



# SKRYPT DLA UCZESTNIKÓW SZKOLEŃ

## Spis treści

<b>TEORIA KONFLIKTU I KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA .....</b>	<b>6</b>
1.1 Pojęcie konfliktu.....	6
1.2 Pojęcie eskalacji konfliktu.....	7
1.2.1 Definicja pojęcia eskalacji.....	7
1.2.2 Reguła eskalacji – zachowanie podczas konfliktu (drabina).....	8
1.2.3 Procesy utrwalające konflikt według Mortona Deutsch’a.....	9
1.2.4 Model rozwoju konfliktu wg Friedricha Glasla .....	9
1.2.5 Mechanizmy psychologiczne odpowiedzialne za zjawisko eskalacji .....	11
1.3 Źródła konfliktu wg Christophera Moore’a .....	12
1.4 Strategie działania stosowane w konflikcie.....	15
1.4.1 Podstawowe strategie stosowane w konflikcie.....	15
1.4.2 Unikanie a zaangażowanie .....	18
1.5 Rozpoznanie i identyfikacja faz konfliktu.....	18
1.5.1 Przebieg konfliktu – zachowania podejmowane przez strony.....	18
1.5.2 Model procesu konfliktu Louisa R. Pondy’ego – fazy konfliktu .....	19
1.6 Rozwiązywanie konfliktu.....	20
1.6.1 Etapy rozwiązywania konfliktu.....	20
1.6.2 Kroki sprzyjające rozwiązaniu konfliktu.....	21
1.6.3 Metody rozwiązywania konfliktów przez osoby neutralne .....	22
1.7 Teorie komunikacji.....	25
1.7.1 Pojęcie komunikacji i zasady obowiązujące podczas komunikacji.....	25
1.7.2 Modele komunikacji.....	26
1.8 Komunikacja werbalna i niewerbalna .....	27
1.8.1 Komunikacja werbalna.....	27
1.8.2 Komunikacja niewerbalna .....	28
1.9 Bariery komunikacyjne .....	33
1.10 Aktywne słuchanie .....	38
1.11 Trójkąt satysfakcji .....	41
1.12 Komunikacja a typy osobowości.....	42
Pytania podsumowujące.....	45
Bibliografia.....	47
<b>NEGOCJACJE.....</b>	<b>48</b>
<b>ZINTEGROWANY SYSTEM KWALIFIKACJI.....</b>	<b>48</b>
Założenia towarzyszące opracowaniu niniejszego materiału: .....	49

2. NEGOCJACJE .....	49
2.1 Negocjacje jako jedna z alternatywnych metod rozwiązywania sporów .....	49
2.2 Podstawowe pojęcia w negocjacjach.....	52
2.3 Rodzaje/style negocjacji.....	56
2.4 Sposoby zarządzania konfliktem/postawy przy prowadzeniu negocjacji .....	63
2.5 Podstawowe etapy/fazy negocjacji.....	66
2.6 Bariery negocjacyjne i sposoby radzenia sobie z nimi.....	69
2.7 Warunki skutecznych negocjacji.....	72
2.8 Cechy dobrego negocjatora .....	73
3. ZINTEGROWANY SYSTEM KWALIFIKACJI.....	73
Pytania podsumowujące.....	77
Bibliografia.....	79
<b>MATERIAŁY SZKOLENIOWE Z ZAKRESU PRAWNYCH UREGULOWAŃ MEDIACJI W SPRAWACH CYWILNYCH.....</b>	<b>80</b>
WYKAZ SKRÓTÓW .....	81
Wstęp.....	82
Część merytoryczna .....	82
4.1 Zakres przedmiotowy mediacji w sprawach cywilnych.....	82
4.1.1 Sprawy o rozwód i separację.....	83
4.2 Zakres podmiotowy mediacji w sprawach cywilnych.....	84
4.2.1 Ograniczona zdolność do czynności prawnych.....	84
4.2.2 Brak zdolności do czynności prawnych .....	85
4.2.3 Uczestnicy postępowania grupowego .....	85
4.3 Zasady odnoszące się do postępowania mediacyjnego uregulowane w przepisach k.p.c. ....	85
4.3.1 Zasada dobrowolności.....	85
4.3.2 Zasada niejawności.....	87
4.3.3 Zasada bezstronności mediatora.....	89
4.4 Podstawy przeprowadzenia mediacji w sprawach cywilnych .....	90
4.5 Umowa o mediację.....	91
4.5.1 Przedmiot mediacji.....	92
4.5.2 Wskazanie mediatora lub określenie sposobu jego wyboru.....	92
4.5.3 Skutki zawarcia umowy o mediację .....	92
4.5.4 Skutki nieprzystąpienia do mediacji pomimo zawartej umowy .....	93
4.6 Wszczęcie mediacji pozasądowej.....	94
4.6.1 Podmiot uprawniony do złożenia wniosku.....	94

4.6.2 Adresat wniosku .....	95
4.6.3 Treść wniosku.....	95
4.6.4 Braki formalne wniosku .....	96
4.6.5 Przesłanki uniemożliwiające wszczęcie mediacji .....	96
4.6.6 Warunki i skutki wszczęcia mediacji pozasądowej.....	97
4.6.7 Skutki nieudanej próby wszczęcia mediacji.....	97
4.7 Umowa o przeprowadzenie mediacji .....	98
4.7.1 Zakres podmiotowy i przedmiotowy .....	98
4.7.2 Forma zawarcia umowy .....	98
4.7.3. Treść umowy .....	99
4.8 Wybrane działania sądu nakierowane na wszczęcie mediacji.....	99
4.8.1 Działania sądu nakierowane na zainicjowanie mediacji .....	99
4.8.2 Posiedzenie niejawne z udziałem stron .....	100
4.8.3 Spotkanie informacyjne.....	100
4.9 Wszczęcie mediacji sądowej .....	101
4.9.1 Postanowienie sądu o skierowaniu stron do mediacji .....	101
4.9.2 Wybór mediatora .....	102
4.9.3 Czas trwania mediacji .....	103
4.9.4 Zawiadomienie stron i mediatora .....	103
4.10 Wybrane problemy terminologiczne .....	103
4.11 Obowiązki mediatora po skierowaniu stron do mediacji przez sąd .....	104
4.11.1 Uprawnienie do zapoznania się z aktami sprawy .....	104
4.11.2 Wyznaczenie terminu i miejsca posiedzenia mediacyjnego.....	104
4.11.3 Przebieg posiedzeń mediacyjnych.....	105
4.11.4 Upływ terminu wyznaczonego na przeprowadzenie mediacji sądowej .....	105
4.12 Protokół z mediacji.....	105
4.12.1 Oznaczenie miejsca przeprowadzonej mediacji.....	106
4.12.2 Oznaczenie czasu przeprowadzonej mediacji .....	106
4.12.3 Wskazanie wyniku przeprowadzonej mediacji .....	107
4.12.4 Dołączenie ugody do protokołu.....	107
4.12.5 Obowiązki mediatora po sporządzeniu protokołu z przebiegu mediacji pozasądowej ....	107
4.12.6 Obowiązki mediatora po sporządzeniu protokołu z przebiegu mediacji sądowej .....	108
4.13 Ugoda zawarta przed mediatorem w sprawach cywilnych .....	108
4.13.1 Forma zawarcia ugody .....	108
4.13.2 Ugoda zawarta przed mediatorem a ugoda z art. 917 k.c.....	108

4.13.3 Skutki zawarcia ugody w ramach mediacji pozasądowej .....	109
4.13.4 Skutki zawarcia ugody w ramach mediacji sądowej .....	110
4.14 Postępowanie sądu w przedmiocie zatwierdzenia ugody .....	110
4.14.1 Przesłanki oceny ugody, zawartej przed mediatorem, przez sąd.....	110
4.14.2 Skutki ugody zawartej przed mediatorem i zatwierdzonej przez sąd.....	112
4.15 Koszty mediacji.....	112
4.15.1 Koszty mediacji pozasądowej .....	112
4.15.2 Wynagrodzenie i zwrot wydatków przysługujących mediatorowi.....	113
4.15.3 Zwolnienie od kosztów sądowych.....	115
4.15.4 Koszty mediacji sądowej.....	115
Pytania podsumowujące .....	117
Podsumowanie .....	118
Bibliografia.....	119
<b>MEDIACJA .....</b>	<b>121</b>
5. MEDIACJA.....	122
5.1 Definicja mediacji i mediatora .....	122
5.2 Zasady mediacji w kontekście pracy mediatora .....	123
5.3 Wybrane rodzaje mediacji – facylitatywna, ewaluatywna, transformatywna .....	126
5.4 Role mediatora .....	128
5.5 Etyka mediatora.....	130
5.6 Ko-mediacja .....	131
5.7 Korzyści związane z uczestnictwem w mediacji.....	132
5.8 Kwalifikacja „Prowadzenie mediacji sądowych i pozasądowych w sprawach cywilnych” – co powinna wiedzieć i umieć osoba podchodząca do walidacji w ramach tej kwalifikacji? .....	133
Pytania podsumowujące .....	139
5.9 Wpływ sprawy do mediacji i przygotowanie do mediacji .....	141
5.10 Etapy mediacji.....	146
5.11 Wskazania i przeciwwskazania do stosowania mediacji .....	156
5.12 Mediacja z udziałem pełnomocników .....	157
5.13 Dokumenty mediacyjne.....	160
Bibliografia.....	172

# TEORIA KONFLIKTU I KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA

## **Opracowanie**

Centralny Instytut Analiz Polityczno-Prawnych  
ul. Cynamonowa 2 lok. 8 | 02-777 Warszawa

## TEORIA KONFLIKTU I KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA

### 1.1 Pojęcie konfliktu

Definicji konfliktu jest wiele. Zanim opisane zostaną obecnie funkcjonujące, warto przyjrzeć się jak ewoluowało rozumienie tego pojęcia na przestrzeni lat.

Niezależnie od rodzaju konfliktu, czy jednostek których dotyczy, wszystkie konflikty interpersonalne mają pewne wspólne cechy.

**Lewis Coser** definiuje konflikt jako walkę dotyczącą wartości i roszczeń do ograniczonych zasobów, statusu i władzy, w której celem oponentów jest zneutralizowanie, narażenie na szwank lub wyeliminowanie rywali. Takie podejście do konfliktu determinuje fakt, że definicja ta pochodzi z czasów zimnej wojny. Warto zauważyć, że w owej definicji, konflikt wyraźnie postrzegany jest w kategoriach **wygrana - przegrana**.

Klasyk teorii konfliktu – **Morton Deutsch**, w 1973 roku, występowanie konfliktu określał jako skutek niezgodnych ze sobą działań – konflikt zaś, jako działanie przeszkadzające, utrudniające, zakłócające, szkodzące bądź sprawiające, że rozwiązanie staje się mniej prawdopodobne albo mniej skuteczne.

Według **Macka i Snydera**, w konflikcie, między jego stronami, ograniczone zostają dostępne pozycje i zasoby, pojawiają się zachowania, które niszczą, szkodzą innym, a jedna strona w konflikcie może zyskać coś wyłącznie kosztem drugiej.

W 1987 roku **Keltner** wyszczególnił kategorie, w jakich można postrzegać konflikt. Są to: umiarkowana różnica zdań, spór, kłótnia, kampania, spór sądowy, walka lub wojna<sup>1</sup>.

**Christopher W. Moore** ukazuje przechodzenie konfliktu od unikania do przemocy, przyjmując skalę kontinuum<sup>2</sup>.

Słowo konflikt pochodzi od łacińskich słów *conflictus* i *confligere*, co w dosłownym tłumaczeniu oznacza *zderzenie*. Konflikt następuje, gdy dwie lub więcej osób albo grup:

- dostrzega niemożliwe do pogodzenia różnice (interesów, potrzeb, wartości) i zagrożenia,
- nie może osiągnąć lub zdobyć ważnych zasobów, zrealizować istotnych wartości, celów lub potrzeb,
- żadna ze stron nie może osiągnąć celów bez udziału lub zgody drugiej strony,
- strony blokują realizację swoich dążeń.

---

<sup>1</sup> W. W. Wilmot, J. L. Hocker, *Natura konfliktu*, [w:] Konflikty między ludźmi, red. E. Mandal, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 32.

<sup>2</sup> Ibidem, s. 32.

Konflikty stanowią naturalne zjawisko wynikające z dynamiki relacji między ludźmi. Można jednak zapobiegać im, niwelować ich skutki i rozwiązywać w sposób korzystny dla obu stron. W wyniku działań, które zostaną zastosowane, konflikt może ulec rozwiązaniu, wyciszeniu lub eskalacji.

Konflikt może zostać rozwiązany w sposób **konstruktywny** lub **destrukcyjny**. **Sposób konstruktywny** opiera się na współpracy, w konsekwencji której każda ze stron jest „wygrana”. **Sposób destrukcyjny** natomiast opiera się na rywalizacji – wówczas usatysfakcjonowana rozwiązaniem jest jedna ze stron, bądź obie pozostają „przegrane”.

## 1.2 Pojęcie eskalacji konfliktu

### 1.2.1 Definicja pojęcia eskalacji

**Eskalacja** jest zachowaniem, prowadzącym do uruchomienia nagromadzonej frustracji poznawczej i emocjonalnej, przyczyniającym się do jej dalszego wzrostu. Towarzyszy jej polaryzacja, czyli wyjaskrawienie i zwiększenie wyrazistości konfliktu, co prowadzi do blokady porozumienia. **Reakcja eskalacyjna może być spontaniczna lub strategiczna**. Należy je różnicować.

W zachowaniu **spontanicznym** często dochodzi do wyolbrzymienia konfliktu, w którym strony łączą fakty z czynnikami stanowiącymi zagrożenie samooceny. Pojawiać mogą się środki podobne do tych, które stosowane są w walce o władzę, np. oskarżające informacje. Nierzadko, spontaniczne zachowanie eskalacyjne kończy się ograniczeniem kontaktów, a konflikt pozostaje nierozwiązany.

W strategicznym zachowaniu eskalacyjnym, jego głównym celem jest świadome dążenie jednej ze stron do wzrostu napięcia w konflikcie, co podwyższając jego poziom, w konsekwencji doprowadzić ma do zakończenia sporu przy osiągnięciu satysfakcji przez obie strony. W tym przypadku eskalacja nie prowadzi do zakończenia sporu, ale go ujawnia (np. zmuszenie drugiej strony do konfliktu, gdy ta go unika). Jednym z elementów kontrolowanej eskalacji jest ujawnienie różnic między stronami<sup>3</sup>.

W sytuacji eskalacyjnej – strony, kosztem skupienia się na źródle konfliktu, dążą do wygranej, przejawiając wobec siebie postawę antagonistyczną. Eskalację charakteryzuje przechodzenie stron do destrukcyjnych form kontaktu, poszerzanie go o nowe sprawy, angażowanie w konflikt innych osób.

---

<sup>3</sup> S. Chelpa., T. Witkowski., *Pseudorozwiązania konfliktów*, [w:] Psychologia konfliktów, red. T. Witkowski, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2004, s. 126-129.



### 1.2.2 Reguła eskalacji – zachowanie podczas konfliktu (drabina)

Eskalację można przyrównać do drabiny, w której strony starają się wspiąć na wyższe szczeble, próbując okazać wyraźniej niechęć wobec przeciwnika.

Wdając się w konflikt i chcąc przekonać drugą stronę do zmiany sposobu myślenia, można spotkać się z różnymi typami reakcji – niezależnie od sposobu, w jaki zwróci się jej uwagę. Nierzadko, mimo delikatnego komunikatu, uwaga, czy też reakcja rozmówcy jest niegrzeczna – wówczas można postąpić dwojako:

- zaakceptować stan rzeczy, wycofując się z dalszych dyskusji,
- zareagować negatywnie, konfrontując się z rozmówcą.

Regułę eskalacji obrazuje poniższy rysunek drabiny:



Rys. 1. Eskalacja konfliktu – drabina

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: F. Bohm, S. Laurell, *Rozwiązywanie konfliktów. Praktyczny poradnik dla pracodawców i menadżerów*, Wydawnictwo BL Info Polska, Gdańsk, 2009, s. 38.

Zależnie od wyboru reakcji na uwagi drugiej strony, konflikt może się nasilać. Wybierając konfrontację, strona konfliktu wspina się po drabinię, symbolizującej eskalację, co obrazuje powyższy schemat. Każda ze stron, podejmując kontynuację ataków i używając dosadnych środków, poprzez nasilenie przejawów agresji, wzmacnia konflikt – pomimo tego, że wcześniej żadna z nich nie miała takiego celu. W miarę nasilania się negatywnych emocji i kumulowania się ich, trudniej podjąć

rozsądne decyzje i spojrzeć na sytuację z innej perspektywy, co utrudnia podjęcie konstruktywnych działań, czy decyzji<sup>4</sup>.

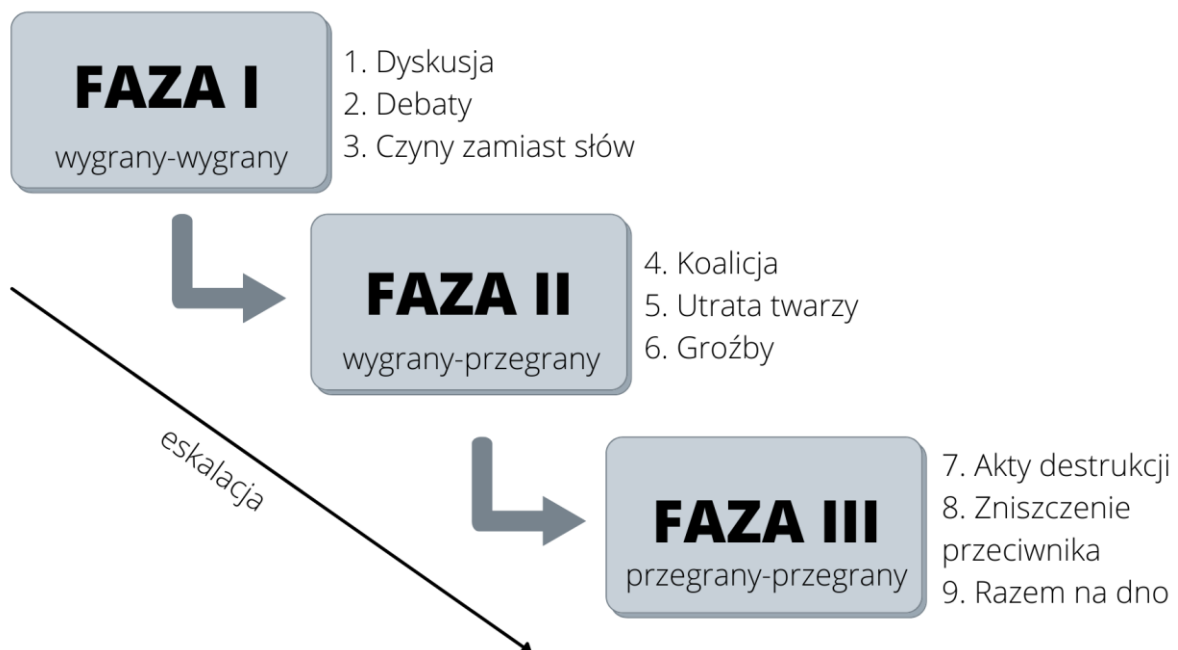
### 1.2.3 Procesy utrwalające konflikt według Mortona Deutsch'a

W miarę eskalacji, konflikt utrwała się przez procesy, tj.:

- autystyczna wrogość, zerwanie komunikacji i kontaktów,
- samospełniające się proroctwo,
- zobowiązania podjęte niechcący.

### 1.2.4 Model rozwoju konfliktu wg Friedricha Glasla

**Eskalacyjny model konfliktu Glasla** zakłada, że, gdy pojawi się pretekst do konfliktu, wówczas przebiega on według określonych faz. Model ten obrazuje jak na poszczególnych etapach konfliktu rozwijają się emocje i zachowania ludzkie. W tym modelu konflikt podzielony jest na trzy fazy, a każda z nich zawiera trzy poziomy.



Rys. 2. Model rozwoju konfliktu wg F. Glasla  
Źródło: Opracowanie własne.

Opisany model doskonale ukazuje **rolę komunikacji w konflikcie**<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> F. Bohm, S. Laurell, *Rozwiązywanie konfliktów. Praktyczny poradnik dla pracodawców i menadżerów*, Wydawnictwo BL Info Polska, Gdańsk, 2009, s. 38.

## I FAZA (wygrany – wygrany)

Zdenerwowanie – koncentracja stron na samodzielnym rozwiązaniu.

Poziomy eskalacji:

1. **Dyskusja, usztywnienie** – stanowiska stron skryształizowane, utwierdzenie we własnych poglądach. Strony nie potrafią znaleźć rozwiązania konfliktu, koncentrują się na negatywnych opiniach o drugiej stronie.
2. **Debaty, spory, polemiki** – strony zajmują stanowiska opozycyjne. Obfituje to w walki słowne, mieszają się argumenty racjonalne z emocjonalnymi. Strony przechodzą od współpracy do walki.
3. **Czyny zamiast słów** – utrata wiary stron w możliwość werbalnego rozwiązania sporu, strony zaczynają podejmować działania. Silna koncentracja na własnych celach, wyraźne postrzeganie siebie nawzajem jako przeciwników. Pojawia się chęć zdominowania przeciwnika, osiągnięcia własnych celów jego kosztem.

## II FAZA (wygrany – przegrany)

Nerwica – koncentracja na emocjach, które kierują zachowaniem – potrzeba pomocy z zewnątrz.

Poziomy eskalacji:

4. **Utrwalenie, koalicje** – pojawiają się zachowania odwetowe i każące, utrwalają się negatywne stereotypy. Na pierwszy plan wysuwa się obrona własnej reputacji.
5. **Utrata twarzy** – oczekiwanie zachowań upokarzających drugą stronę o charakterze publicznym.
6. **Strategie gróźb, zastraszanie** – utrata kontroli przez strony, realne oraz publiczne groźby. Pojawia się dopuszczalna granica zniszczeń.

## III FAZA (przegrany – przegrany)

Zachowania patologiczne – koszty własne oraz własne cierpienie tracą znaczenie dla strony.

**Konieczna pomoc z zewnątrz.**

Poziomy eskalacji:

7. **Pojedyncze akty destrukcji** – zachowania opozycyjne, strony tracą podmiotowość w postrzeganiu siebie nawzajem.
8. **Zniszczenie przeciwnika** – głównym celem staje się zniszczenie przeciwnika. Troska o własne przetrwanie stanowi granicę.

---

<sup>5</sup> M. J. Zajączkowska, *Sposoby komunikowania się mediatora ze stronami w przyjętych strategiach mediacyjnych*, [w:] *Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w wymiarze jednostkowym i społecznym*, red. M. Plucińska, Wydawnictwo naukowe Wydziału nauk społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2014, s. 2-4.

## 9. Razem na dno – pojawia się chęć zwiększenia strat przeciwnika, wyniszczenie stron – bezwzględna walka.

### 1.2.5 Mechanizmy psychologiczne odpowiedzialne za zjawisko eskalacji

W miarę rozwoju konfliktu, zmieniają się taktyki stosowane przez strony. Podobnie jak zostało opisane to wcześniej, strony wykazują tendencję do przechodzenia od lżejszych do cięższych strategii. Ponieważ narastający konflikt obejmuje coraz więcej ogólnych kwestii, w mniejszym lub większym stopniu związanych z jego wyjściowym przedmiotem oraz często angażuje więcej osób, można wyodrębnić trzy wymiary, których dotyczy eskalacja, czyli:

- a) liczba spornych kwestii,
- b) ogólność spornych kwestii,
- c) liczba zaangażowanych osób.

Poniżej opisane zostały mechanizmy psychologiczne, które są odpowiedzialne za zjawisko eskalacji. Mają miejsce, gdy strona próbuje przekonać drugą o słuszności swojej racji, co zamiast polepszyć sytuację, w efekcie pogłębia konflikt. Podejmowane próby perswazji wzmacniają przekonanie strony o słuszności obrony swojego stanowiska.

#### **Dysonans poznawczy**

Jest odczuwany przez jednostkę wówczas, gdy pojawia się niezgodność między przejawianymi przez nią postawami, przekonaniami i zachowaniami. W jego następstwie pojawia się dyskomfort skłaniający do zmiany elementu, który powoduje wspomnianą niezgodność. W sytuacji konfliktu, strona, analizując zasoby, które zaangażowała, by przekonać drugą o swojej racji, dochodzi do wniosku, że skoro poświęciła na to tyle czasu i energii, jest to kwestia istotna. Poświęcony przez osobę czas i energia wywołują w niej przekonanie, że należy wpłynąć na poglądy drugiej strony (próby przekonania jej, że się myli), **co w efekcie wywołuje w niej opór.**

#### **Dbłość o zachowanie twarzy**

Dla większości osób istotnym jest, by nie skompromitować się przed innymi – zachować twarz, broniąc słuszności swojego zdania w danej kwestii. W sytuacji konfliktowej strona może dojść do wniosku, że nie ma racji, prezentując swoje argumenty. W takiej sytuacji może pojawić się w niej strach przed upokorzeniem, jeśli przyzna się do tego, że nie ma racji. Wówczas, pod wpływem targających nią emocji, może za wszelką cenę próbować bronić swojego stanowiska, w którego słuszność przestała wierzyć, lub wycofać się ze swoich poglądów. Biorąc pod uwagę opisywany mechanizm, istotnym jest zapewnienie warunków do swobodnego wycofania się z prezentowanego stanowiska, niwelując dyskomfort strony.

### **Spoleczna norma wzajemności**

W myśl tej zasady, ludzie kierują się przekonaniem, że należy odwzajemnić się osobie, która coś dla nas zrobiła. Zasada ta nie ogranicza się jednak wyłącznie do odwdzięczania się za przysługę, ale ujawnia się w przekonaniu, że należy odpłacać za wyrządzone krzywdy, co ma częste odzwierciedlenie w sytuacji konfliktu.

### **Deindywiduacja**

Pojawia się w następstwie złości i innych negatywnych emocji odczuwanych przez stronę – w konsekwencji strona konfliktu wykazuje tendencje do przypisywania drugiej osobie cech negatywnych. Deindywiduacja polega na uprzedmiotowieniu drugiej osoby – wówczas przestajemy postrzegać ją jako obdarzoną uczuciami, czy potrzebami.

### **Podstawowy błąd atrybucji**

To tendencja do upatrywania się przyczyn zachowania obserwowanej osoby w kategoriach przyczyn wewnętrznych (np. uwarunkowań osobowościowych, cech), pomijając przyczyny zewnętrzne (uwarunkowania sytuacyjne). Dokonując atrybucji wewnętrznej, w większym stopniu przejawiamy negatywne emocje wobec drugiej strony. To bardzo częsty błąd popełniany przez osoby będące w centrum konfliktu<sup>6</sup>.

### **1.3 Źródła konfliktu wg Christophera Moore'a<sup>7</sup>**

Amerykański mediator – Christopher Moore, stworzył koło konfliktu. Przedstawia ono typologię źródeł konfliktu. Wyróżnione zostało pięć potencjalnych źródeł konfliktu, a tym samym pięć typów konfliktów. Na jedną sytuację konfliktową może nakładać się kilka przyczyn jednocześnie – w miarę rozwoju i eskalacji sytuacji konfliktowej.

---

<sup>6</sup> C. K. Oyster, *Grupy*, Zysk i S-ka 2002, s. 277-279.

<sup>7</sup> C. W. Moore, *Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Wydawnictwo Wolters Kluwer 2016, s. 127.



Rys. 3. Koło konfliktu Moore'a

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: C. W. Moore, *Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Wydawnictwo Wolters Kluwer 2016, s. 127.

### **I Konflikt danych**

Może pojawić się, gdy strony nie dysponują niezbędnymi danymi, ich dane są sprzeczne lub nieodpowiednio interpretowane. Strony nierzadko oskarżają się o zatajanie danych, celowe wprowadzanie w błąd, co w konsekwencji może zaostrzyć konflikt.

Cechują go:

- brak informacji,
- błędne zrozumienie danych,
- różne interpretacje danych,
- różne procedury zbierania danych,
- odmienne przekonania dotyczące słuszności danych.

### **II Konflikt relacji**

Może być wynikiem złej komunikacji, czy utrwalonych stereotypów. Wiąże się z trudnymi emocjami, których doświadcza się w relacji z drugą osobą. Może być także związany z utratą zaufania. Występuje nawet wtedy, gdy trudno znaleźć obiektywne powody do konfliktu.

Cechują go:

- działania odwetowe, negatywne,
- błędne spostrzeganie,
- silne emocje, stereotypy,
- zła komunikacja,
- wzajemna antypatia stron.

### III Konflikt wartości

Może być skutkiem odmiennych systemów wartości lub światopoglądu, jak również różnic zasad i wartości wobec czynności codziennych. Często pozostaje w sferze ukrytej.

Cechują go:

- różne wartości dotyczące życia codziennego,
- różnice ideologii, tradycji, religii,
- wartości związane z tożsamością osoby („ja”),
- różne kryteria oceniania zachowań.

### IV Konflikt strukturalny

Może wynikać ze struktury sytuacji, ograniczonych zasobów w zależności od kontekstu (np. brak dostępu do odpowiedniego sprzętu w pracy, niezbędnego do jej wykonania). Poza tym może dotyczyć innych kategorii struktur – np. organizacji (np. gdy niewystarczająco określone są wymagania związane z danym stanowiskiem), pełnionych ról, czasu.

Cechują go:

- brak czasu, przestrzeni, zasobów (czynniki zewnętrzne),
- nierówna kontrola zasobów,
- różne role społeczne,
- nadmiar zadań,
- ograniczenia czasowe,
- nierówne rozłożenie zasobów.

### V Konflikt interesów

Wiąże się z brakiem możliwości osiągnięcia celów, czy realizacji potrzeb. Interesy można podzielić na trzy rodzaje: rzeczowe (np. pieniądze, czas), proceduralne (np. sposób prowadzenia rozmowy), psychologiczne (dotyczące poczucia bezpieczeństwa, szacunku, godności).

Cechują go:

- konkurowanie o zaspokojenie wyżej wymienionych kategorii interesów.

Gdy występuje konflikt, uwaga każdej ze stron może być kierowana ku innej jego płaszczyźnie, co utrudnia, a często uniemożliwia jego konstruktywne rozwiązanie. Zdarza się, że niewyjaśniony **konflikt danych** przeradza się w **konflikt relacji**, a ten w **konflikt wartości**. By konflikt stał się możliwy do rozwiązania, musi zostać sprowadzony do **wspólnej płaszczyzny**.

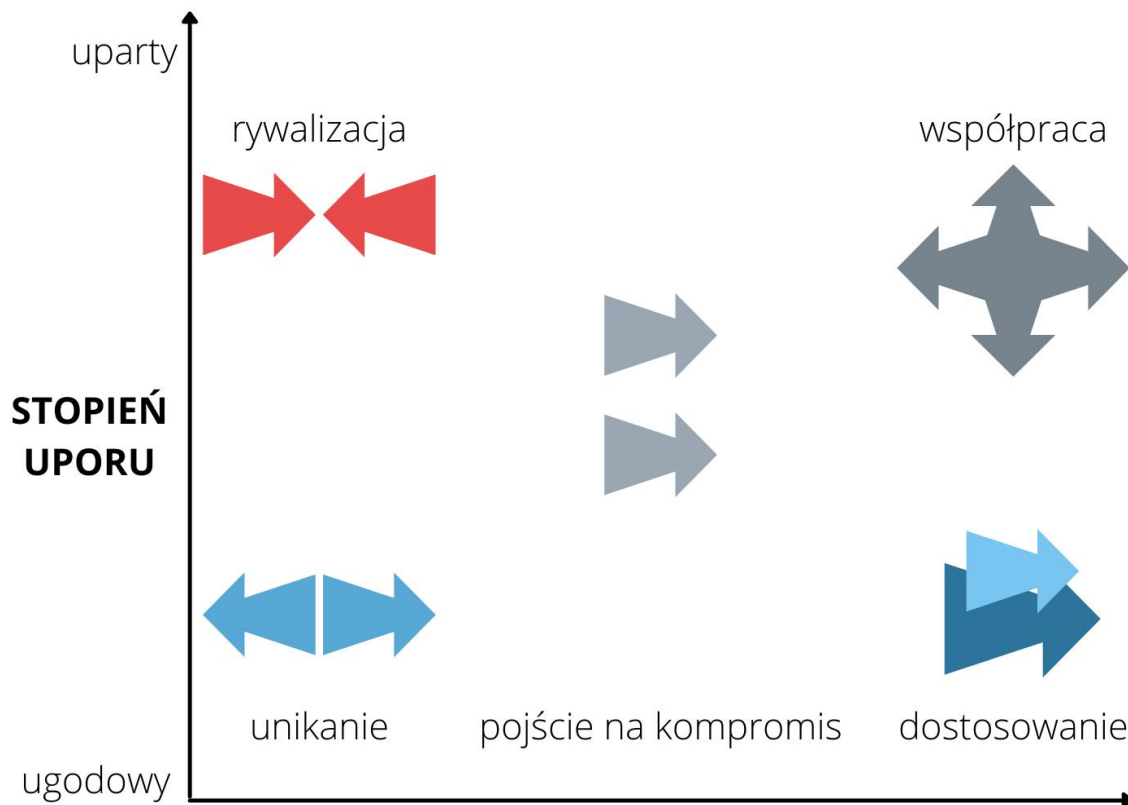


## 1.4 Strategie działania stosowane w konflikcie

### 1.4.1 Podstawowe strategie stosowane w konflikcie

Możemy wyróżnić wiele strategii stosowanych przez strony w konflikcie. Pięć głównych to:

- rywalizacja,
- unikanie,
- kompromis,
- dostosowanie się,
- współpraca.



