnika, który jest dobrym słuchaczem i w razie potrzeby jest gotowy podzielić się swoją wiedzą;
- styl podążający – koncentrujący się na uważnym słuchaniu i zrozumieniu oraz powstrzymaniu się od udzielania rad. Osoba przyjmująca ten styl wykazuje się dużym zaufaniem do uczestników i ich zdolności do rozwiązania problemu według własnych pomysłów²³.

W świetle zasady bezstronności i neutralności mediatora na pewno warto wystrzegać się stylu dowodzącego (choć może on się świetnie sprawdzić w działaniach np. interwencyjnych), a skoncentrować się na stylu ukierunkowującym

²¹ Ch.W. Moore, *Mediacje...*, s. 33–34.

²² D. Kubacka-Jasiecka, *Interwencja kryzysowa...*, s. 86–87.

²³ W.R. Miller, S. Rollnicki, *Dialog motywujący. Jak pomóc ludziom w zmianie*, Kraków 2014, s. 22–23.

lub podążającym. Skuteczne towarzyszenie w zmianie, wspieranie w wypracowaniu trwałych rozwiązań nie będzie koncentrowało się na doradzaniu i podawaniu kolejnych „recept na życie”, a raczej na łączeniu stylów ukierunkowującego i podążającego. Mediator jest przewodnikiem i towarzyszem w realizowanym przez uczestników procesie zmiany. Podejście uwzględniające wiedzę, wartości i doświadczenie stron konfliktu jest z kolei zgodne z podejściem zorientowanym na klienta, nawiązujące do nurtu humanistycznej praktyki indywidualnego *empowermentu* z poszanowaniem kreatywności stron²⁴.

Komunikacja mediatora ze stronami ma być przede wszystkim kompetentna, czyli, w świetle ujęcia podręcznikowego, „równocześnie stosowna i skuteczna”²⁵. Stosowność oznacza tu, że mediator zachowuje się w sposób zgodny z normami i oczekiwaniami powiązanych z danym kontekstem sytuacyjnym. Natomiast skuteczność oznacza, że rozjemca osiąga najbardziej pożądane rezultaty możliwe w danych okolicznościach. Umiejętności komunikacyjne są wykorzystywane przez mediatora nie tylko w jego porozumiewaniu się ze stronami, ale także w aspekcie pracy nad postawami i zachowaniami stron względem siebie nawzajem. Można spotkać się ze stwierdzeniem, że mediacja buduje koncyliacyjną filozofię życia, która zakłada nie tylko minimalizowanie wpływu negatywnych emocji i percepcji, ale także wzmocnienie pozytywnych emocji i pozytywnych percepcji²⁶. Z kolei badacze procesów porozumiewania się podkreślają, że „prawie wszystko, co jest ważne dla ludzkiej kondycji, zarówno tej dobrej, jak i złej, ma początek w komunikacji”²⁷. Dlatego właśnie w rolę mediatora wpisane jest nie tylko doraźne eliminowanie barier w komunikacji interpersonalnej, ale także wspieranie i edukowanie stron w obszarze skutecznego porozumiewania się na przyszłość²⁸. Kluczową rolę odgrywają tutaj kompetencje psychospołeczne (interpersonalne), takie jak:

²⁴ J. Szamgalski, *Praca socjalna. Poszukiwania tożsamości: duchowość, radykalizm, scenytm... i nowsze kierunki*, Warszawa 2022, s. 218.

²⁵ S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *Komunikacja między ludźmi...*, s. 26.

²⁶ Ch.W. Moore, *Mediacje...*, s. 197.

²⁷ S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *Komunikacja między ludźmi...*, s. 17.

²⁸ A. Cybulko, *Procesy poznawcze w komunikacji między stronami postępowania mediacyjnego*, [w:] *Oblicza mediacji. Wybrane zagadnienia*, red. K. Wojtanowicz, M. Pękala, Kraków 2021, s. 10.