Rys. 4. Strategie stosowane w konfliktach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: F. Bohm, S. Laurell, *Rozwiązywanie konfliktów. Praktyczny poradnik dla pracodawców i menadżerów*, Wydawnictwo BL Info Polska, Gdańsk, 2009, s. 45.

Strategie widoczne na wykresie mogą się przeplatać i występować razem w zależności od stadium konfliktu. Może być to zależne od wielu czynników, chociażby pory dnia, pogody lub otoczenia. Mimo to, zwykle dominuje jedna strategia, która powraca cyklicznie. Już na początku sytuacji konfliktowej każda ze stron próbuje sprawić, by druga się ugięła. Wówczas uwidaczniają się sposoby, do jakich strony się uciekają i uwidaczniają się strategie. **Poniżej, opisane są strategie stosowane w konfliktach.**



## **RYWALIZACJA**

W tej strategii widoczne jest dążenie do przeforsowania swojego punktu widzenia, nie zwracając uwagi na argumenty drugiej strony. By osiągnąć swoje cele, strona konfliktu gotowa jest działać kosztem udanych relacji z drugą osobą. Rywalizacja najbardziej kojarzy się z konfliktem.

Cechy rywalizacji:

- bojowe nastawienie obu stron,
- brak wystarczającej siły u obu stron, by przechylić szalę zwycięstwa na swoją stronę,
- brak chęci, by pozwolić wygrać drugiej stronie,
- często prowadzi do przewlekłego konfliktu, który może objąć osoby postronne,
- tworzenie sojuszy z innymi osobami, w celu uzyskania wsparcia,
- często kończy się rezygnacją i wycofaniem się jednej ze stron,
- gotowość do poświęcenia relacji z drugą osobą kosztem zwycięstwa,
- prowadzi do eskalacji konfliktu.

## **UNIKANIE**

To bardzo często stosowana strategia, która – na co wskazuje jej nazwa – polega na unikaniu i niepodejmowaniu konfrontacji. Strona udaje, że nie dostrzega sytuacji konfliktowej. Nierzadko okazuje się być efektywna, jednak sprawia, że sytuacja konfliktowa rozwleka się w czasie i blokuje jej rozwiązanie.

Cechy unikania:

- unikanie podejmowania drażliwego tematu,
- unikanie kontaktu z osobą, z którą ma się problem,
- zmiana tematu, obracanie sprawy w żart, gdy strona próbuje podjąć temat,
- ciągle przytakiwanie, zgadzanie się na zaproponowane rozwiązania, niezależnie od okoliczności lub własnych oczekiwań,
- często występuje, gdy strona czuje, że nie ma wpływu na sytuację,
- często występuje, gdy jedna ze stron jest wyraźnie silniejsza od drugiej,
- bywa stosowana, gdy inne strategie zawiodły i strona nie dostrzega szansy na wygraną.

## **KOMPROMIS**

Kompromis pozwala stronom na częściowe osiągnięcie swoich celów, dzięki rezygnacji z innych zamierzeń. Wymaga woli współpracy obu stron. Osiągnięciu kompromisu bliskiemu ideałowi sprzyja skupienie się na najważniejszych dla każdej strony kwestiach i pójściu na ustępstwa w tych mniej istotnych. W praktyce jednak, najczęściej obie strony muszą zrezygnować z rzeczy, które są dla nich ważne, by dojść do porozumienia.

Cechy kompromisu:

- wymaga dużego zaangażowania z obu stron,
- sprawdza się w konfliktach, które dotyczą kilku kwestii jednocześnie.

### **DOSTOSOWANIE SIĘ**

Ta strategia oznacza poddanie się. Występuje, gdy wola współpracy stron konfliktu jest duża, a upór niski. Przyjęcie racji przeciwnika umożliwia zachowanie dobrych stosunków z nim. Spełniając żądania partnera, strona może mieć różne pobudki, np. kierować się tym, że być może zaowocuje to dostosowaniem się do jej potrzeb w przyszłości. Kolejną przyczyną przyjęcia takiej postawy może być fakt, iż sprawa, w której wybiera pójście na ustępstwo, nie jest dla niej istotna – wówczas może to być korzystne dla strony w przyszłości, natomiast może być nadużywane przez drugą stronę. Druga strona postrzega tę strategię jako korzystną dla siebie – mimo wszystko, warto pamiętać o tym, że może ona przerodzić się z czasem w unikanie.

### **WSPÓLPRACA**

Cechuje się szukaniem rozwiązania, które będzie zadowalające dla obu stron. W tej strategii istotna jest praca nad rozwiązaniem, w którym najważniejsze interesy stron zostaną zaspokojone. Współpraca ma wiele zalet i może zaowocować w przyszłości.

Stosowanie opisanych wyżej strategii w praktyce może okazać się bardziej skomplikowane, niż zdaje się być w teorii. Jest zależne od wielu czynników, między innymi uzależnione od konkretnej sytuacji oraz osób, których dotyczy. Zwykle osoby prezentują w konfliktach powtarzalne i „ulubione” strategie – istotna i sprzyjająca rozwiązaniu konfliktu jest natomiast elastyczność. Kolejną trudnością może okazać się to, że wybór strategii podczas kłótni zazwyczaj dokonywany jest spontanicznie, bez analizy sytuacji. Istotnym jest, by zrozumieć proces narastania konfliktu, rozmawiać o potrzebach stron i możliwych konsekwencjach<sup>8</sup>.

Poza wyżej opisanymi strategiami, ludzie mogą podejmować szereg innych działań, takich jak:

- poszukiwanie wsparcia – odwołując się do autorytetu lub innych ludzi,
- odwołanie się do trzeciej strony – np. wstępując na drogę prawną,
- podjęcie walki, by zniszczyć przeciwnika,

---

<sup>8</sup> F. Bohm, S. Laurell, *Rozwiązywanie konfliktów. Praktyczny poradnik dla pracodawców i menadżerów*, Wydawnictwo BL Info Polska, Gdańsk 2009, s. 45-49.

- próby rozwiązania konfliktu – podejmując się bezpośrednich negocjacji, lub szukając mediatora, który wspomże proces rozwiązania konfliktu.

#### 1.4.2 Unikanie a zaangażowanie

Podczas konfliktu, w którym występują silne emocje, strony nieświadomie dokonują wyboru określonej strategii, która określa ich kolejne interakcje – mowa o zaangażowaniu w konflikt lub wycofaniu się. Wybór przeciwnych strategii przez strony i sztywne trzymanie się ich może być destruktywne i pogłębiać konflikt. Wybór zaangażowania lub unikania często stoi u podstaw innych konfliktów<sup>9</sup>.

### 1.5 Rozpoznanie i identyfikacja faz konfliktu

#### 1.5.1 Przebieg konfliktu – zachowania podejmowane przez strony

Rozpoznanie faz konfliktu jest kluczowe w podjęciu kroków pozwalających na jego skuteczne rozwiązanie. Poniżej przedstawione zostały zachowania, często przejawiane podczas kłótni.

#### **I Faza**

Strony dostrzegają, że „coś jest nie tak”. Charakteryzuje się występowaniem przeczuć, napięć, mogą pojawiać się następujące zachowania, tzw. **detektory konfliktu**, czyli elementy, które wskazują, że może pojawić się spór.

#### **DETEKTORY KONFLIKTU**

- unikanie kontaktu bezpośredniego,
- brak cierpliwości, drażliwość wobec strony, formalizowanie kontaktu,
- złośliwe uwagi, prowokacje,
- polaryzacja – podkreślanie wzajemnych różnic, odrębności,
- utrudnianie zdobycia informacji, których potrzebuje druga strona,
- opór wobec propozycji drugiej strony, niezgadanie się,
- lekceważenie poglądów, stosowanie ironii,
- fiksacja na własnych poglądach, własnym zdaniu – jego gwałtowna i emocjonalna obrona,
- zarzucanie drugiej stronie złych intencji,
- nieufność, gotowość do zachowań obronnych w sytuacji bezpośredniego kontaktu,
- ograniczenie swobody działań drugiej strony, blokowanie zasobów,
- izolowanie kontaktów z innymi, utrudnianie ich drugiej stronie.

---

<sup>9</sup> W. W. Wilmot, J. L. Hocker, *Style i taktyki*, [w:] *Konflikty między ludźmi*, red. E. Mandal, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 196.

## II Faza

**Wzajemna wrogość** – opisane wyżej zachowania (detektory) nasilają się, narastają zarzuty.

## III Faza

**Kulminacja** – charakteryzuje się rozładowaniem napięcia, wybuchem awantury, w której przeważają negatywne emocje – uniemożliwia to racjonalne spojrzenie na sprawę przez strony i użycie rozumowych argumentów. Mogą występować zachowania agresywne.

## IV Faza

**Wyciszenie** – w konsekwencji fazy kulminacji, w której stan wysokiego napięcia emocjonalnego, jako nienaturalny, staje się niemożliwy do zniesienia.

## V Faza

**Porozumienie** – następuje, gdy strony utrzymują ze sobą komunikację. Dzięki skupieniu się na wzajemnych interesach, przyjrzeniu się stanowiskom, umożliwia dalszą współpracę. Należy zaznaczyć, że nie każdy konflikt przebiega według prezentowanego modelu – może bowiem zostać zerwany w którejś z faz, np. kulminacyjnej. Kluczowa jest znajomość i obserwacja poszczególnych faz<sup>10</sup>.

### 1.5.2 Model procesu konfliktu Louisa R. Pondy'ego – fazy konfliktu

W modelu tym występuje pięć faz. Na ich podstawie można zidentyfikować, jak poważny jest prezentowany konflikt. Wyróżnia się:

- a) **Konflikt utajony** – występuje, gdy spór nie został jeszcze zidentyfikowany, aczkolwiek pojawiają się czynniki sprzyjające jego wystąpieniu w postaci np. ograniczonych zasobów.
- b) **Konflikt spostrzegany** – występuje, gdy jedna bądź obie strony dostrzegają źródło konfliktu. Strony nie podejmują jednak działań.
- c) **Konflikt odczuwany** – w tej fazie, mimo że strony nie podejmują działań ofensywnych, wyraźnie zwiększa się między nimi napięcie.
- d) **Konflikt manifestowany** – występuje w następstwie konfliktu odczuwanego – ta faza jest zwykle kojarzona z pojęciem konfliktu, ponieważ pojawiają się wówczas działania stron (często walka). Jednak w zależności od okoliczności, strony mogą podjąć działania, które prowadzą do rozwiązania konfliktu. W tej fazie, w następstwie działań stron, może okazać się, jak potoczy się spór – przynosząc korzyści lub straty.

---

<sup>10</sup> S. Chełpa, T. Witkowski., *Istota konfliktu*, [w:] Psychologia konfliktów, red. T. Witkowski, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2004, s. 151-152.

- e) **Konflikt zakończony** – to moment, w którym następuje obniżenie napięcia między stronami. Wyraźne staje się, czy został on rozwiązany, czy stłumiony. Stłumiony, czyli nierozwiązany konflikt może zwiększyć napięcie między stronami, a nawet powodować pojawienie się kolejnych konfliktów<sup>11</sup>.

## 1.6 Rozwiązywanie konfliktu

### 1.6.1 Etapy rozwiązywania konfliktu

#### **PRZYGOTOWANIE DO SPORU**

Polega na analizie i przygotowaniu do sporu. Robiąc to, można zapobiec eskalacji konfliktu. Obniżenie poziomu napięcia emocjonalnego, określenie przedmiotu konfliktu, analiza celów, jakie próbuje osiągnąć strona i obserwacja stwarzają warunki do podjęcia działań w celu rozwiązania konfliktu.

#### **ZAINICJOWANIE INTERAKCJI – PRZYGOTOWANIE WŁAŚCIWYCH WARUNKÓW DO SPOTKANIA**

Polega na stworzeniu przestrzeni do rozpoczęcia rozmów, która będzie pozbawiona czynników zakłócających. Należy zadbać o wybór odpowiedniego miejsca, które spełnia oczekiwania obu stron, ustalić czas trwania spotkania, zapewnić dyskrecję.

#### **PRZEPROWADZENIE ROZMOWY**

I Otwarcie – w celu przezwyciężenia konfliktu i utrzymania dobrych relacji, warto wyrazić aprobatę wobec spotkania, ustalić zasady prowadzenia dialogu. Przedstawienie punktu widzenia przez jedną stronę.

II Przedstawienie punktu widzenia przez drugą ze stron.

III Dialog – następuje, gdy strony przejawiają postawę konstruktywną – wówczas możliwe jest zbadanie źródła problemu, analiza konfliktu, znalezienie możliwych rozwiązań, satysfakcjonujących obie strony lub wymagających jak najmniejszych ustępstw - podjęcie prac nad załagodzeniem konfliktu.

---

<sup>11</sup> C. K. Oyster, *Grupy*, op. cit., s. 276-277.

## ZAWARCIE UMOWY - WYJŚCIE ZE SPORU

Następuje w efekcie udanych rozmów.

### 1.6.2 Kroki sprzyjające rozwiązaniu konfliktu

- wyznaczenie sobie konkretnego celu;

Sprecyzowanie celu pomaga zrozumieć stronom, dlaczego podjęta została ingerencja w konflikt, pozwala zbudować zaufanie i zredukować niepokój oraz niepewność stron, współwystępujących wraz z pojawieniem się konfliktu. Wyznaczenie konkretnego i realnego celu sprzyja obserwacji postępów. Należy być otwartym na propozycje stron i rozważyć ich punkt widzenia.

- zidentyfikowanie stron konfliktu;

- powiadomienie stron o celach i zamiarach;

Należy przyjąć rzeczową i otwartą postawę. Wypowiadane słowa nie powinny budzić wątpliwości w stronach konfliktu, w innym przypadku utrudni to szczerłość z ich strony. Na tym etapie buduje się zaufanie stron. Ważne, by konsekwentnie mówić o swoich zamiarach i je argumentować. To dobry moment, by podkreślać, że priorytetem jest działanie na rzecz rozwiązania.

- przeprowadzenie rozmów na osobności ze stronami konfliktu;

Istotne jest zadbanie o to, by oczekiwania stron były realne w stosunku do pracy, którą należy poczynić, by rozwiązać konflikt. Ważne, by przedstawić różne możliwości i podkreślić rolę stron i ich wpływ na wynik rozmów. Motywowanie stron do współpracy jest pomocne, przy przedstawianiu swoich dążeń i kierunków działań – pozwala również skoncentrować się na tym, co można uczynić, by strony zaczęły wspólnie dążyć do rozwiązania konfliktu. Na tym etapie warto poprosić każdą ze stron o opisanie konfliktu – wówczas można zaobserwować sposób myślenia stron, strategię, jakie stosują. W tym momencie można ustalić etap konfliktu - to jak długo się rozwija i w jakim miejscu jest obecnie. W tym celu warto zapytać strony o ostatni incydent, jaki był związany ze sporem – opowiadanie o sytuacji pozwala uzyskać obiektywne spojrzenie na swoje własne poczynania, co umożliwia zastanowienie się nad tym, jakie konsekwencje niosą one dla innych/drugiej strony. Na tym etapie można przyrzeć się czynnikom konfliktogennym, strategiom zwaśnionych stron, uzyskać informacje, jakie propozycje rozwiązań prezentują strony. Szukanie rozwiązań skłoni strony do rozmów. Bardzo ważna jest obserwacja stopnia zaangażowania stron w rozwiązanie konfliktu – dzięki odpowiedniej motywacji stron, można skierować ich działania na odpowiednie tory. Nie zawsze jednak strony przejawiają zainteresowanie zakończeniem konfliktu – wówczas ważnym jest, by zastanowiły się jakie konsekwencje może mieć nierozwiązany konflikt.

- podsumowanie wniosków płynących z rozmów;

Następuje po analizie konfliktu. Istotnym jest, by rzeczowo i rzetelnie podsumować zebrane wnioski i podzielić się nimi ze stronami. Pozwoli to nie tylko pomóc stronom, ale również usystematyzować i uporządkować wszystkie fakty. Dzięki temu, możliwa będzie weryfikacja dotychczasowych wniosków. Przedstawienie ich wyniku stronom umożliwi dostrzeżenie przez nie, jak osoba z zewnątrz odbiera konflikt, co może sprawić, że otworzą się na nowe rozwiązania.

- przygotowanie projektów planów zaradczych;

Plan/zarys działań, które pomogą zażegnać spór, ułatwi obserwację postępów bądź ich braku i zwiększyć poczucie bezpieczeństwa stron<sup>12</sup>.

### CZYNNIKI PODTRZYMUJĄCE KONFLIKT

Sprawiają, że strony nie zmieniają swojego zachowania, mimo że w konsekwencji nie jest to korzystne dla obu stron. Wśród nich, najczęściej pojawiają się:

- unikanie,
- zachowanie marginesu bezpieczeństwa – forma unikania, w której strona nie jest w stanie stawić czoła sprawom, ale tylko w pewnych okolicznościach,
- sojusze,
- prestiż,
- reguła eskalacji,
- teoria progów,
- zakłócenia w komunikacji.

#### 1.6.3 Metody rozwiązywania konfliktów przez osoby neutralne

Gdy strony wyczerpały możliwości samodzielnego rozwiązania konfliktu, nie osiągając porozumienia, wówczas można skorzystać z pomocy osoby trzeciej.

Istnieją różne strategie interweniowania w konflikt i ich podziały. Ich wybór zależy od kilku czynników, m.in. ilości czasu, który może zostać przeznaczony na proces dochodzenia do porozumienia, stopnia, w jakim strony konfliktu są współzależne od siebie, gotowości stron do realizowania porozumienia i przyjęcia odpowiedzialności wobec niego.

Można wyróżnić metody:

- **Zorientowane na proces (miękkie)** – skupiają się na modyfikowaniu i oddziaływaniu na proces dochodzenia do porozumienia stron. Stosowanie ich jest najbardziej zasadne, gdy

---

<sup>12</sup> F. Bohm, S. Laurell, *Rozwiązywanie konfliktów...*, op. cit., s. 62-74.



strony dysponują dużą ilością czasu, są od siebie uzależnione w dużym stopniu oraz wykazują gotowość poniesienia odpowiedzialności wobec potencjalnego porozumienia. Należą do nich:

- a) **Mediacja** – jej nazwa pochodzi od łacińskiego słowa *mediare* – być w środku. Oprócz stron, pojawia się trzecia osoba, która pomaga rozwiązać konflikt. Jest to jedna ze skuteczniejszych metod ingerowania w proces dochodzenia do porozumienia. Mediator, dzięki identyfikacji przyczyn konfliktu, wzajemnych interesów, cech i interakcji zachodzących między stronami konfliktu, pomaga osiągnąć obustronnie satysfakcjonujące porozumienie. Niezależnie od przedmiotu negocjacji, powinien budować zaufanie do siebie oraz między stronami; edukować strony; modelować zachowania pożądane; ułatwiać osiągnięcie porozumienia. **Powinien również przestrzegać zasad mediacji, takich jak dobrowolność, poufność, bezstronność i neutralność.** Istnieje wiele definicji mediacji. Stanowi ona podstawową metodę ADR (ang. *Alternative Dispute Resolution*), co oznacza alternatywny wobec tradycyjnych (negocjacje, postępowanie sądowe) sposób rozwiązywania sporów. Inne rodzaje ADR to m.in. facylitacja, koncyliacja, arbitraż. Pojęcie mediacji scharakteryzować można jako negocjacje stron sporu lub konfliktu, w których - za ich zgodą i na podstawie wcześniej ustalonych zasad - uczestniczy osoba trzecia – mediator, który wspomaga przebieg rozmów/negocjacji.
- b) **Moderacja** – ma zastosowanie, gdy między stronami występują silne, negatywne emocje, które pojawiły się w następstwie eskalacji konfliktu. Moderator, pełniąc funkcję „bufora” wzajemnych, negatywnych emocji, w następstwie podejmuje próby zmiany stosunku stron wobec siebie oraz konfliktu.
- c) **Admonicja** (w mniejszym stopniu) – polega na pośrednich próbach wywarcia nacisku na strony, w celu rozwiązania konfliktu przez osobę, która nie uczestniczy aktywnie w jego rozwiązaniu. Często występuje w zarządzaniu, będąc metodą stosowaną np. przez przełożonego.
- d) **Koncyliacja** (w mniejszym stopniu) – metoda często stosowana w rozwiązywaniu sporów międzynarodowych. Polega na powołaniu specjalnej komisji lub osoby, w celu zbadania sprawy i wystosowania propozycji, które mają wspomóc konstruktywne rozwiązanie sporu akceptowalne przez obie strony; nie ma wiążącego charakteru.
- **Zorientowane na wynik (twarde)** – skupiają się na kontrolowaniu fazy, w której podejmowana jest decyzja o wyniku. Należą do nich:



- a) **Arbitraż** (także jego różne formy: Med.-Arb., Arb.-Med.) – to metoda zbliżona do postępowania sądowego, gdzie spór rozstrzyga arbiter, będący osobą trzecią. Charakteryzuje się jednak większą autonomią niż tradycyjne postępowanie sądowe. Strony postępowania arbitrażowego mają wpływ, m.in. na wybór arbitra. Postępowanie zawiera również elementy negocjacyjno-koncyliacyjne, podobnie jak mediacja (jest jednak bardziej sformalizowane). Arbitraż można określić jako postępowanie polubowne.
- b) **Med.-Arb.** to forma mieszana rozwiązywania konfliktów, w której najpierw prowadzona jest mediacja, jednak gdy stronom nie uda się osiągnąć pełnego porozumienia, osoba trzecia (ta sama, która wcześniej występowała w roli neutralnego mediatora), przyjmuje rolę arbitra i dokonuje rozstrzygnięcia sprawy.
- c) **Arb.-Med.** przebiega w kolejności odmiennej – najpierw arbiter prowadzi postępowanie arbitrażowe, rozstrzygając spór, ale nie ujawniając stronom rozwiązania. Kolejno następuje przejście do mediacji, w której osoba arbitra wciela się w mediatora, podejmując próbę rozwiązania sporu. W przypadku, gdy stronom uda się wypracować porozumienie dokonane wcześniej przez arbitra, rozstrzygnięcie sporu nie jest ujawniane. Jeśli zaś strony nie dojdą do porozumienia, osoba trzecia ujawnia rozstrzygnięcie arbitrażowe, będące wiążącym dla stron.
- d) **Inkwizycja** – w spór ingeruje osoba inkwizytora, mająca wysoki poziom kontroli nad procesem i wynikiem sporu. Strategia ta jest silnie skoncentrowana na wyniku<sup>13</sup>.

Metody rozwiązywania sporów można podzielić również ze względu na ich charakter:

- a) Ugodowy – negocjacje i mediacje,
- b) Adjudacyjny – arbitraż i sąd.

Większość czasu spędza się na komunikowaniu się podczas rozmowy, wysyłaniu sms-ów, czy pisaniu maili. To pozwala na tworzenie i rozwijanie relacji międzyludzkich w rodzinie, gronie przyjaciół lub np. w pracy. To jak te relacje będą się kształtowały zależy w dużej mierze od stopnia rozwoju kompetencji komunikacyjnych. Wszystkie sprawy, które mają znaczenie, w istotnym zakresie, zależą od zdolności komunikowania się.

---

<sup>13</sup> S. Chęłpa, T. Witkowski, *Interwencja w konflikt – metody rozwiązywania sporów przez osoby neutralne*, [w:] Psychologia konfliktów, red. T. Witkowski, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2004, s. 207-232.

## 1.7 Teorie komunikacji

### 1.7.1 Pojęcie komunikacji i zasady obowiązujące podczas komunikacji

Komunikacja to szansa na wymianę myśli, współdziałanie, podążanie w tym samym kierunku. Dzięki niej można dowiedzieć się, co czują i myślą inni, a także wyrazić siebie. Mimo, że od urodzenia każdy komunikuje się z otoczeniem, to jest to proces skomplikowany i złożony. Wymaga świadomej kontroli tego, co i jak się przekazuje oraz sprawdzania, jak komunikat rozumie odbiorca.

Skuteczna komunikacja ma zatem miejsce wtedy, gdy rozmówca odbiera treść komunikatu, która jest zgodna z intencją nadawcy komunikatu. Komunikacja to nie tylko słowa (komunikacja werbalna), ale i cały szereg innych elementów jak np. gesty, mimika, postawa, ton głosu, pozycja, którą zajmuje się w stosunku do rozmówcy, dotyk i kontakt fizyczny, wygląd, dźwięki paralingwistyczne i wiele innych określanych jako komunikacja niewerbalna. Dobra znajomość zasad poprawnego komunikowania sprzyja sukcesowi w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych.

Aby komunikacja była efektywna należy pamiętać o jej podstawowych zasadach:

- **Zasada okazywania rozmówcy szacunku** – bez względu na sytuację, każdą osobę, z którą prowadzi się rozmowę, należy traktować jako ważną - takie zachowanie skłania do wzajemności;
- **Zasada jasnego i rzeczowego sposobu wypowiedzania się** – prowadząc rozmowę należy komunikować się w sposób zrozumiały dla drugiej osoby (używanie słów i języka dostosowanego do rozmówcy);
- **Zasada nieformułowania przedwczesnych ocen** – częstą przeszkodą w komunikacji jest tendencja do oceniania, zaprzeczania, potwierdzania, zanim dobrze zrozumie się cały sens wypowiedzi -> zanim dokona się oceny sytuacji, wcześniej należy wysłuchać rozmówcy do końca;
- **Zasada obserwacji zachowań niewerbalnych** – zachowania niewerbalne rozmówcy mogą być źródłem cennych informacji o jego odczuciach w odniesieniu do sytuacji, w której się znalazł. Nie należy lekceważyć jakichkolwiek oznak niezgody z przekazywaną treścią, gdyż prowadzi to do braku chęci porozumienia;
- **Zasada korzystnej różnicy poglądów** – często podczas konfliktu czy w sytuacji kryzysowej, rozmówcy bronią swojego stanowiska i zamykają się na wysłuchanie drugiej strony. To blokuje ich w dostrzeżeniu ewentualnych korzyści, które przedstawia rozmówca. Obie strony mają prawo różnić się w poglądach, jednak trzeba pamiętać, że rozmówca może mieć trochę racji;
- **Zasada dotrzymywania słowa** – komunikacja w sytuacji kryzysowej jest procesem niezwykle złożonym, często wymagającym szybkiego podejmowania decyzji, składania obietnic. Zanim jednak złożona zostanie jakakolwiek obietnica, należy zastanowić się, czy jej realizacja jest możliwa.

Dla skutecznej komunikacji ważne są 3 elementy:



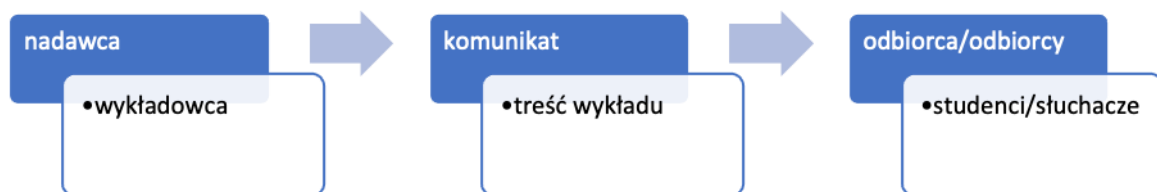
Rys. 5. Elementy skutecznej komunikacji

Źródło: Opracowanie własne

### 1.7.2 Modele komunikacji

Rozróżnia się 2 podstawowe modele komunikacji, tj.:

- **komunikację jednostronną** - charakteryzuje ją to, że nadawca wysyła komunikat do odbiorcy/odbiorców, nie uzyskując informacji zwrotnej, czy i jak odbiorca zrozumiał komunikat. Jako przykład komunikacji jednostronnej można wskazać np. przemówienie, kazanie, wykład;



Rys. 6. Komunikacja jednostronna

Źródło: Opracowanie własne

- **komunikację dwustronną** - charakteryzuje ją przepływ informacji w dwóch kierunkach, tj. od nadawcy do odbiorcy, a w następstwie tego sprzężenie zwrotne (od odbiorcy do nadawcy). Przykładem komunikacji dwustronnej będzie np. dyskusja, dialog.



Rys. 7. Komunikacja dwustronna

Źródło: Opracowanie własne

## 1.8 Komunikacja werbalna i niewerbalna

### 1.8.1 Komunikacja werbalna

Komunikacja werbalna dzieli się na:

- **ustną**, czyli słowa, które są wypowiedane. Jest najpopularniejszym sposobem przekazywania komunikatów, a do jej zalet zalicza się przede wszystkim szybkość i łatwość uzyskania informacji zwrotnej od odbiorcy. Forma ta jest jednak podatna na zniekształcenia, jeżeli występuje większa liczba osób przekazujących komunikat. Składnikami przekazu werbalnego mającymi ogromne znaczenie na jego zrozumienie przez odbiorcę są:
  - wysokość dźwięku tj. niższy lub wyższy ton głosu,
  - tempo mówienia, które wskazuje na emocje i nastrój nadawcy. Osoby mówiące szybko są często odbierane jako ekspresyjne. Należy pamiętać, że szybka mowa może być odebrana zarówno jako przekonanie nadawcy komunikatu, ale również jako niepewność i chęć szybkiego zakończenia rozmowy na dany temat. Osoby mówiące wolno mogą stracić uwagę słuchaczy i być odebrane jako „nudne”, flegmatyczne czy niebędące przekonane do swoich racji,
  - siła głosu - głośne mówienie w zależności od sytuacji może kojarzyć się z pewnością siebie i zadowoleniem lub z agresją czy wywyższaniem się,
  - barwa głosu - tony głębokie są identyfikowane ze stałością i pewnością siebie, natomiast wysokie i cienkie - z niepewnością, przejawem paniki czy brakiem zdecydowania,

- rytm i umiejętność akcentowania najistotniejszych informacji umożliwi odbiorcy ocenę stopnia ważności elementów komunikatu. Właściwa rytmika wypowiedzi ułatwia utrzymanie uwagi odbiorcy.

Kluczem do skutecznej komunikacji werbalnej jest umiejętność oceny reakcji odbiorcy, co pozwala uniknąć wielu nieporozumień. Należy pamiętać, że komunikacja werbalna jest zjawiskiem bardzo dynamicznym i wymaga od nadawcy dużo elastyczności, umiejętności dopasowania sposobu mówienia do odbiorcy i doświadczenia, które nabywa się przez całe życie.

- **pisemną**, czyli komunikat przekazany jako ciąg zapisanych wyrazów, np. e-mail, notatka, zawiadomienie. Zaletą komunikacji pisemnej jest to, że w każdej chwili można do niej powrócić, ponownie przeczytać w razie niezrozumienia lub zapomnienia niektórych elementów przekazanej informacji. Wadą, w porównaniu z komunikacją ustną, jest to, że nie ma możliwości od razu upewnienia się, czy komunikat został prawidłowo zrozumiany. Komunikacja pisemna pozbawiona jest bardzo istotnego elementu, jakim jest komunikacja niewerbalna.

#### 1.8.2 Komunikacja niewerbalna

Najprościej mówiąc, jest to sposób komunikowania się za pomocą szerokiej gamy różnych gestów (świadomych lub nie), bez używania słów. Jest integralnym elementem komunikacji, a czasami jej jedynym elementem. Ten rodzaj komunikacji jest starszy niż mowa, ponieważ istnieje od ponad miliona lat i przez cały ten czas ewoluował. Dotyczy wszystkich ludzkich postaw, zachowań innych niż słowa, których rolą jest przekazanie informacji. Należy jednak odróżnić komunikację werbalną od gestów używanych w języku migowym. Mark L. Knapp przeanalizował relacje, które zachodzą między komunikacją werbalną i niewerbalną. Można je przedstawić w 5 punktach<sup>14</sup>:

1. **powtarzanie**: informacje przekazywane słownie odbiorcy, ponownie przekazywane/powtarzane/ podczas komunikacji niewerbalnej,
2. **zastąpienie**: informację, którą chcemy przekazać słownie, przekazujemy z wykorzystaniem mowy ciała,
3. **regulacja konwersacji**: określa kolejność wypowiedzi,
4. **akcentowanie tekstu mówionego**: za pomocą np. gestów podkreślamy znaczenie przekazywanej ustnie informacji,
5. **maskowanie**: za pomocą komunikacji niewerbalnej ukrywamy prawdziwe uczucia, przekonania czy myśli<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> M. L. Knapp, *Nonverbal Communication in Human Interaction*, New York 1979, s. 3.

<sup>15</sup> [https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja\\_nieverbalna](https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja_nieverbalna) [04.12.2020 r.].

Ze względu na to, że komunikacja niewerbalna używana jest „od zawsze”, a określone gesty są podobnie interpretowane w społeczeństwie, często odczytywanie jej, czy nawet posługiwanie się nią, przebiega nieświadomie. To wpływa na ocenę sytuacji nadawcy oraz na zachowania innych osób. Dlatego ważne jest, aby starać się kontrolować wysyłane sygnały i ich spójność z przekazywanym komunikatem. Jeżeli gesty przeczą słowom, odbiorca częściej uwierzy w komunikat niewerbalny.

Komunikacja niewerbalna składa się z nieokreślonej liczby gestów, znaków czy innych zachowań. Najczęściej przyjęty podział znaków został określony przez Zbigniewa Nęckiego<sup>16</sup>.

Do najczęściej używanych zaliczyć można:

- **gestykulację**, czyli różnego rodzaju ruchy rąk, dłoni oraz palców nóg, a także ruchy głowy i korpusem ciała. Posługiwać można się nimi świadomie i nieświadomie. Mogą wyrażać różne stany emocjonalne, zastępować słowa, czy pomagać w opisie zdarzenia.

Można podzielić je na:

- **emblematory** – jako znaki, które zastępują słowa,
- **afektatory** – odzwierciedlają one rodzaj i intensywność emocji np. przejawiające się mimiką twarzy lub zmianą pozycji ciała,
- **ilustratory** – mające za zadanie zilustrować wypowiedziane słowa, często wspomagając nas w wypowiedzianych komunikatach,
- **regulatory** – ich funkcją jest synchronizacja przebiegu rozmowy, potwierdzanie czy zaprzeczanie za pomocą kiwnięcia głową.

- **pozycję ciała**, która wskazuje na stopień napięcia bądź rozluźnienia oraz „zamknięcia”, bądź „otwartości” podczas rozmowy. Wyróżnia się 2 postawy ciała: otwartą i zamkniętą<sup>17</sup>. Ludzie o otwartej postawie postrzegani są jako przyjaźni i pozytywnie nastawieni, tworzący wokół siebie poczucie bezpieczeństwa. Ludzie o zamkniętej postawie ciała sprawiają wrażenie zdystansowanych, niezainteresowanych kontaktem, nieprzyjaznych.

- **Zamknięta postawa ciała** to taka, w której części ciała najbardziej podatne na uraz (np. gardło, brzuch) są zasłanianie np.: osłanianie szyi poprzez opuszczenie lub podpieranie brody, pochycenie głowy, splatanie ramion na piersiach lub brzuchu, krzyżowanie nóg. Na zamkniętą postawę wpływ może mieć też ubiór: zapięty garnitur, golf, torebka lub teczka trzymana przed sobą itp.

---

<sup>16</sup> Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Warszawa 1996, s. 91.

<sup>17</sup> V. F. Birkenbihl, *Komunikacja niewerbalna. Psychologia prowadzenia negocjacji*, Wydawnictwo ASTRUM Wrocław 1997, s. 148



- **Otwarta postawa ciała** jest przeciwieństwem postawy zamkniętej i przejawia się np. podniesioną głową, rozpiętą marynarką, rozluźnionym krawatem, czy torebką na ramieniu.

Dłonie są istotnym elementem zamykającym lub otwierającym pozycję. Pokazywanie wnętrza dłoni odczytywane jest jako otwartość, przyjazność, chęć kontaktu, zwłaszcza jeśli dłoń jest rozluźniona – czyli palce lekko stykają się ze sobą. Pokazywanie wierzchu dłoni, zaciskanie ich, chowanie kciuka jest sygnałem zamknięcia. Warto zwrócić uwagę, że siedzenie z założonymi lub zaciśniętymi nogami, skrzyżowanymi ramionami to sygnał pozycji zamkniętej, natomiast lekkie pochylenie do przodu, wysunięcie głowy i pokazywanie wnętrza dłoni to przejaw pozycji otwartej.

Heliodor Muszyński zwrócił uwagę na podział postawy ciała jako postawy interpersonalne, przejawiające się relacjami międzyludzkimi takimi jak np. przychyłność, jej brak, zaufanie, akceptacja<sup>18</sup>. To właśnie postawy interpersonalne wyznaczają stosunek człowieka do innych ludzi, z którymi ma bezpośredni kontakt np. podczas rozmowy.

Ich przejawem wg H. Muszyńskiego są:

- delikatne pochylenie ciała w stronę rozmówcy lub lekkie odchylenie się od niego. Jest to najczęściej nieświadoma reakcja. Pochylenie się "ku" jest wyrazem sympatii i akceptacji. Odchylanie się do tyłu pojawia się wraz z przeżywaniem niechęci i dezaprobaty, naruszeniem „strefy bezpieczeństwa” (kiedy ktoś za blisko do nas podchodzi) bądź też pragnienia zerwania relacji. Podobne znaczenie ma lekkie wysuwanie bądź odsuwanie samej głowy,
- podobieństwo, jako nieświadoma skłonność do naśladowania swoich zachowań podczas rozmowy. Pojawia się kiedy rozmowa jest dla obu stron przyjemna i odbywa się w komfortowej atmosferze. Świadczy to o pojawieniu się więzi i sympatii. Brak synchronizacji postaw prowadzi do poczucia, że kontakt jest sztuczny, wymuszony i nieprzyjemny,
- ukierunkowanie ciała podczas rozmowy tak, aby być skierowanym ku sobie, jednak nie w pozycji „twarzą w twarz”, co jest postawą konfrontacyjną. Dlatego, zwykle ciała rozmówców zwrócone są ku sobie, ale ustawione pod pewnym kątem. Gdy ktoś jest lekceważony, ignorowany lub rozmówca pragnie uniknąć kontaktu z nim – ustawia się bokiem (ramieniem) – tak się dzieje np. w zatłoczonej windzie.
- zamknięta lub otwarta pozycja ciała.

---

<sup>18</sup> H. Muszyński, *Wychowanie Moralne w Zespole*, Wydaw. Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1974, s. 124.

- **mimikę** – są to wszelkie środki wyrazu, jakimi dysponuje ludzka twarz. Ten rodzaj komunikacji najłatwiej zaobserwować. Jest kształtowany przez siedem regionów twarzy: brwi i czoło, oczy, nos, górną wargę, dolną wargę i brodę, szczelinę ust oraz żuchwę. Twarz jest głównym źródłem informacji o emocjach. Dzięki stosowaniu technik kierowania mimiką można otrzymać następujące efekty: intensyfikować emocje, deintensyfikować emocje, neutralizować emocje, maskować emocje. Emocje wyrażane za pomocą mimiki można podzielić na:

- strach, cierpienie,
- szczęście, miłość, radość,
- zdziwienie,
- gniew, wściekłość, zdecydowanie,
- niesmak, wstręt, pogarda, lekceważenie,
- smutek.

- **dystans fizyczny** między rozmówcami: odległość między nimi w trakcie rozmowy jest ważną informacją m.in. o wzajemnych relacjach, postawach, poziomie intymności, sympatii itd. Przyjmuje się następujący podział dystansu fizycznego:

- strefa intymna, czyli taka, którą mogą naruszać tylko bliskie osoby, przyjmuje się, że powinna wynosić 15-45 cm,
- strefa osobista, czyli taka, w której osoba czuje się komfortowo podczas rozmowy towarzyskiej z innymi ludźmi, których zna i lubi. Powinna wynosić ok. 46 cm-1,2 m,
- strefa społeczna, czyli odległość zachowywana podczas rozmowy z nieznanymi lub służbowo. Powinna wynosić 1,2 m-3,6 m,
- strefa publiczna, czyli odległość, jaką przyjmuje się zwracając się do większej liczby osób, np. podczas wystąpienia publicznego. Powinna wynosić powyżej 3,6 m.

Istotne jest to, że nie da się określić jednoznacznie, ile powinien wynosić dystans, żeby nie naruszyć strefy komfortu rozmówcy. Jest to bardzo indywidualna kwestia i zależy od wielu czynników jak chociażby wcześniejsze doświadczenia, wygląd (elegancko wyglądająca osoba może podejść bliżej niż ktoś w dresach lub bezdomny), sposób zachowania (czy ktoś jest uśmiechnięty, czy zachowuje się agresywnie), zapach oraz wiele innych indywidualnych czynników. Ważne jest, żeby obserwować reakcję rozmówcy i na tej podstawie określić czy przypadkiem nie podeszło się za blisko.

- **kontakt fizyczny**, który jest związany z dystansem fizycznym, to wszelkie formy „dotykowej” wymiany bodźców, budujących relacje między rozmówcami, od form delikatnych, poprzez bardziej brutalne. Przykłady kontaktu fizycznego to np.:

- wyciągnięcie ręki na powitanie – chęć nawiązania kontaktu,



- mocny uścisk dłoni – pewność siebie, zdecydowanie,
- poklepywanie po ramieniu – protekcjonizm.

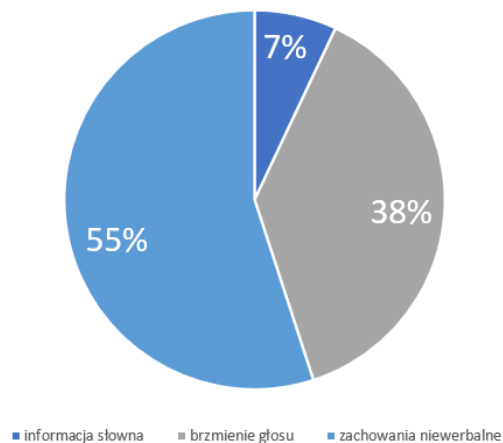
- **kontakt wzrokowy** – są to wszelkie wymiany spojrzeń, w których ich jakość i długość są znaczącym elementem. Czasem świadomie przesyła się sobie znaczące spojrzenie, a innym razem celowo unika patrzenia w oczy,

- **wokalizację**, która obejmuje barwę głosu, szybkość mówienia czy akcentowanie,

- **dźwięki paralingwistyczne** – takie jak śmiech, westchnienia, jęki, płacz, sapanie, ale również przerywniki retardacyjne typu „eee”, „yyy” oraz inne odgłosy pozbawione charakteru językowego,

- **wygląd fizyczny**, czyli to jak ktoś się ubiera, czesze, maluje,

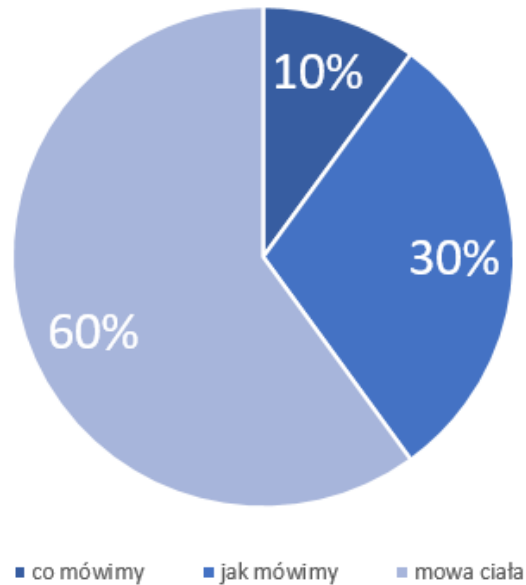
- **fasada otoczenia**, którą budują 2 podstawowe elementy. Pierwszy z nich to dekoracja, czyli wszystko to, co pozwala zorganizować przestrzeń w adekwatny dla danej sytuacji sposób. Należy przy tym pamiętać, że większość dekoracji jest stała. Drugi element fasady to tzw. fasada osobista, na którą składa się powierzchowność oraz sposób bycia, które muszą pozostać ze sobą w zgodzie, w celu zachowania jednorodnego wizerunku. Należy pamiętać, że komunikacja niewerbalna jest uzupełnieniem i wzmocnieniem bezpośredniego i ustnego komunikowania werbalnego, z którym jest nierozzerwalnie związana. Antropolog Albert Mehrabian odkrył, że w procesie komunikacji interpersonalnej 7% to informacje słowne, 38% to brzmienie głosu, a aż 55% to zachowania niewerbalne<sup>19</sup>.



<sup>19</sup> [https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja\\_niewerbalna](https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja_niewerbalna) [04.12.2020 r.].

Na podstawie tych danych opracowana została zasada skutecznego przekazu 10/30/60:

### Komunikacja



#### 1.9 Bariery komunikacyjne

Bariery komunikacyjne to przeszkody występujące podczas procesu komunikacji, tj. wszystko, co ten proces zniekształca. Najczęściej występującą jest przerywanie wypowiedzi, które sprawia, że pewne elementy przekazu, dla kogoś zupełnie nieistotne, ale bardzo istotne dla innej osoby są pomijane. Informacja oceniana jest na bazie kilku początkowych danych. Przerywanie, nawet w uzasadnionych przypadkach, kiedy np. rozmówca mówi nieciekawie, może spowodować „zamknięcie” w kwestiach istotnych. Niejednokrotnie, rozmówca speszony przerywaniem może odebrać je jako objaw zniecierpliwienia, co znacznie skróci lub przerwie wypowiedź.

Pozostałe bariery, jak wskazała Barbara Koc-Kozłowiec to:

- porównywanie - gdy zamiast słuchać, dokonuje się oceny np. kto ma lepiej, kto gorzej,
- domyślanie się - gdy ktoś zamiast słuchać, stara się czytać w myślach,
- przygotowywanie odpowiedzi - kiedy odbiorca podczas wypowiedzi drugiej osoby przygotowuje w myślach, co następnie powie,
- słuchanie wybiórcze, czyli filtrowanie odbieranych informacji, powoduje, że nie wszystko, co nadawca chce przekazać, trafia do odbiorcy<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> [http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Wychowanie\\_w\\_Rodzinie/Wychowanie\\_w\\_Rodzinie-r2012-t6/Wychowanie\\_w\\_Rodzinie-r2012-t6-s99-116/Wychowanie\\_w\\_Rodzinie-r2012-t6-s99-116.pdf](http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Wychowanie_w_Rodzinie/Wychowanie_w_Rodzinie-r2012-t6/Wychowanie_w_Rodzinie-r2012-t6-s99-116/Wychowanie_w_Rodzinie-r2012-t6-s99-116.pdf) [07.12.2020 r.].

Natomiast Thomas Gordon wyróżnia trzy kategorie, a w nich 12 barier w komunikacji, nazywając je „brudną dwunastką”. Pierwsza grupa to osądzanie i zalicza do niej:

- krytykowanie,
- przezywanie,
- stawianie diagnozy,
- chwalenie połączone z oceną.

Druga grupa to dawanie rozwiązań, które można traktować jako porady, rozkazy, groźby lub moralizowanie. Często sugerowanie rozwiązania wcale nie rozwiązuje problemu, a stwarza jeszcze większy. Zalicza się do nich:

- rozkazywanie,
- groźenie,
- moralizowanie,
- stawianie zbyt wielu lub niewłaściwych pytań,
- doradzanie.

Trzecia grupa barier to zachowania, które pozwalają uniknąć tematów, związanych z pojawianiem się emocji. Ludzie bardzo często, chcąc uniknąć tematu, w centrum uwagi stawiają samych siebie i swoje problemy. Do tej grupy barier zalicza się:

- odwracanie uwagi,
- logiczne argumentowanie,
- uspokajanie<sup>21</sup>.

Inną klasyfikację barier w komunikowaniu się zastosował Gabriel Łasiński<sup>22</sup>. Podzielił on bariery na trzy grupy. W pierwszej z nich znajdziemy bariery semantyczne, odnoszące się głównie do przepływu informacji. Druga z nich to bariery psychologiczne, które odnoszą się do cech psychicznych uczestników rozmowy. W trzeciej grupie autor uwzględnił bariery fizyczne i środowiskowe, które nie są zależne od ludzi. Podział ten kształtuje się następująco:

#### **BARIERY SEMANTYCZNE:**

- zniekształcanie informacji,
- wielkość, szybkość, objętość informacji,

---

<sup>21</sup> T. Gordon, *Wychowanie bez porażek*, PAX, Warszawa 1994, s. 293.

<sup>22</sup> G. Łasiński G., *Sztuka prezentacji*, Wydawnictwo eMPi2, Poznań 2000, s. 171.

- niezrozumiała tematyka,
- niezrozumiały język (terminologia).

### **BARIERY PSYCHOLOGICZNE:**

- negatywne nastawienie,
- nieśmiałość,
- brak zainteresowania problemem,
- zbyt duże zaangażowanie emocjonalne,
- lekceważenie słuchaczy,
- brak przygotowania merytorycznego,
- dogmatyzm myślenia,
- brak koncentracji,
- monotonność wypowiedzi,
- różnice temperamentów,
- nieumiejętność słuchania,
- zmęczenie.

### **BARIERY FIZYCZNE I ŚRODOWISKOWE**

- hałas,
- temperatura,
- miejsce,
- pora dnia,
- awaria sieci telekomunikacyjnych,
- zbyt duża liczba uczestników,
- zła aranżacja pomieszczenia,
- presja czasu.

### **Jak przełamać bariery komunikacyjne?**

1. Nauczyć się uważnie słuchać.

Umiejętności słuchania, interpretowania i wyciągania wniosków są nieodzowne w przełamywaniu barier komunikacyjnych. To pozwoli nie tylko na okazanie rozmówcy szacunku, ale także pozwoli na odniesienie się do jego wypowiedzi. M. Davis opisał skuteczne słuchanie w 4 punktach<sup>23</sup>:

---

<sup>23</sup> M. Davis, P. Fanning, *Sztuka współczesnego porozumiewania się*, GWP, Gdańsk 2007, s. 31.

- słuchanie aktywne (szerzej o nim w dalszej części materiałów) - polegające na zadawaniu pytań oraz udzielaniu odpowiedzi zwrotnych,
- słuchanie empatyczne - polega na wczuwaniu się w rolę/sytuację rozmówcy,
- słuchanie otwarte - polega na wysłuchaniu w całości tego, co chce przekazać nam druga osoba, a dopiero następnie ocenianie wypowiedzi,
- słuchanie świadome – polega na wykorzystaniu posiadanej przez nas wiedzy ogólnej, obserwacji i wsłuchaniu się w spójność wypowiedzi.

Warto pamiętać, że długo budowaną relację szybko można zniszczyć, lekceważąc rozmówcę.

2. Traktować rozmówcę z szacunkiem i jako równorzędnego partnera. Podczas rozmowy należy starać się unikać krytykowania i rozkazywania.

3. Używać języka zrozumiałego dla odbiorcy. Bardzo często barierą komunikacyjną jest to, że nadawca używa języka niezrozumiałego dla swojego rozmówcy. Może być to związane ze stosowaniem gwary językowej, jak również języka zbyt prostego lub profesjonalnego.

4. Przygotować się merytorycznie do rozmowy. W przypadku rozmów oficjalnych, wymagających rzeczowych odpowiedzi na pytania czy kontrargumentowania, warto się przygotować, aby być odebrany jako kompetentny.

5. Pewność siebie podczas kontaktów międzyludzkich to jedna z podstawowych zasad komunikacji. Stresując się albo obawiając rozmowy, można okazać się nierównorzędnym partnerem, co spowoduje negatywne nastawienie rozmówcy. Bariera ta uniemożliwi nawiązanie jakiegokolwiek porozumienia.

6. Mówić wolno i przekazywać informacje zwięźle. Zbyt duża liczba informacji spowoduje, że rozmówca ich nie zapamięta. Zbyt szybkie mówienie uniemożliwia interpretację i skupienie się odbiorcy na komunikacie.

7. Nie oceniać innych, ponieważ to zaburza odbiór informacji, jakie przekazuje druga osoba. Tworzenie obrazu rozmówcy na podstawie krótkiej rozmowy lub pierwszego wrażenia uniemożliwi wyciągnięcie prawidłowych wniosków.

8. Nie pouczać innych, ponieważ to nie tylko zaburza komunikację, ale świadczy też o kulturze osobistej. Wyrażać swoje zdanie, czy opinię wtedy, kiedy zostanie się o to poproszonym. Nie wszyscy rozmówcy oczekują rad. Nie są one odbierane dobrze, zwłaszcza jeżeli łączy się je z dopowiadaniem

tego, co w domniemaniu chce powiedzieć rozmówca, tym samym nie dając mu dokończyć wypowiedzi.

9. Starać się podczas, nawet nużącej rozmowy, zachować skupienie i koncentrację. W ten sposób pokazuje się szacunek do drugiej osoby, a nigdy nie wiadomo czy podczas (nawet początkowo nudnej) konwersacji, nie zostanie przekazana istotna informacja.

10. Informować o tym, jak zachowanie rozmówcy wpłynęło na odbiorcę poprzez informację zwrotną. Mówić o swojej reakcji, odczuciu czy myślach. Ta zasada działa w obie strony, ponieważ informuje jak rozmówca odbiera i czuje to, co się mówi, czy jak się zachowuje. Z powyższego wynika, że informacja zwrotna to subiektywne odczucie każdej ze stron rozmowy, ale i stanowi sprzężenie zwrotne, czyli reakcję na komunikat, który w uproszczony sposób można przedstawić następująco: ja mówię, co czuję słuchając Ciebie – Ty mówisz, co czujesz, słuchając mnie. Należy jednak pamiętać, że informacja zwrotna nie jest oceną, lecz opisem, co w danej sytuacji czuję.

Udzielając informacji zwrotnej warto skupić się na następujących punktach:

- a) Zależy mi – „Zależy mi na Tobie jako przyjaciółce, ponieważ od dziecka się przyjaźnimy (...)”.
- b) Fakty – „(...) fakty są jednak takie, że już trzeci raz nie przychodzisz, kiedy się umawiamy (...)”.
- c) Uczucia – „(...) przykro mi z tego powodu, ponieważ w tym czasie mogłabym sobie coś innego zaplanować. Czuję się jakbym się Tobie narzucała (...)”.
- d) Konsekwencje – „(...) konsekwencje są takie, że niezręcznie mi proponować Tobie po raz kolejny spotkanie (...)”.
- e) Oczekiwania – „(...) chciałabym, żebyś szanowała także mój czas (...)”.
- f) Propozycja rozwiązania – „(...) proponuję, żebyś następnym razem zadzwoniła i poinformowała mnie, że nie możesz przyjść (...)”.
- g) Zgoda – „(...) czy zgadzasz się na takie rozwiązanie? (...)”.
- h) Krytyka – „(...) a jakie Ty widzisz rozwiązanie, aby takie sytuacje nie pojawiały się w przyszłości?”.

W komunikacji bardzo ważne jest, aby używać takich komunikatów, które nie są przez drugą osobę odbierane jako atak, czy oskarżenie, czemu służy używanie komunikatów typu JA. Za jego pomocą przedstawia się reakcję, odczucia i oczekiwania na zachowanie drugiej osoby w taki sposób, aby nie były one odbierane jako raniące np. „Kiedy nie patrzysz na mnie podczas naszej rozmowy, mam wrażenie, że mnie nie słuchasz i jest mi z tego powodu przykro, ponieważ czuję się

ignorowany”. Dany problem zostaje tutaj dokładnie nazwany i wyjaśniony, dzięki czemu nie ma miejsca na domysły, z których często wychodzą nieporozumienia. Może on być używany zarówno w niejasnych sytuacjach konfliktowych, ale również wtedy, kiedy ktoś sprawił drugiej osobie przyjemność i chce jej o tym powiedzieć.

#### **Aby zbudować komunikat JA:**

1. Opisz swoje uczucia (Czuję.... – wyrażenie swoich emocji),
2. Nazwij konkretne zachowanie drugiej osoby (Kiedy ty – opis sytuacji, która miała miejsce),
3. Opisz jakie są konsekwencje zachowania drugiej osoby dla ciebie (Mi jest wtedy np. ciężko, przykro),
4. Opisz jakiego zachowania oczekujesz/wskaż swoje potrzeby (Chcę...).

#### **Przykłady komunikatów JA:**

- Nie lubię, kiedy się spóźniasz, ponieważ martwię się wtedy, że coś ci się stało.
- Mam wrażenie, że mnie nie słuchasz. Chciałbym, żebyś wyłączył telewizor i spojrzał na mnie.
- Nie czuję się bezpiecznie, kiedy jeździsz tak szybko.
- Czuję złość, kiedy obrażasz mnie przy innych ludziach, ponieważ bardzo się wtedy wstydzę.
- Czuję się nieswojo, kiedy mówisz do mnie podniesionym tonem.

### 1.10 Aktywne słuchanie

Słuchanie może być procesem biernym, kiedy tylko i wyłącznie słucha się wypowiedzianych słów, nie skupiając się na ich sensie i na rozmówcy. Słuchanie może być również aktywne, kiedy strony są zaangażowane w rozmowę, zadają pytania i uzyskują odpowiedzi, i tylko takie słuchanie pozwala na skuteczną komunikację. Warto zwrócić uwagę, że to właśnie umiejętność zadawania pytań pozwala na interakcję i uzyskanie informacji, które chce się uzyskać.

#### **Wyróżnić można 7 rodzajów pytań:**

1. Pytania zamknięte lub zawężające - pytania te służą do ograniczenia zakresu możliwych odpowiedzi i zawężenia przekazywanych informacji pod względem rodzaju. Ich celem jest skłonienie strony do konkretnego wypowiedzenia się lub odpowiedzi „tak” lub „nie”. Przykładowe pytania zamknięte/zawężające:

- Kiedy dokładnie problem zaczął narastać?
- Czy zgodziła się Pani/Pan z tą propozycją?
- Czy dotrzymał/a słowa?



2. Pytania wyjaśniające - celem ich jest uzyskanie dodatkowych informacji w przypadku złożonego problemu, upewnienie się czy dobrze coś zrozumieliśmy. Umożliwiają także wyjaśnienie konkretnego zagadnienia oraz przejście od ogólnej sytuacji do szczegółów. Pozwalają na uzyskanie dodatkowych informacji na temat sposobu rozumowania strony, który określił jej punkt widzenia, pogląd albo stanowisko. Może także zachęcić do głębszej introspekcji. Jako przykłady pytań wyjaśniających można podać:

- Nie całkiem to rozumiem - czy może mi to Pani/Pan wyjaśnić?
- Czy mogę prosić jeszcze o parę szczegółów na temat pańskiej propozycji, żebym lepiej zrozumiał/a pański ówczesny tok myślenia i cele?
- Wydaje mi się, że rozumiem (przeformułowanie wypowiedzi rozmówcy). Czy to się zgadza?
- Z jakich powodów jest to dla Pana/i ważne?
- Jaką podjął/ęła Pan/Pani decyzję w sprawie dalszego postępowania?
- Jakie pytania zadał/a sobie Pan/i w związku z tym wydarzeniem?

3. Pytania poszerzające i rozwijające - korzystając z nich można uzyskać pełniejszy obraz sytuacji lub problemu poprzez zachęcenie strony do rozwinięcia jakiejś kwestii. Ułatwiają one znalezienie akceptowalnego dla stron porozumienia dzięki szerszemu omówieniu problemów, potrzeb czy interesów. Jako przykłady pytań poszerzających i rozwijających można podać:

- Co jeszcze się stało, że zaczął Pan/i w ten sposób postrzegać tę sytuację?
- Jakie inne czynniki należałoby rozważyć?
- Jakie jeszcze interesy są ważne dla Pana/i i Pana/i organizacji?

4. Pytania o interesy - ułatwiają uzyskanie informacji o interesach: psychologicznych, relacyjnych, proceduralnych czy rzeczowych oraz ich wyjaśnienie. Jako przykłady pytań o interesy można podać:

- Czego obawia się Pan/i w związku z...?
- Jakie są Pańskie odczucia w związku z tym co się stało?
- Jak chciałby/aby się Pan/i czuć w przyszłości?
- Jakiego rodzaju relacje chciałby/aby Pan/i utrzymywać w przyszłości?
- Co było nie w porządku z procedurą?
- Jakie postępowanie chciałby/aby Pan/i przyjąć w celu załatwienia tej sprawy?
- Jakie są najważniejsze elementy, które chciałby/aby Pan/i osiągnąć w celu rozwiązania tej sprawy?

5. Pytania kwestionujące - ich celem jest przede wszystkim zakwestionowanie sposobu rozumowania lub logiki działania rozmówcy albo przeciwstawienie się im. Pozwalają na ujawnienie lub wykazanie sprzeczności wewnętrznych w rozumowaniu albo w obszarze pożądanego wyniku oraz zachęcają do zmiany zdania przez rozmówcę. Przykładami pytań kwestionujących są:



- Wydaje mi się, że dostrzegam pewną różnicę pomiędzy Pana/i wcześniejszymi a obecnymi działaniami. Czy może mi Pan/i to wyjaśnić?
- Czy może Pan/i wyjaśnić sposób myślenia, ponieważ nie jestem pewna/y czy go dobrze rozumiem?
- Czy może Pan/i wyjaśnić jak właściwie miałyby to się sprawdzić i zaspokoić którąś z Pańskich potrzeb?

6. Pytania generujące opcje - są formą zachęty do przemyślenia rozmaitych opcji. Służą do opracowania opcji jako możliwości osiągnięcia wspólnych celów lub zabezpieczenia interesów. Przykładami pytań generujących opcje mogą być:

- Co można by zrobić, aby osiągnąć jak najwięcej Pan/i celów, aby zaspokoić Pan/i potrzeby?
- Czy dostrzega Pan/i jakieś sposoby, które pozwoliłyby zająć się Pana/i obawami, osiągnąć Pana/i cele i zaspokoić potrzeby?
- Jak moglibyśmy to zrobić? Czy wyobraża sobie Pan/i jakieś rozwiązania?

7. Pytania o konsekwencje - mają za zadanie skłonić rozmówców do realistycznej oceny przyszłych konsekwencji, kosztów i korzyści związanych z jakimś działaniem lub porozumieniem.

Przykładami pytań o konsekwencje mogą być:

- Co się może stać, jeśli...?
- Co Pan/i i inni sądzilibyście o...?
- Co mogłoby się zdarzyć, gdybyśmy zrobili...?
- Czy dostrzega Pan/i jakieś przyszłe koszty czy wady tej opcji?
- Czy ta opcja mogłaby któremuś z Państwa zapewnić jakieś przyszłe korzyści?
- Czy naprawdę uważa Pan/i, że może wygrać w sądzie?
- Jakie byłyby rzeczywiste koszty takiego rozwiązania?

Aktywne słuchanie jest również potwierdzane kontaktem wzrokowym i potakiwaniem. W ten sposób pokazuje się zainteresowanie rozmową. Istotny jest też wyraz twarzy, który powinien pokazywać atencję i być przyjazny, aby wzbudzać pozytywne emocje.

Zainteresowanie rozmową może przejawiać się także poprzez wypowiedanie słów „rzeczywiście..., rozumiem..., aha..., tak... dobrze...”, czy też przytakiwanie lub chociażby skinienie głową. Należy uważać, aby nie przesadzić, co mogłoby być odebrane jako irytowanie się lub ponaglanie rozmówcy.

Mogą to być również i całe zwroty wykazujące zaangażowanie i zachęcające do dalszej rozmowy np.: „czy mógłbyś mi to wytłumaczyć..., powiedz proszę jak mam to rozumieć..., to ciekawe co mówisz... itp.”.

### Techniki aktywnego słuchania:

- **Parafrazowanie** - powtarzanie własnymi słowami tego, co powiedziała druga osoba. Pozwala upewnić się, czy dobrze zrozumiało się komunikat (np. „Pozwól mi sprawdzić, czy cię dobrze zrozumiałem”);
- **Klaryfikacja** - uporządkowanie i uogólnienie najważniejszych elementów wypowiedzi partnera (np. „Czy to znaczy, że...”);
- **Precyzowanie** - zadawanie dodatkowych pytań w celu uzyskania pełniejszego obrazu sytuacji;
- **Podsumowanie** - zebranie najważniejszych informacji oraz ustaleń rozmowy (np. „Reasumując...”);
- **Dowartościowanie** - pokazanie rozmówcy, że to, co mówi, jest dla nas ważne, a także docenienie jego wysiłków (np. „Dziękuję, że dzielisz się ze mną tą sytuacją”);
- **Odzwierciedlenie uczuć** - pokazanie, że rozumiemy, co odczuwa nasz rozmówca (np. „Jest mi bardzo przykro z tego powodu...”).

### 1.11 Trójkąt satysfakcji

Trójkąt satysfakcji opisany został przez Christophera Moore’a, który zauważył, że dla osiągnięcia satysfakcji przy poszukiwaniu rozwiązań nie wystarczy, aby wygrać<sup>24</sup>. Obserwując zachowania i emocje ludzi w różnych życiowych sytuacjach doszedł do wniosku, że są trzy obszary, które decydują o pełnej satysfakcji.

Zaliczył do nich:

- a) satysfakcję merytoryczną (rzeczową),
- b) satysfakcję psychologiczną,
- c) satysfakcję proceduralną.

Satysfakcja merytoryczna to praktyczne podejście, mówiące o kompetencjach i umiejętnościach. W przypadku relacji lekarz-pacjent będzie to np. trafność diagnozy, która jest wynikiem wysokich kwalifikacji medycznych lekarza. Równie istotnym czynnikiem jest to, na ile wystawiona diagnoza jest dobra i zrozumiała dla pacjenta.

Satysfakcja psychologiczna odnosi się do naszych subiektywnych odczuć i emocji. Poziom tej satysfakcji można określić przez odpowiedź na takie pytania, jak: czy jestem zadowolony/a?; czy czuję się lepiej?; czy podobało mi się to, w czym brałam/em udział, co usłyszałam/am, przeżyłam/am? To właśnie ten rodzaj satysfakcji odpowiada np. za dużą frekwencję studentów na jednych wykładach,

---

<sup>24</sup> C. W. Moore, *Praktyczne strategie...*, op. cit., s. 359.

podczas gdy na innych sala jest prawie pusta, czy chociażby to, że - nawet po wielu latach - pamięta się konkretnego nauczyciela. Ten rodzaj satysfakcji dotyczy bowiem emocji, uczuć, które samodzielnie można nazwać i ocenić, co sprzyja zapamiętywaniu i zwiększaniu poczucia satysfakcji – jeśli oczywiście są pozytywne, a dane zjawiska wywołują przyjemne emocje.

I trzeci rodzaj – satysfakcja proceduralna, która odpowiada na pytania typu: czy podobał ci się sam proces i dochodzenie do celu?; czy np. radca prawny przygotował dokumenty na czas?; czy był dostępny, czy odbierał telefon/maila?

## 1.12 Komunikacja a typy osobowości

Michał Ćakrt, opierając się na teorii osobowości opracowanej przez Immanuela Kanta w dziele „Antropologie” oraz na teorii Carla Gustawa Junga przedstawionej w „Psychologische Typen”, wyróżnił 4 podstawowe typy osobowości<sup>25</sup>:

- typ dominujący,
- typ analityczny,
- typ entuzjastyczny,
- typ przyjacielski.