- umiejętność właściwego odczytywania intencji, motywów i cech osobowości oraz budowania wzajemnego zaufania;
- umiejętność pełnego rozumienia systemów symboli składających się na komunikaty przekazywane innym osobom i odbierane od nich;
- umiejętność wzajemnego oddziaływania na siebie i umiejętność niesienia sobie pomocy;
- umiejętność twórczego rozwiązywania problemów i konstruktywnej współpracy²⁹.

W każdej sytuacji, w której osoby dotknięte kryzysem z różnych powodów nie są w stanie odpowiednio wykorzystać powyższych kompetencji, wsparcie mediacyjne może okazać się skuteczną formą pomocy.

Podsumowanie

U podstaw interwencji kryzysowej leży założenie, że powinna ona odbywać się wielotorowo i być nakierowana na przywrócenie u klienta równowagi i samodzielności, ponieważ dla poradzenia sobie z różnymi trudnościami kluczowe są zasoby własne osoby nimi dotkniętej³⁰. Szeroko rozumiane wsparcie mediacyjne, szczególnie w świetle zasady dobrowolności i scharakteryzowanych wyżej technik usprawniania komunikacji interpersonalnej, jest bez wątpienia szansą na podniesienie skuteczności działań pomocowych w odniesieniu w znacznej części kryzysów. Kryzysy są bowiem często ściśle powiązane z konfliktami, a interwencję kryzysową łączy z ideą polubownego rozwiązywania sporów wiele wspólnych założeń dotyczących na przykład przywrócenia równowagi u osób przeżywających silne emocje, wspierania ich w rozumieniu nowej sytuacji i w akceptacji nieuniknionych zmian, obiektywnej ocenie źródeł i skutków problemu i wypracowaniu konstruktywnych rozwiązań,

²⁹ K. Łęcki, A. Szostak, *Komunikacja interpersonalna w pracy socjalnej*, Warszawa 1996, s. 15.

³⁰ D. Kubacka-Jasiecka, *Interwencja kryzysowa...*, s. 86–87; J. Grodecka i in., *Standard interwencji kryzysowej*, s. 6 [on-line:] http://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/SIK_2601.pdf – 3.11.2020.

a przede wszystkim dużej wagi wzmocnienia autonomii (samodzielności, odpowiedzialności) jednostek³¹.

Implementacja wsparcia mediacyjnego do systemu interwencji kryzysowej może przybierać rozmaite formy³² i polegać w szczególności na:

- korzystaniu z usług profesjonalnych mediatorów (jako specjalistów zewnętrznych);
- zatrudnianiu mediatorów wewnątrz struktur organizacyjnych i włączaniu ich do prac zespołów;
- prowadzeniu mediacji *ad hoc* przez przeszkolonych pracowników;
- wykorzystywaniu wiedzy mediacyjnej przez pracowników realizujących swoje bieżące obowiązki w innych rolach niż mediatorzy;
- organizowaniu poradnictwa mediacyjnego;
- promowaniu wiedzy i umiejętności mediacyjnych wśród klientów (np. w ramach profilaktyki występowania kryzysów i konfliktów).

Jak widać, mediacja może być stosowana zarówno jako główna metoda wsparcia, jak i jako uzupełnienie innych form pomocy (udzielanych np. przez interwenta kryzysowego, pracownika socjalnego, pedagoga, psychologa). Może być prowadzona przez jedną osobę, parę mediatorów (komediacja) lub przez specjalnie do tego celu powołany zespół. W tym ujęciu bowiem mediator jest nie tylko organizatorem rozmów dbającym o dobry klimat komunikacji i eliminującym bariery skutecznego porozumiewania się, ale pełni ponadto funkcję doradcy, „naprowadzającego” strony na najlepsze w danej sytuacji rozwiązanie, odpowiadające na ich potrzeby – a może to robić zarówno samodzielnie, jak i wspólnie z drugim mediatorem (komediacja), ale także we współpracy ze specjalistami z innych dziedzin pracy socjalnej i innymi partnerami społecznymi, których zaangażowanie często jest pomocne dla wzmocnienia kompetencji i odbudowy relacji osoby zagrożonej lub dotkniętej wykluczeniem z jej najbliższym otoczeniem.