### Typ dominujący

To często ekstrawertycy, ukierunkowani na działanie, cele i wyniki. Są asertywni, w kontaktach z innymi, bardzo bezpośredni, czasami narzucają swój autorytet. Swoim zachowaniem, osądami i częstymi negatywnymi ocenami często wzbudzają poczucie dyskomfortu lub wycofanie u rozmówcy. Dlatego tak ważne jest w kontakcie z osobami dominującymi, żeby bronić swoich granic psychologicznych w sposób asertywny i zdecydowany, ale nie atakować, ponieważ to spowoduje nasilenie konfliktu. Pomocne może być nazywanie emocji, które pojawiają się u rozmówcy np. poprzez stwierdzenie: „Rozumiem, że jest Pani/Pan niezadowolona/y”. W ten sposób pokazuje się, że dostrzega się emocje drugiej osoby, ale jej nie krytykuje ani nie próbuje tych emocji zmieniać. Można zapytać również o powód zdenerwowania i wykazać się zrozumieniem i współczuciem. Pomocnym rozwiązaniem może być też wskazywanie podczas rozmowy celu, który chce się wspólnie osiągnąć. Typ dominujący, komunikując się z innymi, często popełnia następujące błędy, takie jak:

- pójście na kompromis jest dla niego bardzo trudne, nawet jeżeli miałby z tego korzyści,
- często bywa apodyktyczny,

---

<sup>25</sup> M. Ćakrt, *Kto jest kim. Typy osobowości dla menedżerów*, Wydawnictwo One Press, Gliwice 1996, s. 5.

- zdarza się, że próbuje osiągnąć cel poprzez zastraszenie innych,
- poprzez skupienie się na zadaniu, nie zauważa swojego otoczenia.

### **Typ analityczny**

To często introwertycy, ceniący intelekt jako wartość samą w sobie, którzy zanim zaczną działać, każdy krok muszą przemyśleć. Dużą wagę przykładają do poznania i zrozumienia otaczającego ich świata. Wolą komunikować się pisemnie, ponieważ to pozwala zachować precyzję wypowiedzi. Przez otoczenie są odbierani jako perfekjoniści, lubiący mieć rację, uprzejmi, inteligentni i dokładni, lecz mało spontaniczni. Te cechy powodują, że analitycy zadają dużo pytań, gdyż przed podjęciem decyzji analizują każde za i przeciw, szukając alternatyw, upewniając się wcześniej, czy np. rozwiązanie wybrane w tej konkretnej sytuacji, będzie rzeczywiście najlepszym wariantem. To powoduje, że do rozmowy z analitykiem warto dokładnie się przygotować, żeby odpowiedzieć na szczegółowe pytania, a jeżeli nie będziemy czegoś pewni to warto to sprawdzić. Należy przewidzieć, że nasz rozmówca potrzebować będzie czas do namysłu. Typ analityczny komunikując się z innymi często popełnia następujące błędy:

- bywa formalistą i trudnością dla niego jest bycie elastycznym,
- najważniejsze dla niego są fakty, na dalszy plan schodzą relacje międzyludzkie,
- bywa nieustępliwy.

### **Typ entuzjastyczny**

To często sangwinicy lub ekstrawertycy, osoby pozytywnie nastawione do otoczenia, dobrze czujące się wśród innych, radosne i przykładające dużą wagę do dobrych relacji z innymi. To osoby kreatywne, chociaż bywają podczas rozmowy chaotyczne i mają trudność z jasnym wyrażeniem swoich potrzeb. Podczas rozmowy z entuzjastą należy być otwartym, przyjaznym, uступliwym, stosować parafrazy i umiejętnie kierować rozmową oraz aktywnie słuchać. Jeżeli chcemy przekazać jakąś informację, należy najpierw przyciągnąć uwagę entuzjasty. Typ entuzjastyczny komunikując się z innymi często popełnia następujące błędy:

- nie zawsze potrafi być realistą i miewa problemy ze słuchaniem,
- zdarza się, że jest nadpobudliwy i stara się wzbudzić entuzjazm w rozmówcy, aby przekonać go do swojego stanowiska.

### **Typ przyjacielski**

Osoby te mają przyjacielskie nastawienie i dbają o relacje międzyludzkie, a dużą wagę przykładają do wyznawanych wartości, których będą wytrwale bronić, ale z zachowaniem spokoju i determinacji. Są bardzo dobrymi słuchaczami, nastawionymi na zrozumienie drugiej strony. Jednak zdarza się, że są uległe, niepewne, mają problem z asertywnością i potrzebują więcej czasu

na sformułowanie swoich myśli. Podczas rozmowy z typem przyjaciela istotne jest powstrzymanie się od oceniania go, skupiając się jednocześnie na nawiązaniu kontaktu wzrokowego, prowadzeniu rozmowy spokojnym tonem, dopytując się o jego oczekiwania i wyrażając akceptację. Typ przyjacielski, komunikując się z innymi, często popełnia następujące błędy:

- zdarza się, że woli zaakceptować straty zamiast poszukać innego rozwiązania,
- jest mało asertywny i łatwo ulega wpływom innych,
- stara się wszystkich zadowolić przez co bywa uступliwy.

## Pytania podsumowujące

W każdym z poniższych pytań, prawidłowa jest jedna z odpowiedzi.

### 1. W myśl reguły eskalacji, strony konfliktu:

- a) dążą do jego złagodzenia
- b) podejmują zachowania pogłębiające konflikt
- c) wycofują się z konfliktu

### 2. Wg Ch. Moore'a (koło konfliktu, źródła konfliktu), konflikt:

- a) może toczyć się na różnych płaszczyznach jednocześnie
- b) zawsze skupia się wyłącznie wokół jednego z pięciu typów
- c) żadne z powyższych

### 3. Eskalacyjny model konfliktu F. Glasla zakłada, że:

- a) komunikacja w konflikcie nie ma znaczenia
- b) konflikt przebiega wokół określonych faz, podczas których zachowania stron są związane z ich emocjami
- c) konflikt przebiega wokół określonych faz, podczas których zachowania stron nie mają związku z ich emocjami

### 4. Wg Louisa R. Pondy'ego, w fazie konfliktu spostrzeganego:

- a) strony podejmują zachowania ofensywne
- b) następuje obniżenie napięcia między stronami
- c) strony nie podejmują realnych działań

### 5. Komunikacja werbalna oparta jest na:

- a) gestach
- b) mimice
- c) słowach
- d) kontakcie wzrokowym

### 6. Komunikacja niewerbalna oparta jest na:

- a) słowach
- b) mowie
- c) gestach
- d) żadna odpowiedź nie jest prawidłowa

**7. Proces komunikowania się to proces wymiany:**

- a) myśli
- b) uczuć
- c) informacji
- d) wiedzy

**8. Postawa asertywna to:**

- a) brak samodzielności w działaniu
- b) konkretne i zdecydowane wyrażanie swoich uczuć, przekonań i myśli
- c) przesadna duma
- d) uleganie wpływom innych

**9. Jedną z podstawowych zasad asertywności jest stosowanie komunikatów. Komunikat konfrontacyjny typu JA:**

- a) odnosi się do własnych uczuć i zachowania jako reakcji na zachowanie drugiej osoby
- b) informuje o decyzji w przypadku postawienia pytania przez drugą osobę
- c) sugeruje czyjaś winę za zaistniałą niekorzystną sytuację oraz uzurpowanie sobie prawa do oceny

**10. Klaryfikacja polega na:**

- a) powtarzaniu wypowiedzi rozmówcy innymi słowami
- b) uporządkowaniu elementów wypowiedzi partnera
- c) podkreśleniu znaczenia wypowiedzi rozmówcy

**Klucz odpowiedzi:** 1 - b, 2 - a, 3 - b, 4 - c, 5 - c, 6 - c, 7 - c, 8 - b, 9 - a, 10 - b



## Bibliografia

### Monografie i artykuły naukowe:

1. Birkenbihl V. F., *Komunikacja niewerbalna. Psychologia prowadzenia negocjacji*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław, 1997.
2. Bohm F., Laurell S., *Rozwiązywanie konfliktów. Praktyczny poradnik dla pracodawców i menadżerów*, Wydawnictwo BL Info Polska, Gdańsk 2009.
3. Chełpa S., Witkowski T., *Pseudorozwiązania konfliktów*, [w:] *Psychologia konfliktów*, red. T. Witkowski, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa, 2004.
4. Chełpa S., Witkowski T., *Interwencja w konflikt – metody rozwiązywania sporów przez osoby neutralne*, [w:] *Psychologia konfliktów*, red. T. Witkowski, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa, 2004.
5. Chełpa S., Witkowski T., *Istota konfliktu*, [w:] *Psychologia konfliktów*, red. T. Witkowski, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa, 2004.
6. Ćakrt M., *Kto jest kim. Typy osobowości dla menedżerów*, Wydawnictwo One Press, Gliwice 1996.
7. Davis M., Fanning P., *Sztuka współczesnego porozumiewania się*, GWP, Gdańsk, 2007.
8. Gordon T., *Wychowanie bez porażek*, PAX, Warszawa, 1994.
9. Knapp M. L., *Nonverbal Communication in Human Interaction*, New York, 1979.
10. Łasiński G., *Sztuka prezentacji*, Wydawnictwo eMPi2, Poznań, 2000.
11. Moore C. W., *Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Wolters Kluwer, 2016.
12. Muszyński H., *Wychowanie Moralne w Zespole*, Wydaw. Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa, 1974.
13. Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Warszawa, 1996.
14. Oyster C. K., *Grupy*, Zysk i S-ka, 2002.
15. Wilmot W. W., Hocker J. L., *Natura konfliktu*, [w:] *Konflikty między ludźmi*, red. E. Mandal, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2011.
16. Wilmot W. W., Hocker J. L., *Style i taktyki*, [w:] *Konflikty między ludźmi*, red. E. Mandal, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2011.
17. Zajączkowska M. J., *Sposoby komunikowania się mediatora ze stronami w przyjętych strategiach mediacyjnych*, [w:] *Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w wymiarze jednostkowym i społecznym*, red. M. Plucińska, Wydawnictwo naukowe Wydziału nauk społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań, 2014.

### Strony internetowe:

1. [https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja\\_niewerbalna](https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja_niewerbalna).
2. [http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Wychowanie\\_w\\_Rodzinie/Wychowanie\\_w\\_Rodzinie-r2012-t6/Wychowanie\\_w\\_Rodzinie-r2012-t6-s99-116/Wychowanie\\_w\\_Rodzinie-r2012-t6-s99-116.pdf](http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Wychowanie_w_Rodzinie/Wychowanie_w_Rodzinie-r2012-t6/Wychowanie_w_Rodzinie-r2012-t6-s99-116/Wychowanie_w_Rodzinie-r2012-t6-s99-116.pdf).



# NEGOCJACJE ZINTEGROWANY SYSTEM KWALIFIKACJI

## **Opracowanie**

Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza  
Aleja Grunwaldzka 82 | 80–244 Gdańsk

Założenia towarzyszące opracowaniu niniejszego materiału:

- a) przedmiotowy skrypt nie jest opracowaniem naukowym i nie ma na celu przekazania szczegółowej wiedzy w zakresie negocjacji oraz ZSK, w tym różnych teorii naukowych odnoszących się do postępowania negocjacyjnego;
- b) niniejsze opracowanie stanowi jedynie przekazanie podstawowych (dobrych subiektywnie przez autora tej części szkolenia) informacji prezentowanych podczas szkolenia przez trenerów i ma na celu uzupełnienie oraz rozwinięcie prezentowanych przez trenera treści;
- c) należy pamiętać, że szkolenie, w którym biorą udział uczestnicy, nie jest typowym szkoleniem z negocjacji, a jedynie potraktowaniem negocjacji jako elementu postępowania mediacyjnego. Istnieje wiele teorii uczenia i ćwiczenia negocjacji, a prezentowane treści są jedną z takich możliwości, opartą przede wszystkim na Harwardzkim Modelu Negocjacji wykorzystywanym w postępowaniu mediacyjnym;
- d) uzupełnieniem przedmiotowego skryptu jest prezentacja, którą otrzyma każdy uczestnik szkolenia. W wydrukowanej prezentacji uczestnik znajdzie miejsce na sporządzanie notatek.

## 2. NEGOCJACJE

### 2.1 Negocjacje jako jedna z alternatywnych metod rozwiązywania sporów

Akronim ADR pochodzi od anglojęzycznego sformułowania *Alternative Dispute Resolution* i tłumaczony jest na język polski jako **Alternatywne Metody Rozwiązywania Sporów**, chociaż w literaturze przedmiotu pojawiają się inne określenia na tę grupę pozasądowych metod rozwiązywania sporów<sup>26</sup>.

ADR może być rozumiane jako system różnorodnych procesów pomagających skonfliktowanym stronom komunikować się, podjąć próbę rozwiązania łączącego je sporu oraz wyjaśnić istniejące między tymi stronami różnice. Skorzystanie z jednej lub kilku polubownych metod

---

<sup>26</sup> Szerzej nt. wątpliwości terminologicznych zob. m.in.: E. Gmurzyńska, *Mediacja w sprawach cywilnych w amerykańskim systemie prawnym. Zastosowanie w Europie i w Polsce*, Warszawa 2007, s. 8-11; S. Pieckowski, *Mediacja gospodarcza*, Warszawa 2015, s. 23-28; K. Weitz, K. Gajda-Roszczyńska, *Alternatywne metody rozwiązywania sporów ze szczególnym uwzględnieniem mediacji* [w:] A. Torbus (red.), *Mediacja w sprawach gospodarczych. Praktyka-Teoria-Perspektywy*, Warszawa 2015, s. 11-24; M. Araszkiewicz, K. Płeszka, *Pojęcie alternatywnego rozwiązywania sporów* [w:] K. Płeszka, J. Czapska, M. Araszkiewicz, M. Pękała (red.), *Mediacja. Normy, teoria, praktyka*, Warszawa 2017, s. 45-159; R. Flejszar, K. Gajda-Roszczyńska, *Alternatywne metody rozwiązywania sporów ze szczególnym uwzględnieniem mediacji – postępowanie cywilne* [w:] K. Płeszka, J. Czapska, M. Araszkiewicz, M. Pękała (red.), *Mediacja ...*, op. cit., s. 163-174.

rozwiązania określonej sytuacji konfliktowej pozwala stronom na uniknięcie wstąpienia z danym sporem na drogę sądową. Należy jednak wskazać, że korzystanie z metod ADR jest zasadniczo możliwe także w trakcie toczącego się postępowania sądowego.

#### **Określenie „metoda alternatywna” oznacza m.in.:**

- ✓ stworzenie możliwości wyboru pomiędzy polubowną i dobrowolną próbą rozwiązania konfliktu a wstąpieniem na drogę sądową (alternatywa do sądu),
- ✓ możliwość przerwania procesu rozwiązywania sporu w każdym momencie (alternatywna = elastyczna i dostosowana do możliwości i oczekiwań stron sporu),
- ✓ stworzenie alternatywy dla przemocy (rozumianej jako: eskalacja konfliktu, do której nierzadko dochodzi w ramach postępowania sądowego, zapobieganie przemocy poprzez stworzenie środowiska do rozładowania emocji i konstruktywnej pracy nad problemem<sup>27</sup>).

Warto pamiętać, że powstające pomiędzy ludźmi konflikty, które przekształcają się w spory można rozwiązać na wiele sposobów. Jednym z nich jest wybór odpowiedniej procedury, która uzależniona jest m.in. od: rodzaju konfliktu i poziomu jego złożoności, poziomu zaangażowania w sytuację konfliktową obu stron, stopnia jego eskalacji, umiejętności stron i postaw, jakie prezentują w trakcie trwania sporu, jak również od przeprowadzenia analizy ewentualnych zysków i strat spowodowanych wyborem poszczególnych procedur jego rozwiązania.

W związku z tym, wśród alternatywnych (pozasądowych) metod rozwiązywania sporów na całym świecie wyróżnia się **przynajmniej** ich trzy podstawowe rodzaje<sup>28</sup>:

- ✓ negocjacje (*ang. negotiation*),
- ✓ mediacje (*ang. mediation*),
- ✓ arbitraż (*ang. arbitration*).

#### **Przy czym negocjacje mogą być rozumiane jako:**

- ✓ dobrowolny,
- ✓ nieformalny,
- ✓ poufny,
- ✓ dwustronny

---

<sup>27</sup> Por. np. B. Pasiut, *Zapobieganie przemocy przez mediację*, Państwo i Społeczeństwo 2/2014 (XIV), s. 125-143.

<sup>28</sup> Szerzej na temat innych metod wpisujących się w spektrum alternatywnych sposobów rozwiązywania sporów – zob. np.: J. Folberg, D. Golann, T. J. Stipanowich, L. A. Kloppenberg, *Resolving Disputes. Theory, Practice and Law*, 2<sup>nd</sup> ed., Aspen Publisher 2010, s. 1-15; E. Gmurzyńska, *Mediacja ...*, *op. cit.*, s. 1-34.

**proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdy przynajmniej niektóre interesy zaangażowanych stron są konfliktowe<sup>29</sup>.**

Wyjaśniając wskazane cechy negocjacji należy oprzeć je na porównaniu postępowania negocjacyjnego z postępowaniem sądowym, które cechuje się wysokim stopniem sformalizowania. Dotyczy to m.in. strony pozwanej, która bez względu na swoje chęci, nie ma zasadniczo możliwości wycofania się z postępowania sądowego, jak i sędziego, któremu przewodniczący wydziału przydzielił określoną sprawę do rozpoznania. Negocjacje cechują się zarówno elastycznością, jak i dobrowolnością. Elastyczność, mimo że niewyrażona wprost w przepisach prawa cywilnego, wynika z ogólnego ich sformułowania, a także z idei negocjacji i oznacza, że to strony mają decydujący wpływ na miejsce, czas i formę całego procesu.

Ponadto negocjacje są dobrowolne. To ogólne sformułowanie przejawia się w praktyce tym, że strony muszą wyrazić chęć wzięcia udziału w procesie negocjacji, ponadto w każdej chwili mogą zrezygnować z jego kontynuowania bez zachowania określonej formy rezygnacji, czy też ponoszenia konsekwencji lub sankcji prawnych, chyba że strony zawarły umowę o przeprowadzenie negocjacji i co innego w niej postanowiły.

Elastyczność i dobrowolność negocjacji, w odróżnieniu od zasady formalizmu procesowego i obowiązku uczestniczenia w postępowaniu sądowym, są niewątpliwymi zaletami tej instytucji. Dzięki nim strony mają duży wpływ na to, co dzieje się w ich trakcie. To zaś wpływa na dialog i aktywność - zaangażowanie stron. W konsekwencji zachęca je do wzięcia odpowiedzialności za własne zachowania. Dzięki tym zasadom strony w sposób konstruktywny podchodzą do konfliktu.

Jedną z podstawowych zasad negocjacji – podobnie jak ma to miejsce w odniesieniu do pozostałych metod ADR – jest zasada poufności. Oznacza ona, że cały proces negocjacji jest poufny – sam przebieg, jak i jego rezultaty są objęte tajemnicą i nie są ujawniane osobom trzecim. Zasada ta odnosi się także do dokumentacji powstałej w toku prowadzonych negocjacji oraz ewentualnego udziału osób trzecich, które zasadniczo powinny zostać zobowiązane do przestrzegania zasady poufności. Tak sformułowana zasada ma niewątpliwą zaletę. Pozwala stronom na zbudowanie atmosfery zaufania.

Negocjacje są także dwustronnym procesem komunikowania się, co oznacza, że w procesie negocjacyjnym biorą udział dwie strony (lub więcej, jeżeli konflikt dotyczy większej liczby podmiotów), bez udziału osób trzecich, jak ma to miejsce w przypadku mediacji (mediator), arbitrażu (arbiter lub arbitrzy), czy sądu (sędzia, sędziowie, ławnicy).

---

<sup>29</sup> W. Ury, *Odchodząc od NIE*, wyd. 2, PWE 2014, s. 24.

### Warto podkreślić, że:

- ✓ negocjacje stanowią **odrębny od mediacji proces osiągnięcia porozumienia** w sytuacji konfliktowej,
- ✓ negocjacje **mogą poprzedzać** przystąpienie stron do procesu **mediacji**,
- ✓ negocjacje **stanowią nieodłączny element procesu mediacji**,
- ✓ mediacje to **moderowany proces prowadzenia negocjacji**.

### Ponadto:

- ✓ przystępując do negocjacji warto poznać **teorię konfliktu**,
- ✓ oraz przyswoić wiedzę z zakresu **komunikacji interpersonalnej**

gdyż zarówno zrozumienie konfliktu, będącego sytuacją wyjściową do prowadzenia negocjacji, jak i poznanie technik komunikacji (tak werbalnej, jak i niewerbalnej), które są nieodłącznymi elementami prowadzonych negocjacji, pozwoli na bardziej efektywne przygotowanie się do przedmiotowego procesu.

## 2.2 Podstawowe pojęcia w negocjacjach

Bez względu na to, czy potraktujemy negocjacje jako odrębną procedurę rozwiązywania sporów, czy też jako element mediacji, podstawą do zrozumienia przebiegu tego procesu jest wyjaśnienie kilku kluczowych pojęć, wśród których należy wyróżnić: kwestie, stanowiska, interesy, potrzeby, ZOPA, BATNA, WATNA, poziom aspiracji i granicę ustępstw. Zrozumienie wszystkich wskazanych zagadnień oraz umiejętność ich określenia w konkretnej sytuacji konfliktowej pozwoli na efektywne prowadzenie negocjacji.

**Kwestie winny być rozumiane jako negocjowane zagadnienia - coś co jest przedmiotem negocjacji.** Jednak w odniesieniu do każdej z negocjowanych kwestii strony zajmują stanowiska, które następnie prezentują w trakcie sporu. **Stanowiska są zatem pozycjami (konkretnymi żądaniami/ofertami składanymi na początku negocjacji) i stanowią odpowiedź na pytanie „Czego chcę?”, czyli określenie tego, w jaki sposób każda ze stron chce zaspokoić swoje potrzeby.** Jednak to nie stanowiska a interesy są jednym z dwóch kluczowych elementów negocjacji. Dzięki odkryciu interesów, kryjących się za stanowiskami prezentowanymi przez strony, można prowadzić efektywne negocjacje. W sytuacjach konfliktowych strony najczęściej budują swoją argumentację (chcąc rozwiązać spór) na stanowisku, którego nierzadko sztywno się trzymają. Przejście od stanowisk do interesów i zrozumienie tych ostatnich, pozwala zmienić styl prowadzenia negocjacji i budować porozumienie na zaspokojeniu rzeczywistych potrzeb, poprzez określenie priorytetów i przedziałów negocjacyjnych. To interesy pozwalają na zrozumienie rzeczywistych powodów, które skłoniły strony do zajęcia określonego stanowiska. Oznacza to, że **interesy stron są**



określane jako odpowiedź na pytanie „Dlaczego tego potrzebuję/chcę? Dlaczego mi na tym zależy? Co chcę przez to osiągnąć?”. Obok interesów, istotnym zagadnieniem w negocjacjach jest zrozumienie potrzeb, które wyznaczają granice działań, dążeń, podejmowanego wysiłku. Zrealizowane są źródłem naszej przyjemności i satysfakcji, zaś te niezrealizowane są źródłem niezadowolenia, nieprzyjemnych skojarzeń i innych negatywnych doznań, a nawet bólu i cierpienia<sup>30</sup>. Dążenie do zaspokojenia podstawowych potrzeb (ekonomicznych, społecznych, psychologicznych, prawnych, politycznych, moralnych/etycznych) jest celem każdej ze stron biorącej udział w negocjacjach, co znajduje odzwierciedlenie w interesach, a następnie w zajmowanych stanowiskach negocjacyjnych. **Potrzeby zatem są czymś co „muszę/chcę mieć”.**

Obok określenia potrzeb i interesów oraz odróżnienia ich od zajmowanych stanowisk, elementami, które wymagają wyjaśnienia są również ZOPA, BATNA i WATNA. Wskazane akronimy pochodzą od anglojęzycznych wyrażeń:

- ✓ ZOPA – *Zone of Possible Agreement*,
- ✓ BATNA – *Best Alternative to a Negotiated Agreement*,
- ✓ WATNA – *Worst Alternative to a Negotiated Agreement*

i dosłownie oznaczają:

- ✓ strefę możliwego porozumienia,
- ✓ najlepszą alternatywę negocjowanego porozumienia,
- ✓ najgorszą alternatywę negocjowanego porozumienia.

**Strefa możliwego porozumienia (ZOPA) to obszar, w którym strony znajdują porozumienie. Jest to przedział, w ramach którego można wypracować porozumienie, a który określany jest poziomem aspiracji i granicą ustępstw negocjujących stron.** Przy czym dla właściwego ustalenia ZOPY konieczne jest jeszcze zdefiniowanie najlepszej i najgorszej alternatywy dla negocjowanego porozumienia, czyli innymi słowy określenie najlepszego i najgorszego planu B w sytuacji, gdyby do zawarcia porozumienia nie doszło.

BATNA określa alternatywę każdej ze stron w przypadku, gdyby negocjacje zakończyły się niepowodzeniem. **Jest to znalezienie odpowiedzi na pytanie o to, co się stanie w najlepszym razie, jeżeli porozumienie nie zostanie zawarte. Podobnie WATNA jest odpowiedzią na pytanie o najgorsze możliwe konsekwencje braku porozumienia.** Zarówno BATNA, jak i WATNA pozwalają na określenie zajmowanej pozycji negocjacyjnej i jej siły. Każde działanie podejmowane

---

<sup>30</sup> A. Horzyka, *Podstawy negocjacji i zarządzania - wykład 3. Rozpoznawanie potrzeb, przechodzenie od stanowisk do interesów i potrzeb*, dostępny na: <http://home.agh.edu.pl/~horzyk/lectures/pniz/ahdydpnizwykl2.html#potrzeby> [7.2.2021 r.].



w trakcie negocjacji, jak i składane propozycje oraz ewentualne ustępstwa powinny być analizowane w oparciu o posiadaną BATNĘ i WATNĘ. Brak określenia obu może prowadzić do błędów negocjacyjnych polegających na akceptacji rozwiązania, które nie jest optymalne, ze względu na zbyt duże ustępstwa poczynione przez stronę lub odrzucenie porozumienia, które pomimo braku zaspokojenia wszystkich potrzeb, jest lepszą alternatywą niż brak porozumienia. Ponadto brak określonej BATNY i WATNY stanowi słabość strony biorącej udział w negocjacjach, ze względu na niemożność wskazania momentu, w którym prowadzone negocjacje winny zostać przerwane.

#### **W celu opracowania BATNY i WATNY warto:**

- ✓ ustalić wszystkie możliwości (pozytywne i negatywne), które stoją przed stronami w przypadku braku osiągnięcia porozumienia,
- ✓ przemyśleć i ustalić różne alternatywy do wypracowywanego porozumienia na podstawie wcześniejszej analizy,
- ✓ ocenić każdą z opracowanych alternatyw – najlepsza z nich określana jest jako BATNA strony, najgorsza – jako WATNA.

Każda oferta drugiej strony stanowiąca lepszą alternatywę dla tak określonej BATNY jest warta rozważenia. Każda gorsza propozycja powinna zostać poddana wspólnej modyfikacji, a w przypadku braku takiej możliwości negocjacje winny zostać przerwane.

Obok wyżej wskazanych, podstawowych terminów należy zdefiniować i umieć określić w praktyce jeszcze dwa istotne zagadnienia. Są to: poziom aspiracji i granica ustępstw każdej ze stron, konieczne dla stworzenia zakresu (pola) negocjacyjnego – wcześniej nazwanego ZOPA. **Poziom aspiracji jest to najbardziej pożądanym wynikiem, który chciałaby uzyskać strona (plan maksimum)**, definiowany przez wszystkie interesy i potrzeby strony, które powinny zostać zaspokojone. **Granica ustępstw jest zaś najniższym możliwym do zaakceptowania wynikiem, określanym przez minimalne oczekiwania**, poniżej których strona nie będzie chciała prowadzić negocjacji lub w przypadku przekroczenia tej granicy – zerwie je. Granica ustępstw definiuje zatem cele alternatywne i rozwiązania, na które strona jest w stanie się zgodzić i które będą możliwe do zaakceptowania przez drugą stronę. Jest to z góry ustalona pozycja, na którą można się zdecydować bez poczucia porażki.

Kwestie znajdujące się powyżej granicy ustępstw oraz poniżej poziomu aspiracji są tymi, które można poddać negocjacom i sprawdzić, w jaki sposób mieszczą się w przedziale granicy ustępstw i poziomu aspiracji drugiej strony (ZOPA). **W ramach tak określonego przedziału każda ze stron powinna jeszcze stworzyć hierarchię własnych priorytetów (celów – interesów i potrzeb)**

odpowiadając na pytania: „Co jest dla mnie najważniejsze i z czego nie mogę zrezygnować?”, „Z czego będę usatysfakcjonowany?” oraz „Co jestem w stanie zaakceptować jako wynik prowadzonych negocjacji?”.

Stworzona piramida priorytetów, w ramach określonej wcześniej granicy ustępstw i poziomu aspiracji, oparta na interesach i potrzebach, a poparta sformułowaniem BATNA i WATNA, pozwala na ustalenie przez stronę biorącą udział w negocjacjach, od czego powinna je rozpocząć, w którym kierunku zmierzać oraz kiedy powinna je przerwać. Należy jednak pamiętać, że relacje pomiędzy celami stron mogą i zazwyczaj są ze sobą powiązane i w pewien sposób od siebie uzależnione, dlatego warto poświęcić czas, po określeniu własnych, na poznanie tych drugiej strony. Trzeba również mieć na względzie, że istnieją sytuacje, w których cele stron różnią się na tyle, że stworzenie pomiędzy nimi strefy możliwego porozumienia (ZOPA) będzie niemożliwe.

## UWAGA

Przed przystąpieniem do negocjacji warto „przeprowadzić je” z samym sobą, aby sprawdzić umiejętność określania potrzeb, interesów, poziomu aspiracji i granicy ustępstw, BATNA, WATNA, tak swoich, jak i drugiej strony, w celu stworzenia strefy możliwego porozumienia (ZOPA).

### Słowniczek podstawowych pojęć:

- ✓ **kwestie** – to, co jest negocjowane,
- ✓ **stanowiska** – pozycje, żądania, rzeczy o które trzeba się targować, zmienić/wymienić, oparte na interesach sposoby ich realizacji,
- ✓ **interesy** – potrzeby reprezentowane przez stanowiska, to czego tak naprawdę chcemy (odpowiedź na pytanie: dlaczego czegoś chcemy?),
- ✓ **potrzeby** – to, co musimy mieć (ekonomiczne, socjologiczne, psychologiczne, prawne, polityczne, moralne/etyczne),
- ✓ **ZOPA** (*ang. Zone of Possible Agreement*) - strefa możliwej ugody/porozumienia, pole negocjacyjne określone przez poziom aspiracji i granice ustępstw obu stron,
- ✓ **BATNA** (*ang. Best Alternative to a Negotiated Agreement*) - najlepsza alternatywa w negocjacjach, „pozytywny plan B”,
- ✓ **WATNA** (*ang. Worst Alternative to a Negotiated Agreement*) - najgorsza alternatywa w negocjacjach, „negatywny plan B”,
- ✓ **poziom aspiracji (plan maximum)** – to najbardziej pożądaný wynik, który chciałby osiągnąć negocjator,
- ✓ **granica ustępstw (plan minimum)** – to najniższy możliwy do zaakceptowania wynik, poniżej którego negocjacje zostaną uznane za porażkę lub zerwane.

## 2.3 Rodzaje/style negocjacji

W nauce przedmiotu istnieją teorie, w ramach których definiuje się różne rodzaje/style prowadzenia negocjacji<sup>31</sup>. Na potrzeby niniejszego szkolenia, zakładając prowadzenie negocjacji w ramach postępowania mediacyjnego, zostaną przedstawione dwa podstawowe style, jakimi są negocjacje pozycyjne oraz negocjacje problemowe.

**Negocjacje pozycyjne (inaczej zwane dystrybutywnymi)** można rozumieć jako pewną strategię bądź też rodzaj negocjacji, który opiera się na założeniu, że dana sytuacja negocjacyjna jest grą o sumie zerowej (wygrany – przegrany) i jest zestawem działań służących realizacji tych celów, które pozostają w konflikcie z celami drugiej strony. W tak określonej sytuacji negocjacje są prowadzone i koncentrują się na pozycjach stron (stanowiskach), czego efektem jest podział (dystrybucja) określonego dobra pomiędzy strony sporu. Negocjacje pozycyjne są rywalizacją o pewne określone, ograniczone dobro, znane stronom od początku. Wygranym jest strona, która pokona przeciwnika i uzyska dla siebie jak najwięcej. Proces negocjacyjny w tej sytuacji ogranicza się do rozstrzygnięć, co do sposobu jego podziału. Celem strony prowadzącej tego typu negocjacje jest próba przeforsowania własnego rozwiązania, stanowiska, żądania, pozycji, pokonanie drugiej strony i przekonanie jej, żeby przyjęła propozycję. Założeniem i pożądanym wynikiem jest również przyjęcie przez drugą stronę propozycji w całości. Typowym wynikiem takich negocjacji jest zaś kompromis pomiędzy wyjściowymi stanowiskami obu stron (każda ze stron częściowo ustępuje). Negocjacje pozycyjne to zasadniczo rywalizacja między stronami. Przy czym **każda ze stron**, chcąc uzyskać dla siebie jak najkorzystniejsze rozwiązanie sporu, może prowadzić negocjacje pozycyjne. Warto jednak zauważyć, że w każdych negocjacjach, także prowadzonych przez obie strony sporu w sposób pozycyjny, mogą pojawić się elementy współpracy na różnym etapie ich prowadzenia. Pojawienie się i/lub pozostanie elementów kooperacji uzależnione jest od wielu czynników, m.in. od: strategii przyjętych przez strony, elastyczności i dopuszczenia przez nie możliwości modyfikacji swoich postępowań, określenia celów przy odpowiednim przygotowaniu do negocjacji itp. Strona prowadząca negocjacje pozycyjne wykorzystuje w fazie targowania się i ustępowania następujące reguły:

- ✓ nie rezygnuje jako pierwsza w ważnych kwestiach,
- ✓ ustępuje powoli i zmniejsza wielkość kolejnych ustępstw,
- ✓ niczego nie oddaje za darmo, a ustępując zawsze żąda od drugiej strony konkretnych gwarancji,

---

<sup>31</sup> Zob. np.: J. Stelmach, B. Brożek, *Negocjacje*, Kraków 2014, s. 19 i nast.; A. Jakubiak-Mirończuk, *Negocjacje dla prawników. Prawo cywilne*, Warszawa 2011, s. 349-356; A. Kozina, *Style prowadzenie negocjacji*, NE, t. 25/2017, s. 289–307.

- ✓ pamięta, że ustępstwa stron nie muszą być równej wielkości, w związku z czym nie ma obowiązku zgadzać się na podział różnicy zgodnie z zasadą „krakowskiego targu”, chyba że jest to dla nich korzystne,
- ✓ uważa na ustępstwa pod koniec negocjacji,
- ✓ każde ustępstwo traktuje jako poświęcenie i pamięta, że nie może się ono pojawić bez dodatkowych okoliczności<sup>32</sup>.

Można powiedzieć, że negocjacje pozycyjne są powszechnym i często stosowanym stylem ich prowadzenia, zwłaszcza w sytuacjach, kiedy jedna ze stron czuje się silniejszą w sporze.

#### **Do zalet negocjacji pozycyjnych zaliczyć można:**

- ✓ prostotę ich prowadzenia (wiadomym jest kto i co negocjuje),
- ✓ krótki czas trwania (w porównaniu z negocjacjami problemowymi),
- ✓ naturalność i łatwość ich prowadzenia (brak konieczności podejmowania nietypowych lub niezrozumiałych działań),
- ✓ rywalizacyjność,
- ✓ efekt – osiągnięte porozumienie, które nie jest skomplikowane, a przy tym jest jednoznaczne,
- ✓ łatwą możliwość realizacji tak uzgodnionego porozumienia<sup>33</sup>.

#### **Do wad negocjacji pozycyjnych należą zaś:**

- ✓ możliwość eskalacji konfliktu,
- ✓ pogorszenie relacji pomiędzy stronami, skutkujące brakiem szans na współpracę w przyszłości,
- ✓ doprowadzenie do zerwania negocjacji lub sytuacji przegrany – przegrany,
- ✓ zamknięcie się stron na nietypowe rozwiązania, a więc zawężenie pola negocjacyjnego – ZOPA.

Odmiernym stylem/rodzajem prowadzonych negocjacji są **negocjacje problemowe (inaczej zwane integratywnymi)**, do których doprowadzenia zmierza najczęściej mediator. Ten styl prowadzenia negocjacji oparty jest na zasadzie, że sytuacja negocjacyjna, w której znalazły się skonfliktowane strony jest grą, w której każdy może być wygranym. Stąd odejście od schematu walki na rzecz

---

<sup>32</sup> R. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, Warszawa 2001, s. 91-128.

<sup>33</sup> Por.: R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK*, Warszawa 2016, s. 1 i nast.; W. Ury, *Odchodząc ...*, *op. cit.*, s. 1 i nast.

współpracy i wspólnego (integracja) znalezienia rozwiązania problemu, które to rozwiązanie może satysfakcjonować obie strony. Podstawowym celem negocjacji problemowych jest osiągnięcie korzystnego porozumienia przy maksymalnej satysfakcji obu stron. Ten rodzaj negocjacji zakłada dalszą współpracę z drugą stroną sporu, dlatego wygrana drugiej strony jest także wygraną tej, która stosuje styl negocjacji problemowych. Negocjacje te oparte są o interesy stron. W ramach toczącego się procesu, strony koncentrują się na zdefiniowaniu rzeczywistych interesów i potrzeb, a nie na zajmowanych przez siebie stanowiskach.

Autorzy<sup>34</sup> Harwardzkiego Modelu Negocjacji (o którym za chwilę) wskazują, że negocjacje problemowe oparte są na wspólnie określonych zasadach, co ułatwia możliwość wypracowania porozumienia satysfakcjonującego obie strony, bez konieczności skupiania się na taktykach i manipulacjach, a możliwości pracy w oparciu o kwestie merytoryczne. Przy czym stosowanie negocjacji problemowych wymaga, wg powoływanych autorów, przyjęcia założeń, zgodnie z którymi:

- ✓ dobro do podziału i wymiany jest zasadniczo nieograniczone i niekoniecznie z góry określone,
- ✓ negocjacje problemowe służą nie tylko podziałowi określonego dobra, ale również są próbą poszukiwania sposobów znalezienia dóbr do podziału lub wymiany,
- ✓ poszukiwane są możliwości osiągnięcia rozwiązań lepszych niż tylko kompromis,
- ✓ pożądanym wynikiem jest rozwiązanie korzystne dla obu stron - zgodne z zasadą wygrany – wygrany,
- ✓ strona rezygnuje z walki z drugą stroną,
- ✓ strona realizuje własne potrzeby i interesy, ale nie ma na celu pokonania drugiej strony czy przeforsowania własnego stanowiska<sup>35</sup>.

**Zaletami negocjacji problemowych są:**

- ✓ dokładne zrozumienie swoich potrzeb i określenie interesów,
- ✓ zmniejszanie prawdopodobieństwa sztywnego upierania się stron przy swoim stanowisku,
- ✓ stwarzanie możliwości rozwiązań niestandardowych, twórczych,
- ✓ stwarzanie możliwości wypracowania porozumień lepszych niż tylko kompromis,
- ✓ wypracowanie porozumienia także w sytuacji, gdy trudno jest stronom określić wspólną ZOPE,

---

<sup>34</sup> Por.: R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc ...*, *op. cit.*, s. 1 i nast.

<sup>35</sup> *Ibidem*, s. 25 i nast.

- ✓ umacnianie relacji i budowanie współpracy w przyszłości,
- ✓ deeskalacja konfliktu.

### **Wśród wad strategii problemowej wyróżnić można:**

- ✓ konieczność zaufania i przyjęcia postawy otwartości,
- ✓ wydłużenie czasu negocjacji,
- ✓ wykorzystanie nietypowych zachowań, które mogą wydawać się dziwne,
- ✓ wykorzystanie znacznie bardziej zaawansowanych technik komunikacyjnych,
- ✓ brak rywalizacji i sytuacji wygrania z drugą stroną,
- ✓ wspólne określenie problemu, przeprowadzenie analizy interesów, rozwiązań i ich oceny.

Trzeba pamiętać, że przygotowanie do negocjacji problemowych, inaczej niż w przypadku negocjacji pozycyjnych, koncentruje się nie na pozycjach (czyli na odpowiedzi na pytanie, jak strony chcą zrealizować swoje interesy), a na interesach (czyli odpowiedzi na pytanie, dlaczego stronom zależy na takim rozwiązaniu i co jest dla nich ważne).

Powoływani już autorzy, stworzyli tzw. **Harwardzki Model Negocjacji**<sup>36</sup>, który jest zbiorem pięciu wskazówek pozwalających na przejście od negocjacji pozycyjnych do negocjacji problemowych. Należy:

#### **1. Oddzielać ludzi od problemów.**

Zgodnie z tą wskazówką negocjatorzy są przede wszystkim ludźmi, a każdy z nich ma dwa podstawowe rodzaje interesów: istotę rzeczy oraz relację z drugą stroną. Aby negocjować należy oddzielić istotę rzeczy od relacji i pracować bezpośrednio z problemem drugiego człowieka, a nie z samą osobą (bezosobowo). W celu zastosowania tej wskazówki należy stosować techniki związane m.in. z:

- ✓ postrzeganiem:
  - należy postawić się na miejscu drugiej strony,
  - nie należy wyciągać opinii o intencjach drugiej strony na podstawie własnych obaw,
  - nie należy winić drugiej strony za własne problemy,

---

<sup>36</sup> Ibidem, s. 1 i nast.



- należy rozmawiać o tym jak postrzegają problem inni, o odbiorze danego problemu,
  - należy szukać okazji do tego, aby grać zgodnie z postrzeganiem drugiej strony,
  - warto dawać drugiej stronie szansę odczucia korzyści poprzez pokazanie, że ma ona wpływ i uczestniczy aktywnie w procesie negocjacji,
  - pozwolić drugiej stronie zachować twarz: uczynić własne propozycje zgodnymi (dopasowanymi) do wartości drugiej strony;
- ✓ emocjami:
- warto rozpoznać i zrozumieć emocje, swoje i drugiej strony,
  - należy wyrazić emocje i dostrzegać, że są właściwe i na miejscu,
  - należy pozwolić drugiej stronie wyrazić swoje emocje,
  - nie wolno wybuchać,
  - warto używać symbolicznych gestów;
- ✓ komunikacją:
- należy słuchać aktywnie i zauważać to, co zostało powiedziane,
  - warto mówić tak, aby zostać zrozumianym,
  - warto mówić o sobie a nie o drugiej stronie,
  - warto przemyśleć to, co chce się powiedzieć.

Tak wykorzystane techniki pozwolą na zbudowanie odpowiedniej relacji oraz zmierzenie się z problemem, a nie z drugą stroną biorącą udział w negocjacjach.

## **2. Koncentrować się na interesach stron, a nie na stanowiskach przez nie prezentowanych.**

Zgodnie z tą wskazówką, za stanowiskiem drugiej strony kryją się zawsze jej interesy. Aby móc się na nich skoncentrować należy je rozpoznać. W tym celu należy:

- ✓ zadać pytanie: „Dlaczego?” oraz „Dlaczego nie?” – czyli pomyśleć o wyborze zajmowanego stanowiska przez drugą stronę,
- ✓ pamiętać, że każda ze stron ma wiele interesów stojących za danym stanowiskiem,
- ✓ sporządzić listę własnych interesów i interesów drugiej strony,
- ✓ koncentrować się na interesach drugiej strony, ukazując swoje:
  - rozmawiając tak, aby druga strona dostrzegła interesy,
  - dostrzegając interesy strony przeciwnej jako część problemu,
  - patrząc w przyszłość, nigdy w przeszłość,
  - będąc konkretnym, ale i elastycznym,



- będąc twardym w stosunku do problemu, a delikatnym w stosunku do drugiej osoby.

### **3. Wygenerować opcje wspólnego zysku (korzyści) dla obu stron.**

W tym celu należy pamiętać, aby nie szukać pojedynczej odpowiedzi, nie wydawać przedwczesnych opinii i nie myśleć, że rozwiązanie problemu drugiej strony to problem drugiej strony. Zachowaniami pomocnymi we wdrożeniu tej wskazówki są:

- ✓ oddzielenie wymyślenia pomysłów od podejmowania decyzji,
- ✓ używanie „burzy mózgów” i dzielenie się jej wynikami z drugą stroną,
- ✓ dzielenie opcji rozwiązań na ogólne i bardziej szczegółowe,
- ✓ spojrzenie na własne propozycje oczami osoby z innej dziedziny,
- ✓ ułożenie hierarchii propozycji rozwiązań ze względu na ich siłę (od najmocniejszych do najsłabszych),
- ✓ zmiana zakresu proponowanego rozwiązania,
- ✓ próba znalezienia wspólnych celów,
- ✓ dołożenie pozostałych celów stron i sprawdzenie jak wygląda porozumienie,
- ✓ pomoc drugiej stronie w podjęciu decyzji.

### **4. Stosowanie obiektywnych kryteriów.**

Warto pamiętać, że decydowanie, na podstawie własnej woli, może być kosztowne, dlatego należy używać kryteriów obiektywnych, aby wynegocjować dobre warunki, tj. sprawiedliwych (obiektywnych standardów) oraz sprawiedliwych procedur. Jeżeli negocjacje zamienią się w ścieranie się subiektywnych punktów widzenia – staną się bezprzedmiotowe, a każda ze stron będzie próbowała przeforsować propozycje, mające na celu zaspokojenie własnych potrzeb i interesów. Dlatego oceniając proponowane rozwiązania, na ogół stosuje się obiektywne kryteria wynikające z zasad działania rynku, rachunku ekonomicznego, opracowań ekspertów, podstaw prawnych czy wreszcie meritum sprawy, itp. Porozumienie przyjęte na podstawie obiektywnych kryteriów jest dla obu stron motywatorem do utrzymywania dalszej współpracy.

### **5. Poznać swoją BATNĘ.**

Oczywiście może zdarzyć się tak, że przytoczone wskazówki nie pozwolą na prowadzenie negocjacji problemowych i jedna ze stron lub obie strony będą nadal prowadzić negocjacje pozycyjne, w ramach których mogą pojawić się bariery, które będzie trzeba pokonać, aby wypracować porozumienie. W. Ury, w swojej książce *„Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji”*,

wprowadza styl prowadzenia negocjacji przełamujących<sup>37</sup>. Określa je jako proces dwustronnej komunikacji, którego celem jest osiągnięcie porozumienia z innymi, gdy niektóre interesy są wspólne, a inne sporne. Przy czym, sprawne negocjowanie, wg autora, wymaga zachowania „miękkiego” stosunku wobec ludzi a „twardości” wobec problemów, oraz pracę wokół interesów a nie stanowisk. Autor opiera założenia strategii przełamania na zdefiniowanych przez siebie barierach (będących przeszkodami w prowadzeniu efektywnych negocjacji) do których należą:

- ✓ nasze reakcje emocjonalne,
- ✓ ich reakcje emocjonalne,
- ✓ ich stanowisko,
- ✓ ich brak satysfakcji,
- ✓ ich presja siłowa.

Wypracowanie porozumienia wymaga, wg autora, przełamania wskazanych barier, do czego służą mechanizmy oparte na technikach z zakresu komunikacji interpersonalnej. W odniesieniu do bariery polegającej na niewłaściwych reakcjach własnych, blokujących negocjacje, autor sugeruje zastosowanie **taktyki powstrzymania się - „pójścia na galerię”**. Silne negatywne emocje wywołują w stronie prowadzącej negocjacje typowe reakcje polegające na: obronie, czyli zachowaniu agresywnym, poddawaniu się lub zerwaniu kontaktów. Żadne z tych zachowań nie przynosi korzystnych efektów, ponieważ prowadzi do prowokacji drugiej strony do dalszych agresywnych zachowań, albo każe zrezygnować stronie wykazującej negatywne emocje z własnych interesów. „Pójście na galerię” polega na zdystansowaniu się do własnych emocji i wykorzystaniu tego czasu na zrozumienie motywów działania drugiej strony, przy zachowaniu spokoju oraz przemyśleniu własnej pozycji w zaistniałej sytuacji. Technikami wykorzystywanymi w ramach tak obranej strategii są: zachowanie milczenia, stosowanie parafrazy, przedyskutowanie sytuacji z osobą trzecią lub poproszenie o przerwę.

W przypadku bariery, będącej reakcją drugiej strony, chodzi o zrozumienie drugiej strony i zastosowanie **strategii „przejścia na jej stronę”**, w ramach której strona ją stosująca buduje swoją wiarygodność i przewycięża stereotypy. Silne negatywne emocje towarzyszące drugiej stronie wpływają na brak możliwości logicznego prowadzenia negocjacji i nadinterpretacji pewnych zachowań, dlatego w celu zastosowania strategii „przejścia na ich stronę” i przełamania bariery negatywnej percepcji należy m.in.: wysłuchać drugą stronę, dostrzec jej emocje i uczucia (nazwać je), stosując parafrazę nazwać punkt widzenia drugiej strony, czy też przeprosić, jeżeli druga strona czuje się urażona lub wyrazić uznanie, tam gdzie jest to możliwe (dowartościowanie). Analizując bariery

---

<sup>37</sup> W. Ury, *Odchodząc ...*, op. cit., s. 1 i nast.

związane ze stanowiskiem drugiej strony należy przyjąć je do wiadomości i zastosować **taktykę „przekształcenia”**.

Zasadą tej strategii jest myślenie o możliwościach zrealizowania własnych interesów, ale nie obstawanie przy swoich stanowiskach. Chodzi o zredukowanie tzw. **zasady zakotwiczenia**, czyli sytuacji, w której fakt posiadania określonego stanowiska w danej sprawie wywołuje niechęć do dalszego poszukiwania rozwiązań i blokuje system poznawczy. Działania, jakie należy podjąć, aby to zmienić powinny polegać m.in. na: zadawaniu pytania „Dlaczego ...?”, które ma charakter otwarty i wymaga namysłu; proszeniu o radę („Co zrobiłbyś na moim miejscu?”), zadawaniu pytania, na które druga strona musi odpowiedzieć „tak”, zmianie interpretacji „ja/ty” na „my”, czy negocjowaniu reguł gry (co pozwala na przeniesienie dyskursu z poziomu merytorycznego na poziom formalny).

W przypadku bariery, polegającej na braku satysfakcji drugiej strony taktyką przełamującą jest wypracowanie propozycji połączenia interesów obu stron i **zbudowanie tzw. „złotego mostu”**. W. Ury wskazuje, że to, co powoduje brak satysfakcji drugiej strony biorącej udział w negocjacjach to m.in.: fakt, że rozwiązanie problemu nie jest jej pomysłem lub też, że w przypadku akceptacji takiego rozwiązania straci ona twarz. Ponadto przyczyną takiego zachowania drugiej strony może być presja czasu lub złe rozpoznanie jej potrzeb. W celu zmiany sytuacji warto np.: prosić stronę, która okazuje brak satysfakcji z wypracowanego rozwiązania o pomysły i budowanie końcowego porozumienia w oparciu o nie, prosić o konstruktywną krytykę, zostawiać możliwość wyboru spośród różnych wariantów rozwiązania, unikać demonstrowania radości.

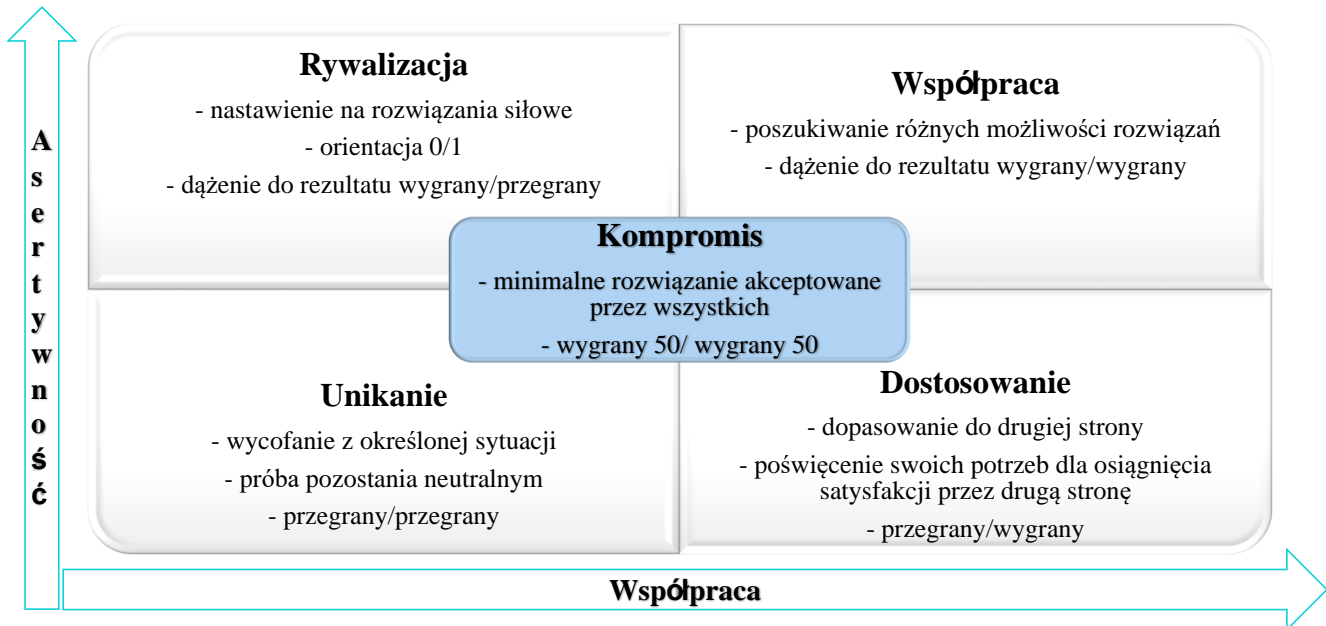
W odniesieniu do bariery polegającej na zastosowaniu presji siłowej W. Ury proponuje **neutralizację i wykorzystanie własnej siły w celu edukacji drugiej strony**. Jednym z problemów pojawiającym się podczas negocjacji może być zbyt duża pewność siebie i wiara we własne siły. W celu zmiany nastawienia i zmuszenia drugiej strony do ponownego przemyślenia konsekwencji braku zawarcia porozumienia i tego, co można w związku z tym stracić, można przeprowadzić „test rzeczywistości”, zaprezentować własną BATNE oraz pokazać rozwiązania, które zostały już wcześniej wspólnie wypracowane, aby ukierunkować uwagę drugiej strony na pozytywne aspekty sytuacji i zwiększyć prawdopodobieństwo zakończenia negocjacji porozumieniem.

## 2.4 Sposoby zarządzania konfliktem/postawy przy prowadzeniu negocjacji

Poza wcześniej opisanymi kwestiami, które mają wpływ na przebieg negocjacji, istotnymi są również sposoby zarządzania konfliktem, które pozwalają na określenie postaw, jakie obierają strony przy prowadzeniu negocjacji. Model stylów zarządzania konfliktem został opracowany przez R. Kilmana oraz K. Thomasa i przedstawia pięć strategii relacyjnych.

W ramach modelu – w zależności od stopnia zaspokojenia potrzeb - można otrzymać wynik w postaci jednej z pięciu strategii negocjacyjnych: rywalizację, współpracę, unikanie, kompromis oraz dostosowanie<sup>38</sup>.

## Sposoby zarządzania konfliktem/postawy przy prowadzeniu negocjacji – Kilmann & Thomas\*



\* R. Kilmann, K. Thomas, Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The "Mode" Instrument, Educational and Psychological Measurement 37/1977, s. 309-325.

Przedstawiony model został oparty na teście Thomasa-Kilmanna składającym się z zestawu 30 pytań ułożonych w pary, z których należy wybrać jedną odpowiedź, najlepiej opisującą postawę w sytuacji konfliktowej. Celem wskazanego testu jest zbadanie postaw ludzi w określonych sytuacjach, a wyznacznikiem są dwie podstawowe cechy: asertywność i współpraca. Po każdorazowym poddaniu analizie wyników testu, autorzy wskazali na możliwość przypisania osobie biorącej w nim udział, cech jednego z pięciu podstawowych stylów rozwiązywania sytuacji konfliktowych, które przekładają się na postawę przyjmowaną przez stronę przy prowadzeniu negocjacji. Wśród pięciu typów reakcji osoby będącej w sytuacji konfliktowej, które jednocześnie wyznaczają style rozwiązywania konfliktu można wskazać:

✓ **reakcję współpracy**, charakteryzującą się wysokim stopniem asertywności oraz współpracy, w ramach której dana osoba stwarza sytuacje dające szanse na realizację celów i interesów obu stron;

<sup>38</sup> R. Kilmann, K. Thomas, *Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The "Mode" Instrument*, Educational and Psychological Measurement 37/1977, s. 309-325.

- ✓ **reakcję rywalizacji**, gdzie przy wysokim poziomie asertywności i niskim stopniu współpracy dana osoba dominuje i stara się rozstrzygnąć sytuację konfliktową na swoją korzyść;
- ✓ **reakcję dostosowania się** charakteryzującą się niskim stopniem asertywności oraz wysokim poziomem współpracy, w ramach której osoba wykazująca te cechy dąży do współpracy, akceptuje poglądy drugiej osoby, przy jednoczesnej rekonstrukcji własnych;
- ✓ **reakcję unikania**, w ramach której osoba o niskim poziomie asertywności i współpracy wycofuje się z sytuacji konfliktowej starając się przyjąć wobec niej postawę obojętną;
- ✓ **reakcję kompromisową**, w ramach której przy średnim poziomie asertywności i współpracy strona potrafi zrezygnować z części swoich korzyści, jednocześnie starając się uzyskać przynajmniej część z nich.

Przedstawione cechy reakcji w sytuacjach konfliktowych przekładają się według powołanych autorów na postawy przyjmowane w trakcie negocjacji, jakimi są:

- ✓ **Unikanie**, które cechuje osoby słabsze w ujęciu asertywności, a które np. w wyniku negatywnych doświadczeń, każdy konflikt traktują jako zagrożenie dla własnego funkcjonowania. Osoby takie uważają, że podczas konfliktów ponoszą ogromne koszty, a więc unikają nawet najmniejszych okazji do konfrontacji. Celem nadrzędnym osób przyjmujących taką postawę negocjacyjną jest pozorne niedostrzeżenie, odwołanie bądź ignorowanie konfliktu;
- ✓ **Dostosowanie** – oparte na chęci utrzymania odpowiednich relacji społecznych oraz harmonizowania, równoważenia stosunków z innymi ludźmi. Osoba przyjmująca taką postawę charakteryzuje się dużą potrzebą przynależności, która wpływa znacząco na brak konfliktogenności, a nawet skłonność do rezygnacji z zaspokajania własnych potrzeb i realizacji własnych celów;
- ✓ **Kompromis**, który prowadzi do odczucia niepełnej satysfakcji, ponieważ wymusza rezygnację z części swoich interesów oraz potrzeb, jak również zmusza do skłonności do ustępstw. Przy czym osoby skłonne do kompromisów poszukują różnych możliwości wyjścia z sytuacji konfliktowej;
- ✓ **Rywalizacja** – cechująca osoby, które poszukują konfrontacji, wykazują wojowniczy charakter i dążą do zaspokojenia potrzeby dominacji za wszelką cenę;
- ✓ **Współpraca, będąca najbardziej optymalną i pożądaną postawą negocjacyjną**, opartą na akceptacji interesów i potrzeb drugiej strony, przy jednoczesnym braku przymusu rezygnacji z własnych.

Znajomość i zrozumienie opisanych postaw negocjacyjnych może mieć wpływ na dostosowanie własnego stylu negocjacyjnego do stylu negocjacji przyjętego przez drugą stronę, czy też dobranie odpowiednich technik negocjacyjnych mających na celu wymuszenie zmiany postawy negocjacyjnej na bardziej kooperacyjną.

## 2.5 Podstawowe etapy/fazy negocjacji

Pomimo, że negocjacje są procesem nieformalnym, elastycznym a przez to dostosowanym do potrzeb i oczekiwań stron biorących w nim udział, w literaturze przedmiotu znaleźć można różne przykłady podstawowych etapów/faz prowadzenia negocjacji.

**Jednym z nich jest ten, w którym na proces negocjacji składają się:**

- ✓ przygotowanie i planowanie, określenie celów,
- ✓ otwarcie – wstępne propozycje,
- ✓ testowanie – wymiana i udoskonalanie informacji,
- ✓ targowanie się,
- ✓ dążenie do zakończenia negocjacji - ruch poprzez ustępstwa,
- ✓ impas lub osiągnięcie porozumienia,
- ✓ zakończenie i porozumienie<sup>39</sup>.

**Nieco inaczej etapy negocjacji przedstawia m.in. B. Jaśkiewicz, która wskazuje, że w ramach prowadzonych negocjacji wyróżnić można etap:**

- ✓ przygotowania,
- ✓ otwarcia – startu,
- ✓ negocjacji właściwych,
- ✓ zamknięcia – mety,
- ✓ uzyskania informacji zwrotnej<sup>40</sup>.
- ✓

**Tak określone etapy oraz cel każdego z nich, jak również stosowane na każdym etapie metody obrazuje tabela:**

ETAPY NEGOCJACJI		
ETAP	CEL	METODY
I PRZYGOTOWANIE	Ustalenie warunków formalnych negocjacji <ul style="list-style-type: none"> <li>• czasu: kiedy? jak długo?</li> <li>• uczestników</li> <li>• miejsca</li> <li>• porządku spotkania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• np. formularze negocjacyjne</li> <li>• BATNA</li> <li>• rozmowa telefoniczna</li> <li>• kontakt bezpośredni</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wywołanie pierwszego dobrego</li> </ul>	Odzwierciedlanie:

<sup>39</sup> J. Folberg, D. Golann, T. J. Stipanowich, L. A. Kloppenberg, *Resolving ...*, op. cit., s. 25-26.

<sup>40</sup> B. Jaśkiewicz, *Negocjacje. Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach Projektu: Nauka – Nowoczesna Administracja Uczelni oraz Kadra Akademicka*, Warszawa 2014, s. 10.



<p><b>II OTWARCIE – START</b></p>	<p>wrażenia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sprzedanie samego siebie rozmówcy</li> <li>• zdobycie sympatii</li> <li>• wzbudzenie zaufania</li> <li>• zainteresowanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dystans fizyczny</li> <li>• kontakt wzrokowy</li> <li>• mimika</li> <li>• pantomimika</li> <li>• postawa ciała</li> <li>• barwa głosu</li> <li>• szybkość mówienia</li> <li>• sposób mówienia</li> </ul>
<p><b>III NEGOCJACJE WŁAŚCIWE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potwierdzenie tematu</li> <li>• ustalenie zasad, kryteriów</li> <li>• prezentacja argumentów stron negocjujących</li> <li>• określenie oczekiwań i intencji</li> <li>• rozważenie możliwych rozwiązań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktywne słuchanie</li> <li>• parafraza</li> <li>• pytania otwarte</li> <li>• prowadzenie</li> <li>• informowanie</li> <li>• wyrażanie zrozumienia</li> <li>• stosowanie języka korzyści</li> </ul>
<p><b>IV ZAMKNIĘCIE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozpoznawanie sygnałów zamknięcia</li> <li>• podjęcie decyzji</li> <li>• udokumentowanie decyzji</li> <li>• kontrakt</li> <li>• plan akcji (następny krok)</li> <li>• merytoryczne uzgodnienie warunków kontraktu</li> <li>• rozpoznawanie zastrzeżeń</li> <li>• zadowolenie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktywne słuchanie</li> <li>• pytania zamknięte</li> <li>• parafraza</li> <li>• oferowanie indywidualnych warunków</li> <li>• wyrażanie zrozumienia</li> <li>• informowanie</li> <li>• radzenie sobie z manipulacją i presją</li> </ul>
<p><b>V UZYSKANIE INFORMACJI ZWROTNEJ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odpowiedź na następujące pytania: Jaka była atmosfera spotkania? Jakie cele były zaplanowane a jakie osiągnięte? Jak był utrzymywany kontakt między stronami?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• autoanaliza</li> <li>• formularze postnegocjacyjne</li> <li>• dyskusja grupowa</li> </ul>

Źródło: B. Jaśkiewicz, *Negocjacje. Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach Projektu: Nauka – Nowoczesna Administracja Uczelni oraz Kadra Akademicka*, Warszawa 2014, s. 10.

Bez względu na określenie etapów/faz prowadzonych negocjacji zarówno teoretycy, jak i praktycy podkreślają, że kluczowym elementem postępowania negocjacyjnego (wpływającym na ostateczny sukces) jest właściwe przygotowanie się do nich.

Pierwszym elementem przygotowania powinno być zdefiniowanie własnych oczekiwań, a więc określenie: celów (interesów i koniecznych do zaspokojenia potrzeb), a następnie ich hierarchii w ramach określonej granicy ustępstw i poziomu aspiracji.

Stworzenie własnej piramidy priorytetów ułatwia proces targowania się – prowadzenia negocjacji właściwych oraz konstruowania skutecznych ofert i przyjęcia odpowiedniej strategii ustępstw. Skuteczną strategią ustępstw jest bowiem rezygnacja z kwestii mniej istotnych a skoncentrowanie się na uzyskaniu ustępstw drugiej strony w kwestiach uznanych za kluczowe. Ponadto, w ramach przygotowania do negocjacji, należy określić własną BATNĘ i WATNĘ, aby ustalić granice elastyczności. Następnie warto zastanowić się nad tym, czy możliwe jest określenie tych samych elementów w odniesieniu do drugiej strony.



Przygotowując się do negocjacji należy również zdobyć jak najwięcej informacji o stronie przeciwnej i przemyśleć, jakie inne informacje mogą okazać się pomocne w trakcie przedmiotowego procesu. Takie podejście pozwala na określenie możliwych do zastosowania, w ramach danych negocjacji, strategii negocjacyjnych i przemyślenie konkretnych technik, których chce się użyć.

Przed przystąpieniem do negocjacji warto dokonać analizy przyczyn, które doprowadziły do negocjacji i odpowiedzieć na pytania:

- ✓ Jak dotąd układała się współpraca stron?
- ✓ Co jest powodem, wątkiem głównym spotkania, nazywanym przez negocjatorów problemem negocjacyjnym?

Innymi słowy, przygotowując się do negocjacji należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- ✓ Jakie konkretne zagadnienie jest problemem negocjacyjnym, czego naprawdę dotyczą negocjacje?
- ✓ Z jakim reprezentantem przeciwnika będziemy negocjować? Kto będzie siedział po drugiej stronie stołu negocjacyjnego?
- ✓ Jaki jest najlepszy czas trwania negocjacji? Jak zorganizować rozmowę?
- ✓ Jaką atmosferę stworzyć? Jakie są moje aspiracje? Jak bardzo przywiązany jestem do celów negocjacyjnych? Jakie przedstawię oferty wyjściowe i jak bardzo chcę być elastyczny? Czy mam plan B?
- ✓ Jaki ma być rezultat? Co jest priorytetem np.: pokonanie przeciwnika, umocnienie własnej pozycji czy raczej zależy mi na stworzeniu korzystnej atmosfery dalszej współpracy?

**Planując negocjacje trzeba również pamiętać o:**

- ✓ budowaniu atmosfery zaufania i współpracy,
- ✓ ustalaniu procedur i reguł gry,
- ✓ strukturalizacji problemu i ustaleniu planu negocjacji merytorycznych,
- ✓ zdefiniowaniu kwestii spornych,
- ✓ określeniu interesów stron związanych z rozpatrywaną kwestią,
- ✓ poszukiwaniu możliwych sposobów rozwiązania kwestii spornych,
- ✓ ocenie poszczególnych propozycji rozwiązania kwestii spornych,
- ✓ wyborze rozwiązania najlepszego,
- ✓ dopracowaniu porozumienia – ustaleniu szczegółów i zapisaniu porozumienia.