Wchodząc w rolę mediatora, warto pamiętać o odpowiednim przygotowaniu i prowadzeniu poszczególnych faz postępowania: diagnoza sprawy

³¹ K. Wojtanowicz, M. Pękała, *O korzyściach...*, s. 120–121; I. Podobas, *Mediacje i negocjacje w pracy socjalnej*, Warszawa 2014, s. 158.

³² M. Urbańska, *Mediacje i ich wykorzystanie...*, s. 163.

(analiza konkretnego przypadku i ocena, czy mediacja może być przydatna, określenie celuroz mów i najlepszej formy ich przeprowadzenia); informowanie i motywowanie stron do mediacji (w szczególności upewnienie się, że rozumieją zasady, będą ich przestrzegać i mają wolę podjęcia rozmów pojednawczych); organizowanie spotkań indywidualnych (jeśli są konieczne) i/lub sesji wspólnych; wspieranie stron w wypracowaniu ostatecznego kształtu porozumienia (i nadaniu mu odpowiedniej formy prawnej), a w przypadku braku ugody – w wyciągnięciu konstruktywnych wniosków. Mediację zawsze warto kończyć, „nie paląc mostów”, zostawiając stronom możliwość powrócenia do rozmów za jakiś czas, gdy zmieni się sytuacja zewnętrzna lub postawy samych uczestników.

Rozmowy pojednawcze można prowadzić w formie bezpośrednich spotkań wspólnych lub pośrednictwa w przekazywaniu informacji. Mediacja jest na tyle elastyczna, że skorzystanie z niej warto dawać stronom pod rozwagę w bardzo wielu rodzajach spraw, ponieważ samo jej zaproponowanie nie wiąże się z żadnym ryzykiem. Oczywiście, metoda ta ma także swoje przeciwwskazania, na przykład brak możliwości zachowania jej zasad (dobrowolność, poufność); wyraźny brak równowagi między stronami, który nie mógłby być zniwelowany w czasie mediacji, uzależnienia, przemoc czy ryzyko nadużycia lub złamania zasad prawnych³³. Warto pamiętać, że mediacja nie jest sposobem stuprocentowo gwarantującym porozumienie ani tym bardziej pojednanie w każdej sprawie, ponieważ szanse na zgodę uwarunkowane są wieloma różnorodnymi – zależnymi od stron, a nie od mediatora – czynnikami. Dlatego mediacja nie jest metodą, którą można rozliczać na podstawie procentowego wskaźnika zawartych ugód, bo sam fakt podpisania lub niepodpisania porozumienia nie stanowi kryterium jakości pracy mediatora. Rozjemca nie zmusza stron do ugody, bo byłoby to naruszeniem zasady neutralności, a takie porozumienie byłoby tylko pozorne. Mediacja nie jest też żadną formą poradnictwa specjalistycznego, terapii ani pomocy prawnej, ponieważ mediator nie wydaje opinii, a może co najwyżej sugerować ogólny kierunek rozmów.

³³ K. Wojtanowicz, M. Pękała, *O korzyściach...*, s. 132–133. Praktyczne problemy związane z implementacją mediacji w instytucjach pomocy społecznej omówiono w: M. Urbańska, *Mediacje i ich wykorzystanie...*, s. 166 i n.

Tytułem podsumowania rozważań warto zaprezentować listę pytań pomocnych przy podejmowaniu decyzji o zasadności i formie najlepszego wsparcia mediacyjnego dla konkretnej sytuacji kryzysowej:

- Czy strony mają motywację do poszukiwania konstruktywnej reakcji na kryzys? Czy są pozytywnie nastawione do wspólnej rozmowy na temat możliwych rozwiązań? Czy mają dobre intencje i postawę otwartości, szczerości i przynajmniej minimalny poziom zaufania do siebie nawzajem?
- Czy strony wiedzą, czego chcą? Czy mają wyznaczone cele osobiste, hierarchię wartości, którą chcą się kierować? Czy zdają sobie sprawę z tego, jakie ich wzajemne interesy (potrzeby) są zbieżne, a jakie rozbieżne w danej sytuacji? Czy dostrzegają wartości nadrzędne wobec obecnego kryzysu?
- Czy strony są w stanie rozważać różne drogi osiągnięcia swoich celów, a przy ich wyborze kierują się racjonalnymi kryteriami? Czy myślą obiektywnie? Czy potrafią oddzielić proces decyzyjny od własnych silnych emocji powiązanych z daną sytuacją?
- Czy w porozumiewaniu się między stronami dominują komunikaty aprobujące? Czy potrafią one powstrzymać się od używania komunikatów prowadzących do eskalacji (np. oskarżanie, obrażanie, przekrzykiwanie)?
- Czy strony są w stanie rozmawiać (negocjować) samodzielnie? Czy mają dużą motywację (determinację) do wypracowania rozwiązania?
- Czy strony mają dużą wiedzę na temat swojej aktualnej sytuacji (przygotowanie merytoryczne) i możliwych reakcji na nią?

Im więcej na powyższe pytania odpowiedzi negatywnych, tym większa szansa, że bezpośrednio lub pośrednio wsparcie mediacyjne może odegrać istotną rolę w procesie interwencji kryzysowej. Oczywiście, mediacja nie zawsze pomoże kompleksowo rozwiązać problem, ale czasami nawet uświadomienie sobie zaistniałego problemu, określenie źródła niezgody z inną osobą czy wskazanie przyczyn, z powodu których niemożliwe jest zawarcie porozumienia (uzgodnienie „protokołu rozbieżności”), z jednej strony wymaga dużego nakładu pracy, a z drugiej jest wartościowym postępowaniem w sprawie i w tym sensie może stanowić skuteczne wsparcie dla osób dotkniętych kryzysem.

Skoro bycie mediatorem staje się aktualnie „nową rolą pracownika socjalnego”³⁴, to na zakończenie warto zaproponować także kilka praktycznych wskazówek, które mogą przyczynić się do poprawy ogólnej skuteczności porozumiewania się pracowników socjalnych z klientami (również w prowadzeniu interwencyjnej pracy socjalnej):

- rozmowy na delikatne/drażliwe tematy powinny zawsze odbywać się w odpowiednim miejscu i czasie, z zachowaniem atmosfery bezpieczeństwa i prywatności;
- nawiązując relację z klientem, warto dbać o zbudowanie dobrego klimatu komunikacji (komunikacja aprobująca);
- warto pamiętać, że na komunikację międzyludzką składają się poziomy: informacyjny, perswazyjny i emocjonalny, a skuteczne ich odczytywanie wymaga dużej ostrożności i brania pod uwagę zarówno sygnałów werbalnych, jak i niewerbalnych;
- warto zwracać uwagę na emocjonalny, afektywny poziom komunikacji – z jednej strony nie tłumić emocji, ale z drugiej zapobiegać ich eskalacji;
- w myśl zasady, że miarą skuteczności komunikacji jest prawidłowe zrozumienie przekazu przez odbiorcę, warto zawsze upewniać się, że dobrze interpretujemy wypowiedź klienta i że on dobrze interpretuje naszą (prośba o podsumowanie, dopytywanie itp.);
- warto na co dzień stosować techniki aktywne słuchania, być uważnym i empatycznym, a powiązane z nimi kompetencje systematycznie doskonalić (szkolenia, warsztaty, treningi itp.).

Pracownicy systemu wsparcia społecznego coraz częściej spotykają się z wyzwaniem interweniowania w sytuacjach kryzysowych, w tym występowania konfliktów, w różnych wymiarach społecznych – rodzinnych, grupowych, środowiskowych. Skuteczna interwencja w tym zakresie jest podstawą efektywnego wsparcia klientów. Stąd identyfikuje się realną potrzebę poszerzenia usług społecznych z dziedziny mediacji³⁵ oraz doskonalenia kompetencji specjalistów w tym zakresie.

³⁴ I. Podobas, *Mediacje...*, s. 157.

³⁵ Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 roku o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej (t.j. Dz.U. z 2022 r., poz. 447 z późn. zm.), w art. 10 wskazuje na formy pracy z rodziną prowadzone w gminie. W tym zakresie wskazana jest również mediacja.