## 2.6 Bariery negocjacyjne i sposoby radzenia sobie z nimi

W trakcie prowadzonych negocjacji mogą pojawić się różnego rodzaju przeszkody, które wynikają m.in. z faktu, że nawet najbardziej doświadczeni negocjatorzy są tylko ludźmi. Strony biorące udział w negocjacjach, bez względu na posiadane w tym zakresie doświadczenie i umiejętności, mogą np. w trudnych lub nowych, wcześniej nieprzewidzianych dla nich sytuacjach, kierować się emocjami, systemem wartości, który wyznają, czy chociażby utartym schematem, do którego są przyzwyczajeni. Proces negocjacji jest, co wskazano w poprzedniej części opracowania, sytuacją złożoną i wielowątkową, stąd możliwość występowania różnych przeszkód.

**Wśród najbardziej podstawowych barier występujących w postępowaniu negocjacyjnym wyróżnić można: stereotypy, tzw. zagrania wysokie i niskie oraz subiektywna wartość przedmiotu sporu.**

**Stereotypy** są uproszczonymi obrazami otaczającej nas rzeczywistości, które nastawiają stronę je stosującą w sposób emocjonalny do prowadzonych negocjacji. Wskazuje się, że myślenie stereotypowe (np.: „typowy prawnik”, „typowy nauczyciel”, „typowy policjant”, „typowa blondynka”, „typowy Niemiec”, itd.) jest charakterystyczne dla niedoświadczonych negocjatorów. Życiowe doświadczenie pokazuje jednak, że każdy człowiek posługuje się w życiu bardziej lub mniej świadomie pewnymi stereotypami, które trudno wyeliminować. Stąd sama świadomość ich stosowania i próba „odłożenia na półkę” (niepodążanie za nimi) mogą okazać się pomocne w trakcie negocjowania. Posługiwanie się stereotypami może bowiem okazać się szkodliwe i zablokować możliwość przeprowadzenia negocjacji jeszcze w fazie ich otwarcia.

Inną barierą negocjacyjną, która podobnie jak stereotypy zdarza się niedoświadczonym (lub nieodpowiednio przygotowanym!) negocjatorom jest stosowane przez nich tzw. **zagranie wysokie i niskie**. Strona stosująca zagranie wysokie silnie zawyża ofertę wyjściową, zaś strona posługująca się zagranem niskim rozpoczyna negocjacje od zbyt mocno zaniżonej oferty początkowej, co w konsekwencji może prowadzić do zablokowania lub nawet (w wyniku urażenia drugiej strony tak sformułowaną ofertą) zerwania negocjacji, gdyż druga strona musiałaby zejść poniżej własnej granicy ustępstw, tracąc przy tym wiarygodność. Jednym ze sposobów uniknięcia tego typu bariery negocjacyjnej jest właściwe przygotowanie się do procesu negocjacji. Kolejną przeszkodą powodującą impas negocjacyjny jest **subiektywna wartość przedmiotu sporu**, rozumiana jako nieobiektywne podejście do przedmiotu negocjacji (strona prezentująca subiektywną wartość przedmiotu sporu może np. ze względu na pochodzenie przedmiotu negocjacji lub wartość sentymentalną zawyżać jego wartość lub przypisywać mu cechy, których dana rzecz nie posiada, czyniąc negocjacje bardzo

trudnymi). Przypisywanie przedmiotowi negocjacji subiektywnej wartości może prowadzić do usztywnienia stanowisk i sprowadzenia negocjacji (w przypadku ich kontynuowania) do trudnych negocjacji pozycyjnych, w których wygrana może być tylko jedna strona. W pokonaniu przedmiotowej bariery pomocnym narzędziem może okazać się: „test rzeczywistości”, próba skoncentrowania strony posługującej się wartością danej strony na jej interesach i tym na czym najbardziej jej zależy lub uzgodnienie wspólnych obiektywnych kryteriów pozwalających na ustalenie obiektywnej wartości przedmiotu negocjacji.

Przykładowe trudności są jednymi z wielu, które mogą pojawić się podczas negocjacji, ale obok występujących przeszkód warto poświęcić nieco uwagi na scharakteryzowanie sposobów wychodzenia z impasu negocjacyjnego. **Możliwościami poradzenia sobie przez stronę z barierami występującymi podczas negocjacji może być zastosowanie następujących technik:**

- ✓ „siła wyższa”,
- ✓ ostateczny termin i presja czasu,
- ✓ zmiana interakcji stron,
- ✓ zmiana ich punktu koncentracji, tematu,
- ✓ zmiana ich perspektywy myślenia,
- ✓ zmiana własnego nastawienia,
- ✓ zmiana tempa prowadzonych negocjacji,
- ✓ zmiana tonu rozmowy.

„**Siła wyższa**” jest techniką pozwalającą na odrzucenie oferty drugiej strony przy zachowaniu twarzy poprzez odwołanie się do czynników niezależnych (np. dyrektor oddziału, który nie zaakceptuje takiego rozwiązania, wpływający czas i kolejne zobowiązania oznaczające konieczność zakończenia rozmów itp.). Dzięki takiemu zabiegowi strona go stosująca nie stwarza wrogiej atmosfery oraz zmusza drugą stronę do zwiększenia poziomu rzeczowości rozmowy.

Odwołanie się do **ostatecznego terminu i presji czasu** pozwala przerwać negocjacyjny impas, ponieważ nikt nie lubi być stawiany pod presją czasu. Powołanie się na konieczność znalezienia zakończenia rozmów w określonym terminie lub czasie, podobnie jak powołanie się na „siłę wyższą”, pozwala na zwiększenie poziomu rzeczowości rozmowy i koncentrację na interesach stron a nie na stanowiskach.

**Zmiana interakcji stron**, polegająca np. na prowadzeniu rozmów indywidualnych z każdą z nich, zwłaszcza w sytuacji dużego konfliktu emocjonalnego, również pozwala na skoncentrowanie się na istocie problemu, nie zaś na towarzyszących mu emocjach i budowaniu

ewentualnego porozumienia na uczuciach. Zmiana interakcji stron, poprzez umiejętne zadawanie pytań otwartych stronie małomównej i/lub zamkniętych osobie dominującej może przyczynić się – w przypadku dużej nierównowagi stron – do pokonania bariery w postaci braku zaufania czy komfortu podczas negocjacji i jednocześnie zapewnić stronom podobną pozycję negocjacyjną (równowagę). **Podobny cel realizują taktyki polegające na zmianie tempa prowadzonych negocjacji czy tonu prowadzonej rozmowy.**

W przypadku, gdy przyczyną impasu jest powtarzanie przez strony kwestii już poddanych analizie, brak umiejętności złożenia konkretnych propozycji mających na celu wypracowanie ostatecznego rozwiązania czy też „okopanie się” wokół własnych stanowisk, technikami sprzyjającymi pokonaniu tak określonych barier są: **zmiana tematu (punktu koncentracji) i/lub zmiana perspektywy myślenia.** Pozwala to stronom na oderwanie się od przyjętej strategii, zajmowanej pozycji lub ustalonej taktyki i zapewnia „świeże spojrzenie” na diskutowany problem.

Innym sposobem pokonania bariery negocjacyjnej, np. polegającej na posługiwaniu się stereotypami jest zmiana własnego nastawienia do drugiej strony biorącej udział w negocjacjach lub diskutowanego problemu, która to technika – podobnie jak wcześniej wskazane – pozwala na skoncentrowanie się na zaspokajaniu własnych potrzeb i interesów a nie przyjętym stanowisku.

**Warto również pamiętać, że prowadząc negocjacje (także te w ramach mediacji) i dążąc do osiągnięcia porozumienia można:**

- ✓ zachęcać strony do oceny zaproponowanych przez nie opcji rozwiązań,
- ✓ zachęcać strony do modyfikowania zaproponowanych przez nie opcji rozwiązań,
- ✓ zachęcać strony do dokonywania wyborów,
- ✓ przełamywać impas,
- ✓ testować wypracowane już rozwiązania,
- ✓ potwierdzać zgodę.

W tym celu, jak również w związku z chęcią wykorzystania wskazanych wyżej technik, prowadzących do pokonania barier negocjacyjnych, można zastosować znane z wcześniejszej części szkolenia (poświęconego komunikacji interpersonalnej) techniki komunikacyjne/mediacyjne polegające na:

- ✓ stosowaniu parafrazy,
- ✓ stosowaniu dowartościowania,
- ✓ dostrzeganiu propozycji złożonych przez strony,
- ✓ milczeniu,

- ✓ prowadzeniu spotkań na osobności/indywidualnych,
- ✓ odwróceniu ról,
- ✓ generowaniu nowych opcji,
- ✓ normalizowaniu,
- ✓ „opakowaniu” problemu,
- ✓ koncentracji stron na przyszłości,
- ✓ testowaniu rzeczywistości,
- ✓ zadawaniu pytań dotyczących rozwiązywania problemów.

Ponieważ wskazane techniki zostały omówione i przećwiczone w ramach wcześniejszej części szkolenia nie będą w tym miejscu poddawane analizie.

## 2.7 Warunki skutecznych negocjacji

Prowadząc negocjacje należy pamiętać, że na ich efektywność czy nawet samą możliwość ich zaistnienia wpływają następujące elementy:

- ✓ strony muszą mieć uprawnienia do podejmowania decyzji (także tych ostatecznych) w ramach wskazanego postępowania, w przeciwnym razie prowadzenie negocjacji bez osób decyzyjnych prowadzi do bezcelowych rozmów polegających na stracie czasu, pieniędzy i wzajemnego zaufania stron;
- ✓ strony muszą być dobrze „wyodrębnione” i właściwie reprezentowane – w ramach negocjacji nie wolno pominąć żadnej ze stron, która powinna wziąć w nich udział, gdyż brak właściwej osoby wpływa na niemożność wypracowania wiążącego i możliwego do wyegzekwowania porozumienia;
- ✓ strony muszą znać możliwe do zrealizowania inne sposoby zaspokojenia swoich potrzeb (określić swoją BATNE), ponieważ brak znajomości BATNY wpływa na elastyczność (lub jej brak) stron w odniesieniu do wypracowywanych rozwiązań;
- ✓ strony muszą być gotowe do zmiany stanowiska (w oparciu o określone interesy i potrzeby – zarówno własne, jak i drugiej strony), bowiem prowadzenie negocjacji w związku z zajmowanym stanowiskiem może skutkować impasem lub ich zerwaniem;
- ✓ strony muszą chcieć osiągnąć porozumienie (być elastyczne i nastawione na współpracę), w przeciwnym razie narażone są na szybkie zakończenie procesu negocjacji ze względu na niemożność określenia ZOPY.

Brak jednego z tych elementów lub istnienie tylko jednego lub dwóch z nich znacząco zmniejsza efektywność procesu negocjacyjnego.

## 2.8 Cechy dobrego negocjatora

Kończąc charakterystykę podstawowych zagadnień z zakresu problematyki negocjacji można jeszcze przypomnieć, że w literaturze przedmiotu, w ramach dyskusji na temat procesu negocjacji, spotyka się opracowania wskazujące na cechy, które powinna posiadać strona biorąca udział w przedmiotowym procesie. W jednej z takich publikacji autorka podnosi, że dobry negocjator powinien cechować się:

- ✓ profesjonalizmem,
- ✓ opanowaniem,
- ✓ konstruktywnością,
- ✓ pewnością siebie/odwagą/śmiałością,
- ✓ otwartością i elastycznością,
- ✓ skrupulatnością,
- ✓ uczciwością,
- ✓ empatycznością oraz asertywnością<sup>41</sup>.

Przed dyskusją na temat wskazanych cech oraz ewentualną modyfikacją zaproponowanej listy warto zaznaczyć, że podobnie jak w przypadku wiedzy czy umiejętności także wskazane cechy mogą zostać nabyte w trakcie opanowywania niełatwej sztuki negocjacji.

## 3. ZINTEGROWANY SYSTEM KWALIFIKACJI<sup>42</sup>

Zintegrowany System Kwalifikacji (dalej ZSK) zaczął funkcjonować w Polsce od 15 stycznia 2016 r. i został wprowadzony ustawą z dnia 22 grudnia 2015 r.<sup>43</sup>. Celem stworzenia ZSK było:

- ✓ uporządkowanie kwalifikacji funkcjonujących w Polsce i zapewnienie jakości kwalifikacji nadawanych poza edukacją formalną (tj. poza systemami oświaty i szkolnictwa wyższego), poprzez zebranie różnych kwalifikacji w jednym Rejestrze (Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji – ZRK),
- ✓ określenie zasad i standardów funkcjonujących w nim kwalifikacji,
- ✓ podniesienie poziomu kapitału ludzkiego w Polsce, dzięki któremu można potwierdzić umiejętności przedsiębiorcy/institucji/organizacji lub pracowników przedsiębiorcy/institucji/organizacji na polskim i zagranicznym rynku pracy.

---

<sup>41</sup> E. Szejner, *Negocjuj Kobieto!*, Burda Media Polska 2016, s. 63-66.

<sup>42</sup> Niniejsza część opracowania powstała w oparciu o informacje dostępne na stronach internetowych: <https://www.kwalifikacje.gov.pl>, <https://kwalifikacje.edu.pl/czym-jest-zsk/>, <https://vccsystem.eu/system-certyfikacji/rynkowe/opis-systemu-certyfikacji/> [20.2.2021 r.] oraz przepisy ustawy regulujące przedmiotową materię.

<sup>43</sup> Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (tj. Dz. U. z 2020 r. poz. 226 ze zm.).



Zgodnie z ustawą (art. 2 pkt 8) **kwalfikacja to określony zestaw efektów uczenia się w zakresie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych nabytych w edukacji formalnej, edukacji pozaformalnej lub poprzez uczenie się nieformalne, zgodnych z ustalonymi dla danej kwalifikacji wymaganiami, których osiągnięcie zostało sprawdzone w walidacji oraz formalnie potwierdzone przez uprawniony podmiot certyfikujący.**

Kwalifikacje włączone do systemu są dokładnie opisane, tzn. scharakteryzowany jest szczegółowo zakres wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych, jakie należy posiadać, aby uzyskać formalne potwierdzenie danej kwalifikacji i otrzymać certyfikat. Do każdej kwalifikacji przyporządkowany jest również jeden z ośmiu poziomów **Polskiej Ramy Kwalifikacji (dalej PRK)**, co jest jednym z ważniejszych elementów ZSK, gdyż porządkuje kwalifikacje nadawane w systemach oświaty i szkolnictwa wyższego oraz poza nimi, ujmując je w formie czytelnych tabel<sup>44</sup>.

**Wszystkie kwalifikacje włączone do systemu są wpisywane do jednego, publicznie dostępnego rejestru – Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji (dalej ZRK), który dostępny jest pod adresem internetowym:** <https://rejestr.kwalifikacje.gov.pl>. Pod wskazanym adresem możliwe jest przejście danych zawartych w ZRK pod kątem wyszukania konkretnych kwalifikacji lub też poprzez wyszukiwanie podmiotów, które mają przyznane uprawnienie do nadawania określonych kwalifikacji.

Jak wskazano na stronie internetowej Biura Projektu Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji - Instytutu Badań Edukacyjnych, kwalifikacje są wpisywane do ZRK bez względu na fakt, czy zostały wcześniej ujęte w innych rejestrach kwalifikacji, prowadzonych na potrzeby różnych instytucji, resortów, branż lub środowisk<sup>45</sup>. ZRK funkcjonuje w oparciu o współpracę instytucji rządowych i samorządowych, instytucji systemów oświaty oraz szkolnictwa wyższego, organizacji pracodawców, związków zawodowych oraz organizacji obywatelskich. Obecność kwalifikacji w ZRK oznacza, że jej wiarygodność jest potwierdzona przez władze publiczne oraz że przypisano jej już poziom PRK. Dzięki temu, co już wskazano, można odnieść ją do poziomu ERK, a w związku z tym do poziomu ram kwalifikacji w innych państwach europejskich.

---

<sup>44</sup> PRK dostępna jest do pobrania ze strony internetowej Biura Projektu Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji - Instytutu Badań Edukacyjnych, pod adresem: <https://kwalifikacje.edu.pl/wp-content/uploads/publikacje/PDF/ULOTKI/Polska-Rama-Kwalifikacji-2018.pdf> [20.2.2021 r.].

<sup>45</sup> <https://kwalifikacje.edu.pl/zintegrowany-rejestr-kwalifikacji/> [20.2.2021 r.].



### Wprowadzenie ZSK pozwoliło na:

- ✓ możliwość starania się przez każdego o potwierdzenie posiadanych kompetencji, bez względu na sposób ich zdobycia,
- ✓ szczegółowe monitorowanie sposobu nadawania kwalifikacji przez właściwych ministrów,
- ✓ łatwe rozpoznanie wartości potencjalnego pracownika przez pracodawcę,
- ✓ wiarygodne prezentowanie posiadanych kompetencji przez pracowników.

### W ramach ZSK wyróżniono trzy kategorie kwalifikacji:

- ✓ kwalifikacje w oświacie i szkolnictwie wyższym,
- ✓ kwalifikacje uregulowane, nadawane na podstawie przepisów prawa, poza szkołą czy uczelnią,
- ✓ kwalifikacje rynkowe - zestawy wiedzy i umiejętności wymaganych do realizacji konkretnych zadań zawodowych.

Opracowanie trzech kategorii kwalifikacji pozwala na udokumentowanie i potwierdzenie, że są one zdobywane nie tylko w trakcie nauki w szkole (na różnych etapach edukacji), ale również poza systemem formalnej edukacji, w tym m.in. w miejscu pracy, w domu czy podczas szkoleń i warsztatów oferowanych na specjalistycznych kursach. Warto przy tym zaznaczyć, że istotną nowością jest wprowadzenie **kwalifikacji rynkowych**, które tworzone są przez różne środowiska branżowe (organizacje społeczne, zrzeszenia, korporacje lub inne podmioty) w oparciu o konsultacje prowadzone z ministrem właściwym dla kwalifikacji, a które przed włączeniem do ZSK oraz wpisaniem do ZRK zostają dokładnie opisane i ocenione.

Ponadto należy podkreślić raz jeszcze, że każda kwalifikacja włączona do ZSK ma przypisany poziom PRK, o którym informacja jest umieszczana na dokumencie potwierdzającym uzyskanie określonej kwalifikacji, jeżeli dokument taki został wydany przez instytucję, która uzyskała uprawnienie do certyfikowania tych kwalifikacji zgodnie z zasadami określonymi w ustawie.

W celu formalnego potwierdzenia posiadanych kwalifikacji należy poddać się **walidacji**, przez którą należy rozumieć proces sprawdzenia, czy osoba ubiegająca się o nadanie określonej kwalifikacji, niezależnie od sposobu uczenia się, osiągnęła wyodrębnioną część lub całość efektów uczenia się wymaganych dla tej kwalifikacji, a zatem określoną wiedzę, umiejętności i kompetencje (art. 2 pkt. 22 ustawy).

W wyniku przejścia walidacji uzyskuje się certyfikat zawodowy wystawiony przez **instytucję certyfikującą** (czyli podmiot, który uzyskał uprawnienia do certyfikowania). **Walidacja nie powinna**

**być jednak rozumiana jako typowy pisemny egzamin przeprowadzony w szkole czy na studiach.** W zależności od określonej kwalifikacji proces sprawdzenia i potwierdzenia posiadania danej kwalifikacji może przebiegać etapowo oraz polegać na: analizie dokumentów, które potwierdzają umiejętności i doświadczenie, rozmowie z komisją, rodzaju pisemnego egzaminu w formie testu czy wykonania zadania. Przy czym jest to procedura odpłatna.

Informacje na temat tego jak zostać instytucją certyfikującą i listę przedmiotowych instytucji można znaleźć na stronie internetowej powoływanego już wcześniej Biura Projektu Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji - Instytutu Badań Edukacyjnych, pod adresem: <https://kwalifikacje.edu.pl/jak-zostac-instytucja-certyfikujaca/>.

**Na system ZSK składają się następujące podstawowe elementy:**

- ✓ Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji (ZRK),
- ✓ Polska Rama Kwalifikacji (PRK),
- ✓ walidacje,
- ✓ instytucje certyfikujące.

Taka konstrukcja systemu pozwala na odniesienie polskich kwalifikacji do poziomów Europejskiej Ramy Kwalifikacji (ERK), a w związku z tym do poziomów kwalifikacji w poszczególnych państwach UE. Stwarza to możliwość realnego porównania zdobytych kwalifikacji w odniesieniu do kwalifikacji w pozostałych państwach członkowskich.

Przy czym warto wyjaśnić, że Europejska Rama Kwalifikacji została wprowadzona w oparciu o Zalecenie Rady z 22 maja 2017 r. w sprawie europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie i uchylające zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (Dz.U.UE.C.2017.189.15). ERK jest narzędziem, które pomaga w komunikacji i porównywaniu systemów kwalifikacji w Europie. Osiem europejskich poziomów odniesienia opisano w kategoriach efektów uczenia się: wiedzy, umiejętności i kompetencji. Dzięki temu krajowe systemy kwalifikacji, krajowe ramy kwalifikacji i kwalifikacje w Europie odniesione są do poziomów ERK. Uczący się, absolwenci, organizatorzy kształcenia i szkolenia, pracodawcy mogą dzięki temu lepiej zrozumieć i porównywać kwalifikacje nadawane w różnych krajach i różnych systemach kształcenia i szkolenia<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> Więcej informacji na temat ERK zob.: <https://europa.eu/europass/pl/european-qualifications-framework-eqf> [20.2.2021 r.].

## Pytania podsumowujące

W każdym z poniższych pytań, prawidłowa jest jedna z odpowiedzi.

### 1. Negocjacje to:

- a) dwustronny, poufny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdy przynajmniej niektóre interesy zaangażowanych stron są konfliktowe
- b) dwustronny, obowiązkowy proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdy przynajmniej niektóre interesy zaangażowanych stron są konfliktowe
- c) obie powyższe odpowiedzi są prawidłowe

### 2. Różnica pomiędzy procesem mediacji a procesem negocjacji polega m.in. na:

- a) tym, że mediacja jest procesem sformalizowanym a negocjacje są procesem elastycznym
- b) udziale w postępowaniu mediacyjnym bezstronnej osoby trzeciej – mediatora
- c) żadna z powyższych odpowiedzi nie jest prawidłowa

### 3. BATNA to obok WATNY:

- a) element, który warto zdefiniować przed wzięciem udziału w negocjacjach
- b) element, który może wpłynąć na zajmowaną pozycję negocjacyjną
- c) obie powyższe odpowiedzi są prawidłowe

### 4. Różnica pomiędzy prowadzeniem negocjacji pozycyjnych a negocjacji problemowych polega na tym, że:

- a) negocjator pozycyjny prowadzi negocjacje na zasadzie „wygrany-przegrany”
- b) negocjator pozycyjny traktuje swojego przeciwnika po partnersku
- c) pomiędzy prowadzeniem obu wskazanych negocjacji nie ma żadnej różnicy

### 5. Wskazówki negocjacyjne zawarte w Harvardzkim Modelu Negocjacji:

- a) pomagają w zmianie sposobu prowadzenia negocjacji z pozycyjnych na problemowe
- b) są rodzajem technik manipulacyjnych
- c) żadna z powyższych odpowiedzi nie jest prawidłowa

### 6. Jednym z podstawowych etapów negocjacji jest:

- a) przygotowanie do negocjacji
- b) ruch poprzez ustępstwa
- c) obie powyższe odpowiedzi są prawidłowe

**7. Jakie są warunki prowadzenia skutecznych negocjacji?**

- a) strony muszą znać możliwe do zrealizowania inne sposoby zaspokojenia swoich potrzeb
- b) strony muszą być gotowe do zmiany stanowiska
- c) obie powyższe odpowiedzi są prawidłowe

**8. Zintegrowany System Kwalifikacji to:**

- a) to samo co Polska Rama Kwalifikacji
- b) zbiór różnych kwalifikacji w jednym, powszechnie dostępnym rejestrze
- c) obie powyższe odpowiedzi są prawidłowe

**9. Kwalifikacje określone w ramach Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji dzielimy na:**

- a) rynkowe, uregulowane oraz w oświacie i szkolnictwie wyższym
- b) rynkowe, pozarynkowe, uregulowane oraz w oświacie i szkolnictwie wyższym
- c) żadna z powyższych odpowiedzi nie jest prawidłowa

**10. Jednym z podstawowych elementów Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji jest:**

- a) walidacja
- b) delegalizacja
- c) żadna z powyższych odpowiedzi nie jest prawidłowa

**Klucz odpowiedzi:** 1-a, 2-b, 3-c, 4-a, 5-a, 6-c, 7-c, 8-b, 9-a, 10-a.

## Bibliografia

### Monografie i artykuły naukowe:

1. Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK*, Warszawa 2016.
2. Folberg J., Golann D., Stipanowich T. J., Kloppenberg L. A., *Resolving Disputes. Theory, Practice and Law*, 2<sup>nd</sup> ed., Aspen Publisher 2010.
3. Gmurzyńska E., *Mediacja w sprawach cywilnych w amerykańskim systemie prawnym. Zastosowanie w Europie i w Polsce*, Warszawa 2007.
4. Horzyka A., *Podstawy negocjacji i zarządzania - wykład 3. Rozpoznawanie potrzeb, przechodzenie od stanowisk do interesów i potrzeb*, dostępny na: <http://home.agh.edu.pl/~horzyk/lectures/pniz/ahdydpnizwykl2.html#potrzeby>.
5. Jakubiak-Mirończuk A., *Negocjacje dla prawników. Prawo cywilne*, Warszawa 2011.
6. Jaśkiewicz B., *Negocjacje. Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach Projektu: Nauka – Nowoczesna Administracja Uczelni oraz Kadra Akademicka*, Warszawa 2014.
7. Kilmann R., Thomas K., *Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The “Mode” Instrument*, Educational and Psychological Measurement 37/1977.
8. Kozina A., *Style prowadzenie negocjacji*, NE, t. 25/2017.
9. Pasiut B., *Zapobieganie przemocy przez mediację*, Państwo i Społeczeństwo 2/2014 (XIV).
10. Pieckowski S., *Mediacja gospodarcza*, Warszawa 2015.
11. Pleszka K., Czapska J., Araszkievicz M., Pękała M. (red.), *Mediacja. Normy, teoria, praktyka*, Warszawa 2017.
12. Rządca R., Wujec P., *Negocjacje*, Warszawa 2001.
13. Stelmach J., Brożek B., *Negocjacje*, Kraków 2014.
14. Szejner E., *Negocjuj Kobieto!*, Burda Media Polska 2016.
15. Torbus A. (red.), *Mediacja w sprawach gospodarczych. Praktyka-teoria-perspektywy*, Warszawa 2015.
16. Ury W., *Odchodząc od NIE*, wyd. 2, PWE 2014.

### Strony internetowe:

1. <https://www.kwalifikacje.gov.pl>
2. <https://www.kwalifikacje.edu.pl>
3. <https://vccsystem.eu>
4. <https://europa.eu/europass/pl/european-qualifications-framework-eqf>

# MATERIAŁY SZKOLENIOWE Z ZAKRESU PRAWNYCH UREGULOWAŃ MEDIACJI W SPRAWACH CYWILNYCH

## Opracowanie

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

Aleje Raławickie 14 | 20-950 Lublin

## WYKAZ SKRÓTÓW

### Akty prawne:

<b>Konstytucja RP</b>	Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r.
<b>k.c.</b>	ustawa z 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny
<b>k.p.</b>	ustawa z 26 czerwca 1974 r. - Kodeks pracy
<b>k.p.c.</b>	ustawa z 17 listopada 1964 r. - Kodeks postępowania cywilnego
<b>k.r.o.</b>	ustawa z 25 lutego 1964 r. - Kodeks rodzinny i opiekuńczy
<b>u.k.s.c.</b>	ustawa z 28 lipca 2005 r. o kosztach sądowych w sprawach cywilnych
<b>PrUSP</b>	ustawa z 27 lipca 2001 r. - Prawo o ustroju sądów powszechnych
<b>RoszczGrupU</b>	ustawa z 17 grudnia 2009 r. o dochodzeniu roszczeń w postępowaniu grupowym
<b>ListaMedR</b>	rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z 20 stycznia 2016 r. w sprawie prowadzenia listy stałych mediatorów
<b>RegSądR</b>	rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z 18 czerwca 2019 r. - Regulamin urzędowania sądów powszechnych
<b>WynMedR</b>	rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości w sprawie wysokości wynagrodzenia i podlegających zwrotowi wydatków mediatora w postępowaniu cywilnym z 20 czerwca 2016 r.
<b>Instrukcja sądowa</b>	zarządzenie Ministra Sprawiedliwości w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej z 19 czerwca 2019 r.
<b>Pozostałe skróty:</b>	
<b>art.</b>	artykuł
<b>Dz.U.</b>	Dziennik Ustaw
<b>Dz.Urz.MS</b>	Dziennik Urzędowy Ministra Sprawiedliwości
<b>lit.</b>	litera
<b>m.in.</b>	między innymi
<b>np.</b>	na przykład
<b>nr</b>	numer
<b>pkt</b>	punkt
<b>poz.</b>	pozycja
<b>t.j.</b>	tekst jednolity
<b>ust.</b>	ustęp
<b>zd.</b>	zdanie
<b>zob.</b>	zobacz
<b>z późn. zm.</b>	z późniejszymi zmianami



## Wstęp

Niniejszy skrypt to syntetyczne opracowanie prawnych uregulowań postępowania mediacyjnego w sprawach cywilnych. Stanowi jedną z czterech części, które zostały przygotowane na potrzeby szkoleń prowadzonych dla obecnych mediatorów oraz dla osób zainteresowanych nabyciem wiedzy i umiejętności w zakresie mediacji i jej prowadzenia. Przyjęty sposób opracowania *mediacji w sprawach cywilnych* bazuje na podziale na mediację pozasądową – prowadzoną na podstawie umowy stron oraz mediację sądową – prowadzoną na podstawie postanowienia sądu, kierującego strony do mediacji. Zagadnienia omówione w niniejszym skrypcie zostały przedstawione w sposób odpowiadający etapom postępowania mediacyjnego z odniesieniem do wszystkich przepisów, które regulują mediację w sprawach cywilnych. Pominięto jednak zagadnienia związane ze statusem prawnym mediatora i wymogami w zakresie kwalifikacji, obejmującymi wiedzę i umiejętności, jakie powinien posiadać stały mediator. Wynika to z faktu, iż wspomniane zagadnienia zostały omówione w innej z czterech części materiałów szkoleniowych. W celu zachowania przejrzystości niniejszego skryptu przygotowany został szczegółowy spis treści, pozwalający na łatwe odnalezienie odpowiedzi na poszukiwane pytania. Część merytoryczna uzupełniona została częścią kontrolną w formie pytań podsumowujących najważniejsze zagadnienia. Ponadto w skrypcie wyjaśniono podstawowe pojęcia z zakresu materialnego prawa cywilnego, takie jak m.in.: zdolność do czynności prawnych, ograniczona zdolność do czynności prawnych, stosunek cywilnoprawny, zobowiązanie, elementy zobowiązania, świadczenie, dług, wierzytelność, przedawnienie, powaga rzeczy ugodzonej. Uzupełniająco omówiona została również instytucja zwolnienia od kosztów sądowych, do których zalicza się koszty mediacji.

## Część merytoryczna

### 4.1 Zakres przedmiotowy mediacji w sprawach cywilnych

Zakres przedmiotowy mediacji w sprawach cywilnych jest ściśle powiązany z pojęciem sprawy cywilnej zawartym w art. 1 k.p.c. Sprawami cywilnymi, w rozumieniu przywołanego przepisu, są sprawy ze stosunków z zakresu prawa cywilnego, rodzinnego i opiekuńczego oraz prawa pracy, jak również sprawy z zakresu ubezpieczeń społecznych oraz inne sprawy, do których przepisy k.p.c. stosuje się z mocy ustaw szczególnych.

*W sprawach cywilnych, w których zawarcie ugody jest dopuszczalne, a zatem strony mają możliwość swobodnego dysponowania przysługującymi im prawami i roszczeniami, możliwe jest przeprowadzenie postępowania mediacyjnego i zawarcie ugody, obejmującej roszczenia wynikające z prawa rzeczowego, spadkowego czy rodzinnego. Przedmiotem ugody mogą być stosunki cywilnoprawne wynikające z umów, czynów niedozwolonych, czy też bezpodstawnego wzbogacenia.*

Możliwość zawarcia ugody w ramach postępowania mediacyjnego uzależniona jest od **zdatności ugodowej sporu**, rozumianej jako możliwość samodzielnego dysponowania przez strony stosunku prawnego wynikającymi z niego prawami i roszczeniami zarówno w postępowaniu procesowym, jak i nieprocesowym. Przedmiotem ugody w ramach postępowania mediacyjnego w sprawach cywilnych mogą być m.in. sprawy o zapłatę, odszkodowanie, niewykonanie lub nienależyte wykonanie umowy, naruszenie dóbr osobistych, dział spadku, zachowek, zniesienie współwłasności, podział majątku wspólnego, sprawy pracownicze, dotyczące sporów sąsiedzkich oraz kwestii okołorozwodowych.

**Przedmiotem ugody zawartej przed mediatorem nie mogą być m.in.** sprawy o pozbawienie, ograniczenie, zawieszenie i przywrócenie władzy rodzicielskiej, ustalenie pochodzenia dziecka, w kwestii istnienia i ważności małżeństwa, podjęcia decyzji o rozwodzie lub separacji, sprawy o uznanie za zmarłego, stwierdzenie zgonu, o ubezwłasnowolnienie, o stwierdzenie nabycia spadku, sprawy rozpoznawane w postępowaniu nakazowym i upominawczym, chyba że doszło do skutecznego wniesienia zarzutów.

#### 4.1.1 Sprawy o rozwód i separację

**W sprawach o rozwód i separację**, jeżeli istnieją widoki na utrzymanie małżeństwa, sąd może skierować strony do mediacji, przy czym przedmiotem mediacji może być także **pojednanie małżonków** (art. 436 § 1-2 k.p.c.). W przypadku gdy nie uda się wypracować porozumienia w kwestii utrzymania małżeństwa czy separacji, przedmiotem porozumienia mogą być **sprawy okołorozwodowe**. Na każdym bowiem etapie sprawy o rozwód lub separację sąd może skierować strony do mediacji w celu ugodowego załatwienia spornych kwestii dotyczących (art. 445<sup>2</sup> k.p.c.):

- zaspokojenia potrzeb rodziny,
- alimentów,
- sposobu sprawowania władzy rodzicielskiej,
- kontaktów z dziećmi,
- spraw majątkowych podlegających rozstrzygnięciu w wyroku orzekającym rozwód lub separację – (rozstrzygnięcia w przedmiocie korzystania ze wspólnego mieszkania przez małżonków oraz podziału majątku wspólnego małżonków).

W wyroku orzekającym rozwód, sąd rozstrzyga o władzy rodzicielskiej nad wspólnym małoletnim dzieckiem obojga małżonków i kontaktach rodziców z dzieckiem oraz orzeka, w jakiej wysokości każdy z małżonków jest obowiązany do ponoszenia kosztów utrzymania i wychowania dziecka (art. 58 § 1 k.r.o.). Sprawy te mogą być przedmiotem postępowania mediacyjnego a strony

mogą zawrzeć porozumienie, niepodlegające zatwierdzeniu przez sąd w trybie art. 183<sup>14</sup> § 2 k.p.c.. Porozumienie to może być jednak uwzględnione w wyroku wydanym przez sąd.

### **Porozumienie rodzicielskie/plan opieki rodzicielskiej**

Małżonkowie mogą, w ramach postępowania mediacyjnego, zawrzeć pisemne porozumienie o sposobie wykonywania władzy rodzicielskiej i utrzymywaniu kontaktów z dzieckiem po rozwodzie. Jeżeli jest ono zgodne z dobrem dziecka sąd uwzględnia je w wyroku orzekającym rozwód. A zatem nie będzie ono podlegało zatwierdzeniu przez sąd w trybie art. 183<sup>14</sup> § 2 k.p.c.

## 4.2 Zakres podmiotowy mediacji w sprawach cywilnych

Z instytucji mediacji w sprawach cywilnych mogą skorzystać wszystkie podmioty, które są uprawnione do występowania w postępowaniu cywilnym w charakterze strony lub mające status uczestnika w postępowaniu nieprocesowym. Osobami biorącymi udział w postępowaniu mediacyjnym mogą być zatem trzy kategorie podmiotów:

- **strony** (powód/pozwany), uczestnicy postępowania nieprocesowego (wnioskodawca/uczestnik);
- **mediator** lub kilku mediatorów;
- „**inni uczestnicy postępowania mediacyjnego**”, którymi mogą być m.in. pełnomocnicy stron, tłumacz, w przypadku mediacji ewaluatywnej może to być np. biegły, zaś w sprawach o rozwód lub separację - małoletni.

***Zdolność do czynności prawnych to zdolność do dokonywania we własnym imieniu czynności prawnych, czyli do przyjmowania i składania oświadczeń woli mających na celu powstanie, zmianę lub ustanie stosunku prawnego.***

### 4.2.1 Ograniczona zdolność do czynności prawnych

***Ograniczoną zdolność do czynności prawnych mają osoby małoletnie, które ukończyły 13 lat oraz osoby ubezwłasnowolnione częściowo. Osoba ograniczona w zdolności do czynności prawnych może sama, bez zgody przedstawiciela, zawierać umowy należące do powszechnie zawieranych w drobnych bieżących sprawach życia codziennego, rozporządzać swoim zarobkiem (o ile sąd opiekuńczy z ważnych powodów nie postanowi inaczej).***

W przypadku małoletnich, którzy ukończyli trzynaście lat i osób częściowo ubezwłasnowolnionych, posiadających ograniczoną zdolność do czynności, do ważności ugody zawartej w ramach mediacji pozasądowej konieczne będzie jej potwierdzenie przez przedstawiciela ustawowego. W przypadku małoletnich - rodziców lub opiekuna, a w odniesieniu do osób częściowo

ubezważnionych – kuratora. Potwierdzenie ugody zawartej w mediacji nie będzie wymagane w przypadku osób posiadających ograniczoną zdolność do czynności prawnych, jeżeli przedmiot ugody będzie obejmował czynności prawne związane z nawiązanym stosunkiem pracy (art. 22 § 3 k.p.), zarobkiem (art. 21 k.c.) oraz przedmiotami majątkowymi oddanymi do swobodnego użytku (art. 22 k.c.), o ile swobodny użytek nie został ograniczony a przedmioty zostały indywidualnie oznaczone. Osoba ograniczona w zdolności do czynności prawnych będzie mogła w powyższych przypadkach zawrzeć ugody zarówno w ramach mediacji pozasądowej, jak i sądowej, bowiem posiada zdolność procesową w sprawach wynikających z czynności prawnych, których może dokonywać samodzielnie (art. 65 § 2 k.p.c.).

#### 4.2.2 Brak zdolności do czynności prawnych

Osoby nieposiadające zdolności do czynności prawnych (małoletni, którzy nie ukończyli trzynastu lat oraz osoby ubezważnione całkowicie) nie mogą zawrzeć ugody przed mediatorem, bowiem czynność ta byłaby nieważna. Mogą być jednak reprezentowane w mediacji przez przedstawiciela ustawowego, a zatem rodziców bądź też opiekuna, gdy rodzicom nie przysługuje władza rodzicielska. Opiekun jest również uprawniony do reprezentowania osób całkowicie ubezważnionych.

#### 4.2.3 Uczestnicy postępowania grupowego

W postępowaniu grupowym, w przypadku grupy co najmniej dziesięciu osób, posiadających legitymację procesową materialną w sprawach, w których dochodzone są roszczenia jednego rodzaju, oparte na tej samej lub takiej samej podstawie faktycznej, powództwo wytacza reprezentant grupy, który prowadzi postępowanie w imieniu własnym, na rzecz wszystkich członków grupy. Reprezentant grupy jest uprawniony do dokonywania czynności dyspozytywnych, z zastrzeżeniem wynikającym z art. 19 ust.1 RoszczGrupU, iż do zawarcia ugody, również w ramach postępowania mediacyjnego, wymagana jest zgoda (wyrażona w dowolnej formie) więcej niż połowy wszystkich członków grupy.

### 4.3 Zasady odnoszące się do postępowania mediacyjnego uregulowane w przepisach k.p.c.

#### 4.3.1 Zasada dobrowolności

Mediacja jest dobrowolna. Oznacza to, że warunkiem przystąpienia i uczestniczenia w postępowaniu mediacyjnym jest wyrażenie zgody na mediację przez każdą ze stron (art. 183<sup>1</sup> § 1 k.p.c.). Zgoda na mediację może być wyrażona w dowolnej formie, jednak w sposób niebudzący wątpliwości powinna wskazywać na przedmiot mediacji, mediatora prowadzącego postępowanie lub

sposób jego wyboru. Decyzja o skorzystaniu z mediacji jest wyrazem autonomii woli stron a zawarcie umowy o mediację, podobnie jak ugody zawartej przed mediatorem, stanowi przejaw realizacji zasady swobody umów. Zasada dobrowolności rozciąga się na etap podjęcia decyzji o przystąpieniu przez stronę do mediacji, udział w postępowaniu oraz podjęcie decyzji o zawarciu ugody. Ponadto strona może odmówić udziału w mediacji pomimo:

- zawarcia umowy o mediację (*zob. Skutki nieprzystąpienia do mediacji pomimo zawartej umowy*);
- doręczenia mediatorowi wniosku o przeprowadzenie mediacji przez jedną ze stron, z dołączonym dowodem doręczenia jego odpisu drugiej stronie (art. 183<sup>6</sup> § 2 pkt 4 k.p.c.);
- wydania przez sąd postanowienia o skierowaniu stron do mediacji (art. 183<sup>8</sup> § 2 k.p.c.);
- udziału w spotkaniach/sesjach mediacyjnych w trakcie trwania postępowania mediacyjnego.

Zasada dobrowolności stwarza szansę na poszukiwanie porozumienia, zapewniając stronom pełną kontrolę nad przebiegiem postępowania i nie kreując zobowiązania do zawarcia ugody. Strona po przystąpieniu do mediacji nie jest zobowiązana do zawarcia ugody przed mediatorem i może odstąpić od udziału w postępowaniu mediacyjnym do momentu zawarcia - podpisania ugody.

***W przypadku zawarcia ugody, strona nie ma możliwości odstąpienia od mediacji i uchylenia się od skutków zawartej ugody z powołaniem się na zasadę dobrowolności mediacji, bowiem zasada ta obowiązuje do czasu podpisania ugody.***

#### *4.3.1.1 Przepisy wpływające na zakres zasady dobrowolności*

- **Powód/wnioskodawca**, składając pozew/wniosek, powinien zamieścić w nim informację, czy strony podjęły próbę mediacji lub innego pozasądowego sposobu rozwiązania sporu, a w przypadku gdy takich prób nie podjęto, wyjaśnić przyczyny ich niepodjęcia (art. 187 § 1 pkt 3 k.p.c.).
- Niezależnie od wyniku postępowania toczącego się przed sądem, sąd może włożyć na stronę lub interwenienta obowiązek zwrotu kosztów, wywołanych ich niesumiennym lub oczywiście niewłaściwym postępowaniem, powstałych wskutek **oczywiście nieuzasadnionej odmowy poddania się mediacji** (art. 103 § 1-2 k.p.c.). Jeżeli strona w toku postępowania sądowego bez usprawiedliwienia nie stawiała się na posiedzenie mediacyjne, pomimo wcześniejszego wyrażenia zgody na mediację - **sąd może, niezależnie od wyniku sprawy**, nałożyć na tę stronę obowiązek zwrotu kosztów w części wyższej niż nakazywałyby to wynik sprawy, a nawet zwrotu kosztów w całości (art. 103 § 3 pkt 2 k.p.c.).

- Jeżeli strony przed wszczęciem postępowania sądowego zawarły umowę o mediację, sąd kieruje strony do mediacji na zarzut pozwanego zgłoszony przed wdaniem się w spór, co do istoty sprawy (art. 202<sup>1</sup> k.p.c.). Niemniej po wydaniu postanowienia o skierowaniu stron do mediacji, mediacji nie prowadzi się, jeżeli strona w terminie tygodnia od dnia ogłoszenia lub doręczenia jej postanowienia kierującego strony do mediacji nie wyraziła zgody na mediację (art. 183<sup>8</sup> § 2 k.p.c.).

#### 4.3.2 Zasada niejawności

**Celem zasady niejawności** postępowania mediacyjnego jest urzeczywistnienie istoty mediacji, wyrażającej się w otwartym i aktywnym poszukiwaniu rozwiązania przez strony, bez obawy o negatywne konsekwencje dot. formułowanych propozycji i możliwości wykorzystania informacji wymienianych w toku mediacji zwłaszcza, gdy stronom nie uda się wypracować porozumienia.

**Zakres zasady niejawności** obejmuje zarówno sam fakt prowadzenia postępowania mediacyjnego w konkretnej sprawie, pomiędzy danymi osobami, jak również przebieg tego postępowania. Mediator, strony i inne osoby biorące udział w postępowaniu mediacyjnym są obowiązane zachować w tajemnicy fakty, o których dowiedziały się w związku z prowadzeniem i udziałem w mediacji (art. 183<sup>4</sup> § 2 k.p.c.). Zasada niejawności skutkuje wyłączeniem jawności całego postępowania mediacyjnego, rozciągając się na wszystkie jego etapy i czynności podejmowane przez mediatora oraz strony. Dotyczy m.in. wszelkich informacji przekazywanych w trakcie mediacji, które nie są powszechnie znane, propozycji ugodowych, propozycji wzajemnych ustępstw, ujawnionych okoliczności sporu, a także dokumentów i oświadczeń składanych w toku mediacji. Jawnym dokumentem względem sądu pozostaje jedynie ugoda oraz protokół z przeprowadzonej mediacji.

*Standard IV lit. B Standardów Prowadzenia Mediacji i Postępowania Mediatora, opracowany przez Społeczną Radę ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości stanowi, iż mediator lub ośrodek mediacyjny przechowuje dokumentację z mediacji w sposób respektujący zasadę poufności. Dokumentacja może obejmować pisemną zgodę stron na udział w mediacji, zarejestrowanie sprawy mediacyjnej, podstawowe dane uzyskane od stron (wraz z zapisem o wyrażeniu zgody na przetwarzanie danych osobowych w celu realizacji postępowania mediacyjnego), deklarację przestrzegania zasady poufności przez osoby trzecie obecne na sesjach mediacyjnych, kopię porozumienia mediacyjnego i kopię protokołu z postępowania mediacyjnego przekazywanego do sądu, jeśli sąd skierował sprawę do mediacji. Inne sposoby gromadzenia dokumentacji z mediacji wymagają wyraźnej zgody stron.*

Zasada niejawności rozciąga się również na indywidualne spotkania mediatora ze stronami w ramach tzw. mediacji pośredniej/wahadłowej. Część postępowania mediacyjnego, obejmująca



przebieg spotkania indywidualnego mediatora z jedną ze stron pozostanie niejawną dla drugiej strony, zaś mediator może przekazywać drugiej stronie informacje, na których przekazanie wyraziła zgodę strona uczestnicząca w spotkaniu indywidualnym. Zwłaszcza chodzi o informacje, które mogą przyczynić się do wypracowania porozumienia. Nie ma zatem konieczności, aby strony zawierały umowę o zachowaniu poufności, czy też zastrzegały w formie ustnej niejawną informację wymienianych w trakcie postępowania mediacyjnego, bowiem są one z mocy prawa zobowiązane do jej zachowania.

#### *4.3.2.1 Gwarancje zasady niejawności*

Bezskuteczne (pozbawione skutków prawnych) jest powoływanie się w toku postępowania przed sądem lub sądem polubownym na propozycje ugodowe, propozycje wzajemnych ustępstw lub inne oświadczenia składane w postępowaniu mediacyjnym (art. 183<sup>4</sup> § 3 k.p.c.).

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 (art. 259<sup>1</sup> k.p.c.). Zwolnienie z obowiązku zachowania poufności oznacza, że mediator może występować w charakterze świadka. Strony mogą zwolnić mediatora z zachowania poufności w dowolnej formie, również ustnej, choć dla celów dowodowych wskazana jest forma pisemna.

Mediator, który ma obowiązek przeprowadzenia mediacji z zachowaniem należytej staranności, strony oraz inne osoby uczestniczące w mediacji, ponoszą odpowiedzialność za naruszenie zasady niejawności postępowania mediacyjnego na podstawie art. 415 k.c. (odpowiedzialność deliktowa) lub art. 471 k.c. (odpowiedzialność kontraktowa).

#### *4.3.2.2 Zwolnienie z obowiązku zachowania poufności*

Obowiązek zachowania w poufności informacji wymienianych w toku mediacji ma charakter dyspozytywny, co oznacza, że strony na podstawie art. 183<sup>4</sup> § 2 zd. 2 k.p.c. mogą zwolnić mediatora i inne osoby biorące udział w postępowaniu mediacyjnym, w tym również siebie nawzajem, z obowiązku zachowania poufności. Zwolnienie to jest skuteczne, o ile zostało wyrażone przez obie strony. Może to nastąpić w dowolnej formie, choć ze względów dowodowych wskazana jest forma pisemna.

Mediator nie jest zobowiązany do zachowania poufności w przypadku szczególnie poważnych przestępstw, wskazanych w art. 240 Kodeksu karnego objętych prawnym obowiązkiem



zawiadomienia, bez względu na stan zaawansowania przestępstwa. Obowiązek ten jest związany z posiadaniem „wiarygodnej wiadomości”, o którymkolwiek ze wskazanych w ww. przestępstw, a ocena wiarygodności informacji będzie należała w tym przypadku do mediatora.

#### 4.3.3 Zasada bezstronności mediatora

Zasada bezstronności (art. 183<sup>3</sup> k.p.c.) stanowi gwarancję należytego wykonywania funkcji oraz zapewnienia prawidłowego przebiegu mediacji przez mediatora. Przepisy k.p.c. nie wskazują względem kogo mediator powinien zachować bezstronność, stanowiąc jedynie, iż powinien zachować bezstronność przy prowadzeniu mediacji. Nie ulega jednak wątpliwości, że mediator powinien zachować bezstronność zarówno względem stron, jak i innych osób uczestniczących w mediacji, a zatem również pełnomocników stron. Zasada bezstronności **obowiązuje w trakcie całego postępowania mediacyjnego** - od momentu podjęcia przez mediatora decyzji o przeprowadzeniu mediacji do momentu podpisania przez strony ugody. Warunkiem zachowania zasady bezstronności jest nie tylko brak formalnych okoliczności zewnętrznych ograniczających bezstronność (powiązania rodzinne, znajomości), ale również subiektywne poczucie mediatora, iż jest on w stanie traktować obie strony na równych zasadach, wykluczając czynniki irracjonalne, co mogłoby determinować charakter relacji mediatora względem stron.

##### 4.3.3.1 Wątpliwości co do bezstronności mediatora

Mediator jest zobowiązany niezwłocznie ujawnić stronom okoliczności, które mogłyby wzbudzić wątpliwości co do jego bezstronności. Termin *niezwłocznie* oznacza bez zbędnych czynności, przeszkód, tak szybko, jak to tylko możliwe, aby ujawnić stronom okoliczności mogące rzutować na bezstronność. W praktyce, mając na uwadze zapobieganie generowaniu kosztów mediacji, okoliczności te powinny zostać ujawnione w trakcie pierwszego kontaktu ze stronami. Niemniej okoliczności, które mogą wzbudzić wątpliwości co do bezstronności mediatora, mogą zaistnieć w trakcie trwania mediacji, co również uzasadnia niezwłoczne poinformowanie o nich stron. W uzasadnieniu do ustawy wprowadzającej mediację do k.p.c. podkreślono, iż „nie przewiduje się ograniczeń co do wyboru mediatora z uwagi na pokrewieństwo z jedną ze stron” (*zob. Uzasadnienie do projektu ustawy o zmianie ustawy - Kodeks postępowania cywilnego, ustawy - Kodeks cywilny oraz ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych z 20 sierpnia 2004 r., druk sejmowy nr 3213 z 20 sierpnia 2004 r., s. 3*). A zatem to do stron należy ocena wspomnianych okoliczności. Nie istnieje przy tym formalna procedura wyłączenia mediatora. W przypadku, gdy w ocenie którejkolwiek ze stron przedstawione przez mediatora okoliczności wpływają negatywnie na jego bezstronność, strona może odmówić udziału w mediacji lub wspólnie z drugą stroną dokonać zmiany i wyboru innego mediatora.

Jeżeli strony do mediacji skierował sąd, strona może złożyć wniosek do sądu o wyznaczenie innego mediatora i ponowne skierowanie do mediacji. Mediatorowi przysługuje uprawnienie do odmowy przeprowadzenia postępowania, gdy w jego ocenie nie jest w stanie zachować bezstronności. Stanowi to ważny powód uzasadniający odmowę przeprowadzenia mediacji w przypadku stałego mediatora, o którym zgodnie z art. 183<sup>2</sup> § 4 k.p.c., mediator jest zobowiązany niezwłocznie powiadomić strony, a jeżeli strony do mediacji skierował sąd - również sąd.

#### 4.4 Podstawy przeprowadzenia mediacji w sprawach cywilnych

Postępowanie mediacyjne może zostać przeprowadzone **przed wszczęciem** postępowania sądowego, a **za zgodą stron także w toku sprawy** (art. 183<sup>1</sup> § 4 k.p.c.). Oznacza to, iż mediacja może być prowadzona przed wszczęciem postępowania sądowego, zapobiegając konieczności jego wszczęcia w przypadku zawarcia ugody przed mediatorom, a także po wszczęciu postępowania przed sądem, do chwili zakończenia postępowania w drugiej instancji zarówno w procesie, jak i postępowaniu nieprocesowym. Postępowanie mediacyjne może być zatem wszczęte i przeprowadzone w każdym czasie, a warunkiem jego przeprowadzenia jest zgoda na mediację wyrażona przez obie strony.

Kolejny podział mediacji związany jest z podmiotem inicjującym to postępowanie. Mediację, którą prowadzi się przed rozpoczęciem postępowania sądowego lub w trakcie toczącego się postępowania sądowego, jednak bez wydania przez sąd postanowienia o skierowaniu stron do mediacji, określa się mianem **mediacji pozasądowej (kontaktowej/umownej/przedprocesowej)**. Podstawą przeprowadzenia mediacji pozasądowej jest wówczas umowa stron. Mediację, którą prowadzi się **po rozpoczęciu postępowania sądowego** na podstawie postanowienia sądu kierującego strony do mediacji, określa się mianem mediacji **sądowej**. Podstawą przeprowadzenia mediacji sądowej jest zawsze postanowienie sądu kierujące strony do mediacji.

Podstawą przeprowadzenia mediacji jest więc **umowa o mediację** albo **postanowienie sądu kierujące strony do mediacji**. Umowa o mediację może być również zawarta przez wyrażenie przez jedną ze stron zgody na mediację, gdy druga strona skierowała do mediatora wniosek o przeprowadzenie mediacji, o którym mowa w art. 183<sup>6</sup> § 1 k.p.c., z dołączonym dowodem doręczenia jego odpisu drugiej stronie.

## 4.5 Umowa o mediację

Zgodnie z zasadą dobrowolności mediacji, na mocy zgodnych oświadczeń woli, strony kreują stosunek prawny nazwany w przepisach Kodeksu postępowania cywilnego mianem umowy o mediację, która stanowi podstawę do przeprowadzenia postępowania mediacyjnego w ramach mediacji pozasądowej. Umowa o mediację jest czynnością prawną, na mocy której strony wyrażają zgodę na mediację, dążąc do polubownego rozwiązania sporu (bez obowiązku zawarcia ugody), jaki wyniknął lub może wyniknąć na tle określonego stosunku prawnego, będącego przedmiotem mediacji. Podmiotami umowy o mediację są wyłącznie strony, które wyraziły zgodę na mediację. Mediator nie jest stroną umowy o mediację. Umowa o mediację rodzi bowiem zobowiązanie jedynie pomiędzy spierającymi się stronami, które wyrażają zgodę na polubowne rozwiązanie sporu, a jej skutki prawne nie prowadzą do powstania obowiązków po stronie mediatora. Umowa o mediację może zostać zawarta w dowolnej formie – ustnej lub pisemnej. Ponadto może przybrać postać tzw. klauzuli mediacyjnej zamieszczonej w treści umowy dotyczącej innego stosunku cywilnoprawnego łączącego strony (przed powstaniem sporu) lub przybrać postać samodzielnej umowy (z reguły po powstaniu sporu). Umowa o mediację może być zawarta w dowolnym czasie, również na etapie postępowania toczącego się przed sądem.

*Stosunek cywilnoprawny to stosunek prawny, z którego wynikają prawa i obowiązki stron tego stosunku, a którego powstanie, zmianę i ustanie regulują przepisy prawa cywilnego.*

**Zobowiązanie** to rodzaj stosunku cywilnoprawnego pomiędzy wierzycielem a dłużnikiem, polegający na tym, że „wierzyciel może żądać od dłużnika świadczenia polegającego na działaniu lub zaniechaniu, a dłużnik powinien świadczenie spełnić” (art. 353 k.c.). W zobowiązaniu można wyróżnić trzy elementy: **podmioty**, pomiędzy którymi istnieje zobowiązanie (podmiot uprawniony - wierzyciel oraz podmiot zobowiązany – dłużnik); **przedmiot** zobowiązania, czyli świadczenie będące określonym zachowaniem dłużnika, którego spełnienia może domagać się wierzyciel (polegające na działaniu lub zaniechaniu); **treść**, czyli uprawnienia wierzyciela i obowiązki dłużnika. Ponadto w ramach zobowiązania możemy wyróżnić **dług** - zobowiązanie ze strony dłużnika oraz **wierzytelność** - uprawnienie ze strony wierzyciela.

*W umowie o mediację strony powinny określić przedmiot mediacji, a także wskazać mediatora lub sposób jego wyboru (art. 183<sup>1</sup> § 3 k.p.c.). Ponadto z treści umowy o mediację, chociażby w sposób dorozumiany, musi wynikać zgoda stron na udział w postępowaniu mediacyjnym. Wszystkie wymienione składniki są konieczne dla uznania danej umowy za umowę o mediację.*

#### 4.5.1 Przedmiot mediacji

Przedmiot mediacji powinien być określony w umowie o mediację poprzez wskazanie **przedmiotu sporu** np. spór o zapłatę wynikający z konkretnej umowy sprzedaży lub poprzez **wskazanie określonego stosunku cywilnoprawnego**. W drugim przypadku możliwe jest wówczas wskazanie stosunku cywilnoprawnego, z którego spór wyniknął, a więc już po powstaniu sporu np. spór wynikający z zawartej umowy sprzedaży, bądź też poprzez wskazanie określonego stosunku cywilnoprawnego, z którego spór może wyniknąć w sytuacji, gdy umowa jest zawierana przed powstaniem sporu. Określenie przedmiotu sporu będzie miało wówczas postać klauzuli mediacyjnej zawartej w umowie głównej na wypadek zaistnienia sporu w przyszłości, którego przedmiotu strony nie są w stanie przewidzieć. Klauzula zawarta w umowie głównej może mieć wówczas następujące brzmienie: *„Wszelkie spory wynikające z niniejszej umowy sprzedaży, strony sporu zobowiązują się poddać do rozwiązywania w trybie mediacji prowadzonej przez mediatora....., wyrażając zgodę na przeprowadzenie mediacji zgodnie z regulaminem....”*.

#### 4.5.2 Wskazanie mediatora lub określenie sposobu jego wyboru

Określenie to pozwala na przyjęcie elastycznych rozwiązań, stwarzając stronom umowy o mediację liczne możliwości w tym zakresie. Obowiązek ten może zostać spełniony poprzez wybór konkretnego mediatora do przeprowadzenia mediacji - wskazanego z imienia i nazwiska, pozwalając stronom na jego identyfikację bądź poprzez odwołanie się do regulaminu danego ośrodka mediacyjnego i obowiązującego w nim trybu wyboru mediatora. Nie ma również przeszkód, aby w umowie o mediację strony uzgodniły, że postępowanie mediacyjne zostanie przeprowadzone przez więcej niż jednego mediatora.

#### 4.5.3 Skutki zawarcia umowy o mediację

Zawarcie umowy o mediację ze wskazaniem przedmiotu mediacji, a także określeniem mediatora lub wskazaniem sposobu jego wyboru, stanowi podstawę do wszczęcia i przeprowadzenia postępowania mediacyjnego. Sam fakt zawarcia umowy o mediację nie prowadzi jednak do wszczęcia mediacji ani przerwania biegu terminu przedawnienia.

*Przedawnienie – to instytucja prawa cywilnego stwarzająca możliwość uchylenia się od zaspokojenia roszczenia przez dłużnika względem wierzyciela wskutek upływu określonego prawem terminu. Bieg terminu przedawnienia przerywa się m.in. przez każdą czynność przed sądem (wniesienie pozwu w zakresie roszczeń objętych żądaniem pozwu) oraz przez wszczęcie mediacji*

*pozasądowej (art. 123 k.c.). W razie przerwania przedawnienia m.in. przez czynność w postępowaniu przed sądem albo przez wszczęcie mediacji, przedawnienie nie biegnie na nowo, dopóki postępowanie to nie zostanie zakończone (art. 124 § 2 k.c.). Jeżeli przepis szczególny nie stanowi inaczej, termin przedawnienia wynosi sześć lat, a dla roszczeń o świadczenia okresowe oraz roszczeń związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej - trzy lata (art. 118 k.c.).*

Zawarcie umowy o mediację uprawnia jednak każdą ze stron do wystąpienia z wnioskiem o wszczęcie mediacji, skierowanym do wskazanego w umowie mediatora z dołączonym dowodem doręczenia jego odpisu drugiej stronie w trybie art. 183<sup>6</sup> § 1 k.p.c. Jeżeli w umowie o mediację strony nie wskazały mediatora, ale określiły sposób jego wyboru poprzez odwołanie się do regulaminu danego ośrodka mediacyjnego, wszczęcie mediacji następuje poprzez skierowanie wniosku do ośrodka mediacyjnego o przeprowadzenie mediacji, z dołączonym dowodem doręczenia jego odpisu drugiej stronie, a wybór mediatora następuje zgodnie z regulaminem tego ośrodka. Dowód doręczenia odpisu wniosku nie jest wymagany w sytuacji, gdy obie strony stawiają się w siedzibie mediatora lub ośrodka mediacyjnego wskazanego w umowie o mediację, podtrzymując zgodę na mediację i wyrażając wolę jej przeprowadzenia. Z reguły kolejnym krokiem jest zawarcie umowy o przeprowadzenie mediacji pomiędzy stronami a mediatorem, skutek w postaci przerwania biegu terminu przedawnienia i rozpoczęcie postępowania mediacyjnego.

#### 4.5.4 Skutki nieprzystąpienia do mediacji pomimo zawartej umowy

Zawarcie umowy o mediację nie wyłącza możliwości dochodzenia roszczeń przed sądem państwowym i nie pozbawia stron zagwarantowanego w art. 45 Konstytucji RP prawa do sądu. Oznacza to, iż pomimo zawarcia umowy o mediację, każda ze stron może wystąpić na drogę postępowania sądowego. Jeżeli jednak przed wszczęciem postępowania sądowego strony zawarły umowę o mediację, a pozwany przed wdaniem się w spór co do istoty sprawy (w odpowiedzi na pozew) podniesie zarzut zawarcia umowy o mediację, sąd wyda postanowienie o skierowaniu stron do mediacji zgodnie z art. 202<sup>1</sup> k.p.c., wskazując czas trwania tego postępowania. Zarzut pozwanego musi odnosić się do umowy o mediację, której przedmiot jest zbieżny z przedmiotem zakreślonym w pozwie. Pomimo jednak wydania przez sąd postanowienia o skierowaniu stron do mediacji, strony mogą nie wyrazić zgody na udział w tym postępowaniu. Jeżeli choć jedna ze stron oświadczy, że nie wyraża zgody na mediację, przewodniczący na podstawie art. 183<sup>10</sup> § 2 k.p.c. wyznacza rozprawę przed upływem czasu trwania mediacji wskazanym w postanowieniu. Ponadto sąd niezależnie od wyniku sprawy może włożyć na stronę (również wygrywającą) obowiązek zwrotu kosztów wywołanych jej niesumiennym lub oczywiście niewłaściwym postępowaniem wskutek

nieuzasadnionej odmowy poddania się mediacji (art. 103 § 2 k.p.c.). Ocena nieuzasadnionej odmowy poddania się mediacji należy do sądu i dotyczy tylko kosztów powstałych w trakcie postępowania sądowego w wyniku wydania postanowienia sądu o skierowaniu stron do mediacji i nie obejmuje przypadków mediacji pozasądowej. Powyższa regulacja opiera się na zasadzie winy wyrażającej się w niesumiennym lub oczywiście niewłaściwym postępowaniu strony, która swoim zawinionym zachowaniem doprowadziła do powstania kosztów związanych z przeprowadzeniem mediacji i udziałem w tym postępowaniu drugiej strony. Ponadto sąd ma możliwość zastosowania sankcji finansowej, jeżeli strona w toku postępowania sądowego bez usprawiedliwienia nie stawiała się na posiedzenie mediacyjne, pomimo wcześniejszego wyrażenia zgody na mediację. Sąd może wówczas, niezależnie od wyniku sprawy, włożyć na tę stronę obowiązek zwrotu kosztów w części wyższej niż nakazywałby wynik sprawy, a nawet zwrotu kosztów w całości (art. 103 § 3 pkt 2 k.p.c.). A zatem w tym przypadku strona może zostać obciążona nawet wszystkim kosztami procesu.

#### 4.6 Wszczęcie mediacji pozasądowej

W treści art. 183<sup>6</sup> § 1 k.p.c. została wyrażona ogólna zasada, określająca tryb oraz skutki wszczęcia mediacji pozasądowej, która nie znajduje zastosowania w ramach mediacji sądowej. Wspomniana regulacja odnosi się do dwóch sytuacji. **Po pierwsze**, gdy strony są związane umową o mediację i chcą doprowadzić do wszczęcia postępowania oraz wywołania skutków w postaci przerwania biegu terminu przedawnienia. **Po drugie**, gdy strony nie są związane umową o mediację, ale chcą w trybie wnioskowym, wskazanym w art. 183<sup>6</sup> § 1-2 k.p.c., doprowadzić do zawarcia umowy o mediację i jednocześnie wszcząć postępowanie mediacyjne, a zarazem wywołać skutki w postaci przerwania biegu terminu przedawnienia. Zgodnie z treścią art. 183<sup>1</sup> § 2 zd. 2 k.p.c. umowa o mediację może być bowiem zawarta także przez wyrażenie przez stronę zgody na mediację, gdy druga strona złożyła wniosek o jej przeprowadzenie.