Bibliografia

- Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor R.F., *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, tłum. G. Skoczylas, Poznań 2021.
- Cybulko A., *Procesy poznawcze w komunikacji między stronami postępowania mediacyjnego*, [w:] *Oblicza mediacji. Wybrane zagadnienia*, red. K. Wojtanowicz, M. Pękala, Kraków 2021, s. 9–33.
- Gmurzyńska E., *Etapy mediacji*, [w:] *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Warszawa 2009, s. 213–234.
- Grodecka J. i in., *Standard interwencji kryzysowej*, 2020, [on-line:] http://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/SIK_2601.pdf.
- Gójska A., Huryn V., *Mediacja w rozwiązywaniu konfliktów rodzinnych*, Warszawa 2007.
- Jakubiak-Mirończuk A., *Instytucja mediacji cywilnej w Polsce w perspektywie prawno-porównawczej*, [w:] *System prawny a porządek prawny*, red. O. Bogucki, S. Czepita, Szczecin 2008, s. 357–370.
- Jakubiak Mirończuk A., *Negocjacje dla prawników. Prawo cywilne*, Warszawa 2010.
- Kalisz A., Zienkiewicz A., *Mediacja sądowa i pozasądowa. Zarys wykładu*, Warszawa 2014.
- Kubacka-Jasiecka D., *Interwencja kryzysowa. Pomoc w kryzysach psychologicznych*, Warszawa 2010.
- Lewicka-Zelent A., *Mediacja – podstawy teoretyczne*, [w:] E. Grudziewska, A. Lewicka-Zelent, *Kompetencje mediacyjne w profesji pracownika socjalnego*, Warszawa 2015, s. 21–40.
- Łęcki K., Szostak A., *Komunikacja interpersonalna w pracy socjalnej*, Warszawa 1996.
- Mediacje rodzinne w praktyce. Poradnik*, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, Kraków 2008.
- Miller W.R., Rollnicki S., *Dialog motywujący. Jak pomóc ludziom w zmianie*, Kraków 2014.
- Moore C.W., *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, tłum. A. Cybulko, M. Zieliński, Warszawa 2008.
- Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza, umiejętności*, tłum. P. Izdebski, A. Jaworska-Surma, D. Kobylińska, Warszawa 2020.
- Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Kraków 2000.
- Plucińska-Nowa M., *Status i oblicza mediacji w społeczeństwie polskim*, Poznań 2021.
- Podobas I., *Mediacje i negocjacje w pracy socjalnej*, Warszawa 2014.

- Sikorski C., *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, Warszawa 2005.
- Szamgalski J., *Praca socjalna. Poszukiwania tożsamości: duchowość, radykalizm, sceny-tyzm... i nowsze kierunki*, Warszawa 2022.
- Tański M., *49 pytań o mediację rodzinną. Praktyczny przewodnik*, Warszawa 2008.
- Urbańska M., *Mediacje i ich wykorzystanie w pracy socjalnej z rodziną*, „Studia nad Rodziną”, Vol. 47, 2018, nr 2, s. 157–170.
- Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 roku o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej (t.j. Dz. U. z 2022 r., poz. 447 z późn. zm.).
- Waszkiewicz P., *Zasady mediacji*, [w:] *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Warszawa 2018, s. 161–175.
- Wojtanowicz K., Pękała M., *O korzyściach płynących z wykorzystania elementów mediacji w obszarze interwencji kryzysowej*, „Journal of Humanities and Social Sciences”, Vol. 24, 2022, nr 3, s. 116–135.
- Wojtanowicz K., *Mediacje rodzinne jako sposób na rozwiązywanie konfliktów w rodzinie*, [w:] *Wybrane zagadnienia pedagogiki rodziny*, red. A. Błasiak, E. Dybowska, Kraków 2010, s. 275–289.
- Zienkiewicz A., *Alternatywne rozwiązywanie i rozstrzyganie sporów prawnych*, „Studia Prawnoustrojowe”, 2005, nr 5, s. 33–50.