*W obu wskazanych sytuacjach wszczęcie mediacji przez stronę następuje z chwilą doręczenia (nie nadania) mediatorowi wniosku o przeprowadzenie mediacji z dołączonym dowodem doręczenia (nie nadania) jego odpisu drugiej stronie, o ile nie zachodzą negatywne przesłanki wymienione enumeratywnie w art. 183<sup>6</sup> § 2 k.p.c.*

##### 4.6.1 Podmiot uprawniony do złożenia wniosku

Podmiotem uprawnionym do wystąpienia z wnioskiem o przeprowadzenie mediacji jest każda ze stron umowy o mediację, zaś w przypadku braku umowy o mediację każda osoba, która może występować jako podmiot mediacji i która chciałaby rozwiązać spór z drugą stroną w trybie postępowania mediacyjnego. Możliwa jest również sytuacja, gdy z wnioskiem do mediatora występują



obie strony, np. stawiając się osobiście w ośrodku mediacyjnym, czy w trakcie dyżuru mediatora w sądzie, co w sposób naturalny wyłącza konieczność dołączenia dowodu doręczenia odpisu wniosku, skierowanego do drugiej strony.

#### 4.6.2 Adresat wniosku

We wszystkich przypadkach wskazanych w treści art. 183<sup>6</sup> § 1-2 k.p.c. wniosek kierowany jest do konkretnej osoby: mediatora (§ 1), stałego mediatora (§ 2 pkt 1), osoby niebędącej stałym mediatorem (§ 2 pkt 2) bądź osoby, do której strona zwróciła się o przeprowadzenie mediacji (§ 2 pkt 3). Jeżeli w treści umowy o mediację strony postanowiły, iż wybór mediatora nastąpi zgodnie z regulaminem danego ośrodka mediacyjnego, to wówczas wniosek będzie skierowany do wskazanego w umowie o mediację ośrodka mediacyjnego.

#### 4.6.3 Treść wniosku

Wniosek o przeprowadzenie mediacji zawiera: oznaczenie stron, dokładnie określone żądanie, przytoczenie okoliczności uzasadniających żądanie, podpis strony oraz wymienienie załączników. Jeżeli strony zawarły umowę o mediację na piśmie, do wniosku dołącza się odpis tej umowy (art. 183<sup>7</sup> k.p.c.). Wymienione elementy wniosku wskazują na konieczność jego sporządzenia w formie pisemnej.

##### **Oznaczenie stron**

Strony sporu powinny zostać oznaczone w sposób, który umożliwi, a zarazem usprawni kontakt mediatora ze stronami. Niezbędne jest zatem wskazanie imienia i nazwiska, nazwy lub firmy a także danych adresowych oraz numerów telefonów stron. Umożliwi to szybkie nawiązanie kontaktu mediatora ze stronami, eliminując konieczność posługiwania się formą korespondencji papierowej.

##### **Dokładne określenie żądania**

Informacja ta pozwala mediatorowi na poznanie charakteru i przedmiotu sporu a w praktyce może sprowadzać się do wskazania przedmiotu sporu lub stosunku cywilnoprawnego, z którego spór wyniknął wraz ze wskazaniem oczekiwań strony odnoszących się do pożądanego sposobu zakończenia sporu.

##### **Przytoczenie okoliczności uzasadniających żądanie**

Wnioskodawca nie ma konieczności wskazywania podstaw prawnych. Wystarczające jest przytoczenie okoliczności faktycznych mających ułatwić mediatorowi ocenę charakteru, źródła i zakresu sporu. Okoliczności mogą stanowić również podstawę oceny sporu pod kątem bezstronności mediatora i zdolności do przeprowadzenia mediacji.



## Podpis oraz załączniki

Wniosek powinien zostać podpisany przez wnioskodawcę. W przypadku braku możliwości złożenia podpisu, pod wnioskiem powinna podpisać się osoba upoważniona przez wnioskodawcę ze wskazaniem przyczyny złożenia podpisu. We wniosku należy wymienić załączniki, którymi będą w praktyce: odpis umowy o mediację, o ile uprzednio doszło do jej zawarcia oraz dowód doręczenia odpisu wniosku drugiej stronie. Wymóg doręczenia odpisu wniosku drugiej stronie i konieczność posiadania dowodu jego doręczenia powoduje, iż w pierwszej kolejności należy doręczyć odpis wniosku pisma drugiej stronie, a następnie wraz z dowodem doręczenia skierować go do mediatora.

### 4.6.4 Braki formalne wniosku

W przypadku złożenia wniosku o przeprowadzenie mediacji zawierającego braki, mediator powinien wezwać stronę do jego uzupełnienia, a przypadku nieuzupełnienia może odmówić przeprowadzenia mediacji. Formalizm postępowania mediatora jest w tym przypadku uzasadniony skutkiem wszczęcia mediacji, jakim jest przerwanie biegu terminu przedawnienia w zakresie roszczenia objętego wnioskiem o przeprowadzenie mediacji.

### 4.6.5 Przesłanki uniemożliwiające wszczęcie mediacji

Zgodnie z ogólną regułą wyrażoną w art. 183<sup>6</sup> § 1 k.p.c. warunkiem, a zarazem momentem wszczęcia mediacji, jest doręczenie mediatorowi wniosku z dołączonym dowodem doręczenia jego odpisu drugiej stronie. Powyższa reguła podlega jednak modyfikacjom i może prowadzić do sytuacji, w której mimo doręczenia mediatorowi wniosku mediacja nie zostanie wszczęta. Ma to miejsce w przypadkach wskazanych enumeratywnie w treści art. 183<sup>6</sup> § 2 k.p.c.

A zatem do wszczęcia mediacji nie dojdzie, jeżeli:

- 1) stały mediator, w terminie tygodnia od dnia doręczenia mu wniosku o przeprowadzenie mediacji, odmówi przeprowadzenia mediacji. Stały mediator może odmówić prowadzenia mediacji tylko z ważnych powodów, o których jest obowiązany niezwłocznie powiadomić strony (art. 183<sup>2</sup> § 4 k.p.c.);
- 2) strony zawarły umowę o mediację, w której wskazano jako mediatora osobę niebędącą stałym mediatorem, a osoba ta, w terminie tygodnia od dnia doręczenia jej wniosku o przeprowadzenie mediacji, odmówiła przeprowadzenia mediacji;
- 3) strony zawarły umowę o mediację bez wskazania mediatora i osoba, do której strona zwróciła się o przeprowadzenie mediacji, w terminie tygodnia od dnia doręczenia jej wniosku o przeprowadzenie mediacji, nie wyraziła zgody na przeprowadzenie mediacji albo druga strona w terminie tygodnia nie wyraziła zgody na osobę mediatora;
- 4) strony nie zawarły umowy o mediację, a druga strona nie wyraziła zgody na mediację.

#### 4.6.6 Warunki i skutki wszczęcia mediacji pozasądowej

Przytoczone powyżej przesłanki uniemożliwiające wszczęcie mediacji, pomimo doręczenia mediatorowi wniosku o przeprowadzenie mediacji, wskazują, iż samo złożenie wniosku o przeprowadzenie mediacji nie stanowi wyłącznej podstawy do wszczęcia postępowania. Warunkiem wszczęcia mediacji pozasądowej jest:

- zawarcie umowy o mediację (art. 183<sup>6</sup> § 2 pkt 4 k.p.c.) przed złożeniem wniosku o przeprowadzenie mediacji lub po złożeniu wniosku o jej przeprowadzenie poprzez wyrażenie przez drugą stronę zgody na mediację,
- zgoda obu stron na osobę mediatora, o ile nie został on wskazany w umowie o mediację (art. 183<sup>6</sup> § 2 pkt 3 k.p.c.),
- zawarcie umowy o przeprowadzenie mediacji, chociażby w sposób dorozumiany (art. 183<sup>6</sup> § 2 pkt 1-2 k.p.c.).

Spełnienie powyższych warunków, wraz ze złożeniem kompletnego wniosku zawierającego elementy formalne wskazane w art. 183<sup>7</sup> k.p.c., prowadzi do wszczęcia mediacji oraz przerwania biegu terminu przedawnienia, zgodnie z treścią art. 123 § 1 pkt 3 k.c.. Dalsza procedura związana z ustaleniem kwestii organizacyjnych związanych z przeprowadzeniem mediacji, w tym miejsca, czasu i formy mediacji, i uzgodnienie tych kwestii ze stronami spoczywa na mediatorze.

#### 4.6.7 Skutki nieudanej próby wszczęcia mediacji

Treść art. 183<sup>6</sup> § 3 k.p.c. ma na celu zapobieżenie przedawnieniu roszczenia, do którego doszło wskutek nieudanej próby wszczęcia mediacji przez wierzyciela z przyczyn od niego niezależnych, w następstwie zachowania mediatora lub dłużnika. Jeżeli strona wytoczy powództwo o roszczenie, które było objęte wnioskiem o przeprowadzenie mediacji, a które wskutek odmowy jej przeprowadzenia przez stałego mediatora albo osobę niebędącą stałym mediatorem lub stronę, której doręczono wniosek o przeprowadzenie mediacji, nie doprowadziło do jej wszczęcia, w odniesieniu do tego roszczenia zostają zachowane skutki przewidziane dla wszczęcia mediacji. Oznacza to, iż zastosowanie znajdzie wówczas zasada wyrażona w treści art. 183<sup>6</sup> § 1 k.p.c., iż wszczęcie mediacji następuje z chwilą doręczenia mediatorowi wniosku o jej przeprowadzenie z dołączonym dowodem doręczenia drugiej stronie, prowadząc tym samym do przerwania biegu terminu przedawnienia. Istotnym dla wywołania skutku wszczęcia mediacji jest jednak termin na wytoczenie powództwa, który wynosi trzy miesiące od dnia, w którym mediator lub druga strona złożyli oświadczenie powodujące, że mediacja nie została wszczęta zgodnie z art. 183<sup>6</sup> § 3 pkt 1 k.p.c. albo też trzy miesiące, licząc od następnego dnia po upływie tygodnia od dnia doręczenia wniosku o przeprowadzenie mediacji, gdy mediator lub druga strona nie złożyli oświadczenia skutkującego wszczęciem mediacji na podstawie art. 183<sup>6</sup> § 3 pkt 2 k.p.c..

## 4.7 Umowa o przeprowadzenie mediacji

### 4.7.1 Zakres podmiotowy i przedmiotowy

Kodeks postępowania cywilnego nie wyróżnia wprost umowy o przeprowadzenie mediacji, ale jej treść można zrekonstruować na podstawie zestawienia kilku przepisów regulujących mediację, które określają charakter zobowiązania łączącego strony umowy o mediację i mediatora. Przepisy kodeksu postępowania cywilnego regulujące postępowanie mediacyjne pozwalają na rozróżnienie dwóch kategorii zgód odnoszących się do mediacji. Zgody na mediację wyrażonej przez strony - w formie umowy o mediację oraz zgody na przeprowadzenie mediacji wyrażonej przez mediatora - w formie umowy o przeprowadzenie mediacji. Umowa o przeprowadzenie mediacji to umowa zawarta pomiędzy stronami umowy o mediację a mediatorem. Do zawarcia umowy o przeprowadzenie mediacji konieczne jest wyrażenie przez mediatora „zgody na przeprowadzenie mediacji (zob. art. 183<sup>5</sup> k.p.c., art. 183<sup>6</sup> § 1 oraz § 2 pkt 3 k.p.c.). Zgoda wyrażona przez strony oraz mediatora w umowie o przeprowadzenie mediacji prowadzi do powstania stosunku cywilnoprawnego, którego przedmiotem jest przeprowadzenie postępowania mediacyjnego w konkretnym sporze. Podstawę zobowiązania mediatora do przeprowadzenia mediacji stanowi zatem umowa o przeprowadzenie mediacji, a nie zaś umowa o mediację, która nie rodzi po stronie mediatora obowiązku przeprowadzenia mediacji. Obie umowy, mimo ich odrębnego charakteru prawnego, stanowią przesłankę do wszczęcia mediacji pozasądowej a brak którejkolwiek z nich, stanowi okoliczność uniemożliwiającą wszczęcie i przeprowadzenie mediacji (zob. art. 183<sup>6</sup> § 2 pkt 1,2,3 k.p.c.). Wszczęcie i przeprowadzenie postępowania mediacyjnego uzależnione jest zatem nie tylko od zgody stron na mediację, ale również od zgody na przeprowadzenie mediacji wyrażonej przez mediatora w formie umowy o przeprowadzenie mediacji.

### 4.7.2 Forma zawarcia umowy

Umowa o przeprowadzenie mediacji może zostać zawarta w dowolnej formie: ustnej, pisemnej (dla celów dowodowych), a także w sposób dorozumiany poprzez faktyczne podjęcie działań przez mediatora, mających na celu przygotowanie i rozpoczęcie mediacji, zwłaszcza w ramach mediacji sądowych. W praktyce umowa o przeprowadzanie mediacji jest zawierana w przypadku mediacji pozasądowych, regulując warunki jej przeprowadzenia, w tym również koszty mediacji a niejednokrotnie również w ramach mediacji sądowych - głównie w odniesieniu do warunków pokrycia kosztów mediacji w ramach stawek wskazanych w rozporządzeniu Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 czerwca 2016 r. w sprawie wysokości wynagrodzenia i podlegających zwrotowi wydatków mediatora w postępowaniu cywilnym (Dz.U. z 2016 r. poz. 921).

#### 4.7.3. Treść umowy

Umowa o przeprowadzenie mediacji reguluje **prawa i obowiązki mediatora** oraz skorelowane z nimi **uprawnienia i obowiązki stron**. Podstawowym obowiązkiem mediatora, kształtującym treść umowy o przeprowadzenie mediacji, jest przeprowadzenie mediacji oraz wspieranie stron w formułowaniu przez nie propozycji ugodowych, przy wykorzystaniu „różnych metod zmierzających do polubownego rozwiązania sporu” lub, na zgodny wniosek stron, przedstawienie sposobów rozwiązania sporu, które nie są dla stron wiążące (art. 183<sup>3a</sup> k.p.c.). Ponadto obowiązkiem mediatora jest zachowanie zasady bezstronności (art. 183<sup>3</sup> k.p.c.) i poufności (art. 183<sup>11</sup> k.p.c.). W przypadku zaś czynności związanych ze zorganizowaniem przebiegu mediacji, mediator ma obowiązek niezwłocznego ustalenia terminu i miejsca posiedzenia mediacyjnego (art. 183<sup>11</sup> k.p.c.), podpisania oraz doręczenia stronom odpisu protokołu z mediacji w przypadku mediacji sądowej, złożenia protokołu w sądzie rozpoznającym sprawę (art. 183<sup>13</sup> § 2 k.p.c.). Ponadto mediatorowi przysługują również uprawnienia, obejmujące prawo do wynagrodzenia i zwrotu wydatków związanych z przeprowadzeniem mediacji (art. 183<sup>5</sup> k.p.c.), a także prawo do zapoznania się z aktami sprawy (art. 183<sup>9</sup> § 2 k.p.c.). Są to zatem podstawowe obowiązki i uprawnienia wynikające z przepisów k.p.c., które mogą być niekiedy w treści umowy o przeprowadzenie mediacji doprecyzowane, modyfikowane lub też ich zakres może być poszerzony. Z reguły, w ramach mediacji sądowej, do zawarcia takiej umowy dochodzi w sposób dorozumiany. Nie ma jednak przeszkód, aby pomimo skierowania stron do mediacji mediator zawarł ze stronami umowę o przeprowadzenie mediacji, doprecyzowując, chociażby zasady oraz termin uiszczenia kosztów mediacji, który obciąża strony w równych częściach, o ile nie postanowiły one inaczej. Ponadto w umowie można określić świadczenie mediatora, zakres odpowiedzialności mediatora, zakres poufności, sposób przeprowadzenia mediacji, wskazując np. model ewaluatywny, który wiąże się z przedstawieniem propozycji rozwiązania sporu, ustalić możliwość udziału osób trzecich w mediacji czy też określić na kim będzie spoczywał obowiązek sformułowania treści ewentualnej ugody. Analogiczne zapisy mogą znaleźć się również w umowie o przeprowadzenie mediacji zawartej w ramach mediacji pozasądowej, choć z reguły wynikają one z regulaminów ośrodków mediacyjnych.

## 4.8 Wybrane działania sądu nakierowane na wszczęcie mediacji

### 4.8.1 Działania sądu nakierowane na zainicjowanie mediacji

Zgodnie z ogólną regułą skierowaną do sądu i wyrażoną w treści art. 10 k.p.c. - w sprawach, w których zawarcie ugody jest dopuszczalne, sąd dąży na każdym etapie postępowania do ich ugodowego załatwienia, w szczególności przez nakłanianie stron do mediacji. Dążenie sądu może wyrażać się w możliwości stosowania szeregu instrumentów prawnych, jakimi dysponuje sąd, nakierowanych na zawarcie przez strony ugody, w szczególności w formie mediacji. Ocena

zasadności skierowania stron do mediacji należy do sądu, a wykorzystanie poszczególnych instytucji prawnych nakierowanych na promowanie i wszczęcie mediacji jest uprawnieniem, a nie obowiązkiem sądu. Jakikolwiek próby „nakłaniania do mediacji” przez sąd nie mogą nosić znamion przymusu. Stąd też nakłanianie stron do mediacji należy rozumieć, jako czynności, które mogą być podejmowane przez sąd w celu zaktywizowania stron do skorzystania z dobrowolnego postępowania mediacyjnego.

#### 4.8.2 Posiedzenie niejawne z udziałem stron

Przed przystąpieniem do merytorycznego rozpoznania sprawy przewodniczący, mając na uwadze treść pozwu i odpowiedź na pozew, dokonuje oceny czy zachodzą okoliczności, które przemawiają za skierowaniem stron do mediacji. W tym celu przewodniczący może również przed pierwszym posiedzeniem wyznaczonym na rozprawę wezwać strony do **osobistego stawiennictwa na posiedzeniu niejawnym**, jeżeli zachodzi potrzeba ich wysłuchania (art. 183<sup>8</sup> § 5 k.p.c.). Jeżeli strona bez uzasadnienia nie stawia się na posiedzenie niejawne, sąd może obciążyć ją *kosztami nakazanego stawiennictwa poniesionymi przez stronę przeciwną* (art. 183<sup>8</sup> § 6 k.p.c.). W posiedzeniu niejawnym nie bierze udziału mediator a jedynie strony i przewodniczący. Przewodniczący w trakcie spotkania na posiedzeniu niejawnym może wysłuchać strony oraz pouczyć je o możliwości ugodowego załatwienia sporu w formie mediacji, wyjaśniając również możliwe korzyści wynikające z mediacji. W przypadku wyrażenia przez strony zgody na mediację sąd wydaje postanowienie o skierowaniu stron do mediacji, a w przeciwnym razie kieruje strony na rozprawę.

#### 4.8.3 Spotkanie informacyjne

Przewodniczący może wezwać strony do udziału w spotkaniu informacyjnym dotyczącym polubownych metod rozwiązywania sporów, w szczególności mediacji. **Spotkanie informacyjne może prowadzić:** sędzia, referendarz sądowy, urzędnik sądowy, asystent sędziego lub **stały mediator** (art. 183<sup>8</sup> § 4 k.p.c.). Różnica pomiędzy posiedzeniem niejawnym a spotkaniem informacyjnym sprowadza się w pierwszym przypadku do kontaktu przewodniczącego ze stronami i oceną sprawy pod kątem zasadności skierowania stron do mediacji, zaś spotkanie informacyjne, które może być zorganizowane dla stron lub uczestników postępowania nieprocesowego więcej niż jednej sprawy (§ 151 RegSądR), pełni głównie funkcję informacyjną i edukacyjną.

**Celem spotkania informacyjnego** jest zapoznanie stron z możliwościami i korzyściami wynikającymi z polubownego rozwiązania sporu, w szczególności mediacji (§ 146 RegSądR). Rola osób prowadzących spotkanie powinna koncentrować się m.in. na wyjaśnieniu istoty i zasad mediacji, potencjalnych korzyści wynikających z mediacji, skutków zawarcia ugody i możliwości wyegzekwowania jej postanowień. Warto również zwrócić uwagę na korzyści o charakterze finansowym, wynikające ze zwrotu  $\frac{3}{4}$  opłaty od pisma wszczynającego postępowanie, jeżeli w toku



postępowania sądowego zawarto ugodę przed mediatorem. Przewodniczący, wzywając strony na spotkanie informacyjne, poucza je o skutkach nieusprawiedliwionego niestawiennictwa oraz zawiadamia o spotkaniu pełnomocników stron (§ 147 RegSądR). Jeżeli strona bez uzasadnienia nie stawi się na spotkanie informacyjne, sąd może obciążyć ją *kosztami nakazanego stawiennictwa poniesionymi przez stronę przeciwną* (art. 183<sup>8</sup> § 6 k.p.c.).

Spotkanie informacyjne może być wyznaczone **w budynku sądu albo poza budynkiem sądu** (§ 151 RegSądR), a udział stron lub uczestników postępowania nieprocesowego w spotkaniu jest **nieodpłatny**. Za przeprowadzenie spotkania informacyjnego mediatorowi nie przysługuje wynagrodzenie. Stąd też spotkania informacyjne mogą być przeprowadzane m.in. w ramach dyżurów mediatorów w sądach a stały mediator, o ile wyrazi zgodę na jego przeprowadzenie, nie otrzymuje za to wynagrodzenia (§ 148 RegSądR). Ze spotkania informacyjnego sporządza się notatkę urzędową zawierającą informację o stawiennictwie stron, do której dołącza się zwrotne potwierdzenia odbioru wezwań i zawiadomień oraz pisma przedłożone przez strony. Notatkę wraz z załącznikami dołącza się do akt sprawy (§ 152 RegSądR). Skutkiem spotkania mediacyjnego może być podjęcie przez strony decyzji i wyrażenie zgody na udział w postępowaniu mediacyjnym prowadzonym np. przez stałego mediatora, który przeprowadzał spotkanie. Wówczas strony mogą złożyć wniosek do sądu o skierowanie ich do mediacji, wybierając mediatora, a sąd powinien wydać postanowienie w tym przedmiocie.

## 4.9 Wszczęcie mediacji sądowej

### 4.9.1 Postanowienie sądu o skierowaniu stron do mediacji

Wszczęcie postępowania przed sądem następuje poprzez wniesienie pozwu lub wniosku w postępowaniu nieprocesowym. Sąd może wówczas skierować strony do mediacji, wydając postanowienie na każdym etapie postępowania zarówno w pierwszej, jak i w drugiej instancji (art. 183<sup>8</sup> § 1 k.p.c.). W każdym stanie sprawy o rozwód lub separację sąd może skierować strony do mediacji w celu ugodowego załatwienia spornych kwestii dotyczących zaspokojenia potrzeb rodziny, alimentów, sposobu sprawowania władzy rodzicielskiej, kontaktów z dziećmi oraz spraw majątkowych podlegających rozstrzygnięciu w wyroku orzekającym rozwód lub separację (art. 445<sup>2</sup> k.p.c.). Jeżeli istnieją widoki na utrzymanie małżeństwa, sąd może również skierować strony do mediacji, nawet gdy postępowanie toczące się przed sądem zostało zawieszona (art. 436 § 1 k.p.c.). Przepisy nie wprowadzają ograniczeń co do czasu, w którym sąd może skierować strony do mediacji ani też co do liczby skierowań, a to oznacza, że strony mogą być skierowane do mediacji wielokrotnie, choć ocena i zasadność kilkukrotnego skierowania powinna podlegać szczególnej ocenie sądu. Jedynymi wyjątkami jest wyłączenie możliwości skierowania stron do mediacji w sprawach

rozpoznawanych w postępowaniu upominawczym oraz nakazowym, chyba że doszło do skutecznego wniesienia zarzutów (art. 183<sup>8</sup> § 3 k.p.c.). Z treści art. 183<sup>8</sup> § 1 k.p.c. wynika ogólna zasada, iż skierowanie stron do mediacji przez sąd ma charakter fakultatywny. Jedynym wyjątkiem jest sytuacja, w której strony przed wszczęciem postępowania sądowego zawarły umowę o mediację, zaś pozwany zgodnie z art. 202<sup>1</sup> k.p.c. podniósł zarzut umowy o mediację przed wdaniem się w spór co do istoty sprawy. Poza przytoczoną sytuacją **sąd może wydać postanowienie o skierowaniu stron do mediacji:**

- na wniosek jednej ze stron, pod warunkiem, że druga strona wyrazi zgodę na mediację,
- na wniosek obydwu stron,
- z własnej inicjatywy.

***Pomimo wydania przez sąd postanowienia o skierowaniu stron do mediacji, mediacji nie prowadzi się, jeżeli strona w terminie tygodnia od dnia ogłoszenia lub doręczenia jej postanowienia kierującego strony do mediacji nie wyraziła zgody na mediację (art. 183<sup>8</sup> § 2 k.p.c.).  
Niewyrażenie zgody na mediację polega na złożeniu oświadczenia o braku zgody.  
Brak reakcji strony będzie traktowany jako równoznaczny z wyrażeniem zgody na mediację.  
W przypadku złożenia oświadczenia o niewyrażeniu zgody na mediację choćby przez jedną ze stron, przewodniczący wyznacza termin rozprawy.***

#### 4.9.2 Wybór mediatora

W przypadku mediacji sądowej, pierwszeństwo wyboru mediatora przysługuje stronom, które mogą wskazać wspólnie uzgodnionego mediatora. Jeżeli strony nie dokonały wyboru mediatora, sąd, kierując strony do mediacji, wyznacza mediatora mającego odpowiednią wiedzę i umiejętności w zakresie prowadzenia mediacji w sprawach danego rodzaju, biorąc pod uwagę w pierwszej kolejności stałych mediatorów (art. 183<sup>9</sup> § 1 k.p.c.). W sprawach o rozwód lub separację, jeżeli strony nie uzgodniły mediatora, sąd kieruje je do stałego mediatora posiadającego wiedzę teoretyczną, w szczególności posiadającego wykształcenie z zakresu psychologii, pedagogiki, socjologii lub prawa oraz umiejętności praktyczne w zakresie prowadzenia mediacji w sprawach rodzinnych (art. 436 § 4 k.p.c.). W treści postanowienia sąd powinien wskazać mediatora będącego osobą fizyczną. Nie może być to zatem ośrodek mediacyjny, bowiem przepisy k.p.c. nie przewidują sytuacji, w której, w przypadku niedokonania wyboru mediatora przez strony, sąd przenosiłby własne uprawnienie, a zarazem zobowiązanie na rzecz podmiotów trzecich, upoważniając ośrodek mediacyjny do wskazania mediatora. Przepisy k.p.c. precyzyjnie wskazują, że jeśli strony nie dokonały wyboru mediatora, to wówczas sąd dokonuje tego wyboru.



#### 4.9.3 Czas trwania mediacji

W postanowieniu o skierowaniu stron do mediacji sąd wyznacza czas trwania mediacji na okres do trzech miesięcy. Czasu trwania mediacji nie wlicza się do czasu trwania postępowania sądowego (art. 183<sup>10</sup> § 1 k.p.c.). Zgodnie z § 2 ust. 2 pkt 7 instrukcji sądowej **przez czas trwania mediacji rozumie się okres, jaki upłynął od dnia wydania postanowienia o skierowaniu stron do mediacji do dnia oświadczenia o braku zgody na mediację lub złożenia protokołu z przebiegu mediacji, bądź upływu wyznaczonego terminu na przeprowadzenie mediacji.** Na zgodny wniosek stron lub z innych ważnych powodów termin na przeprowadzenie mediacji **może zostać przedłużony**, jeżeli będzie to sprzyjać ugodowemu załatwieniu sprawy. W imieniu i za zgodą stron, wniosek o przedłużenie terminu prowadzenia mediacji, do sądu może skierować mediator, o ile dotychczasowy przebieg mediacji wskazuje na szansę osiągnięcia porozumienia. Wniosek powinien zostać przesłany przed upływem terminu wyznaczonego przez sąd na przeprowadzenie mediacji. We wniosku o wydłużenie czasu trwania mediacji możliwe jest wskazanie właściwie dowolnego terminu, o jaki sąd miałby wydłużyć mediację, choć z punktu widzenia ekonomii procesowej nie powinien on być dłuższy niż kolejne trzy miesiące. Nie wyklucza to jednak możliwości, aby sąd kilkakrotnie wydłużał czas trwania mediacji, choć ocena okoliczności uzasadniających przedłużenie powinna podlegać szczególnej uwadze sądu. Czas trwania mediacji sądowej dotyczy długości samego postępowania mediacyjnego, natomiast harmonogram terminów spotkań uzależniony jest od uzgodnień stron i mediatora.

#### 4.9.4 Zawiadomienie stron i mediatora

Po skierowaniu stron do mediacji przewodniczący niezwłocznie przekazuje mediatorowi dane kontaktowe stron oraz ich pełnomocników, w szczególności numery telefonów i adresy poczty elektronicznej, o ile je posiadają (art. 183<sup>9</sup> § 3 k.p.c.). Przekazanie mediatorowi numerów telefonów stron służy ułatwieniu i przyspieszeniu nawiązania kontaktu przez mediatora ze stronami, unikając korzystania z korespondencji papierowej. Przewodniczący posiedzenia może poinformować strony lub uczestników postępowania nieprocesowego oraz mediatora o skierowaniu sprawy do mediacji za pośrednictwem poczty elektronicznej lub w inny sposób umożliwiający dotarcie informacji do adresata (§ 170 RegSądR).

#### 4.10 Wybrane problemy terminologiczne

W przepisach Kodeksu postępowania cywilnego odnoszących się do mediacji użyte zostały zwroty, które budzą wątpliwości interpretacyjne. Są one związane ze sposobem zachowania się strony lub mediatora w sytuacji, gdy przepisy posługują się sformułowaniami: „**nie wyraża zgody**”

(art. 183<sup>6</sup> § 2 ust. 3-4 k.p.c., art. 183<sup>8</sup> § 2 k.p.c., art. 183<sup>9</sup> § 2 k.p.c.), „oświadcza, iż nie wyraża zgody” (art. 183<sup>10</sup> § 2 k.p.c.) oraz „odmawia” (art. 183<sup>6</sup> § 2 ust. 1-2 k.p.c.).

Analiza treści przepisów k.p.c. prowadzi do wniosku, iż milczącą zgodę można domniemywać w sytuacji, w której przepisy posługują się zwrotem „odmówił” (art. 183<sup>6</sup> § 2 ust. 1-2 k.p.c.) oraz „oświadcza, że nie wyraża zgody” (art. 183<sup>10</sup> § 2 k.p.c.), co jest związane z instytucją sprzeciwu. Bezczynność traktowana jest wówczas jako wyrażenie zgody, a w przypadku woli niewyrażenia zgody konieczne jest złożenie oświadczenia w formie sprzeciwu. Natomiast zwrot „nie wyraziła zgody” (art. 183<sup>6</sup> § 2 ust. 3-4 k.p.c.) powoduje, iż dla wywołania skutków prawnych w postaci zgody konieczne jest złożenie oświadczenia o wyrażeniu zgody. Brak reakcji poczytuje się jako brak zgody.

#### 4.11 Obowiązki mediatora po skierowaniu stron do mediacji przez sąd

##### 4.11.1 Uprawnienie do zapoznania się z aktami sprawy

Wydanie postanowienia o skierowaniu stron do mediacji skutkuje powstaniem uprawnienia mediatora, wskazanego w treści postanowienia sądu, do zapoznania się z aktami sprawy. Mediator zgodnie z § 129 RegSądR po wykazaniu uprawnienia, jakim jest postanowienie sądu o skierowaniu stron do mediacji w sprawie o sygnaturze akt, w której został wybrany jako mediator, ma prawo przeglądać akta w siedzibie sądu w obecności pracownika sądowego, a w przypadku akt, do których złożono testament, pod jego kontrolą. Uprawnienie mediatora do zapoznania się z aktami przysługuje po upływie tygodnia od dnia ogłoszenia lub doręczenia postanowienia o skierowaniu stron do mediacji, z uwagi na przysługujące stronom uprawnienie do złożenia sprzeciwu i wyłączenie prawa do zapoznania się z aktami przez mediatora. Uprawnienie to wygasa, jeżeli choć jedna ze stron w terminie tygodnia od dnia ogłoszenia lub doręczenia postanowienia kierującego strony do mediacji złoży oświadczenie o niewyrażeniu zgody na zapoznanie się mediatora z aktami (art. 183<sup>9</sup> § 2 k.p.c.). Zapoznanie się mediatora z aktami sprawy nie skutkuje podwyższeniem jego wynagrodzenia.

##### 4.11.2 Wyznaczenie terminu i miejsca posiedzenia mediacyjnego

Po odebraniu postanowienia o skierowaniu stron do mediacji, mediator powinien niezwłocznie nawiązać kontakt ze stronami. Najszybszą metodą jest kontakt w formie telefonicznej. W trakcie pierwszego kontaktu ze stronami mediator „odbiera zgodę” na mediację oraz uzgadnia formę, termin oraz miejsce przeprowadzenia mediacji. Za zgodą stron mediacja może bowiem przybrać formę postępowania toczącego się bez wyznaczania posiedzenia mediacyjnego (art. 183<sup>11</sup> k.p.c.) np. z użyciem środków porozumiewania się na odległość, a więc z wykorzystaniem telefonu, czy Internetu – w formie wideokonferencji. Na tym etapie uzgodnieniom może podlegać również to, czy mediacja będzie miała charakter bezpośredni, czy wyłącznie pośredni (wahadłowy). Wyznaczając terminy spotkań mediacyjnych, mediator powinien mieć na uwadze czas trwania mediacji zakreślony

przez sąd. Mediacje mogą odbywać się w miejscu wyznaczonym przez mediatora i uzgodnionym ze stronami. Powinno to być miejsce gwarantujące przestrzeganie zasad mediacji. Z reguły są to siedziby ośrodków mediacyjnych, ale mediator ma również możliwość wynajmu pomieszczenia niezbędnego do przeprowadzenia posiedzenia. W ramach mediacji sądowej przysługuje mu wówczas zwrot wydatków w wysokości nieprzekraczającej 70 złotych za jedno posiedzenie mediacyjne (§ 3 pkt 2 WynMedR).

#### 4.11.3 Przebieg posiedzeń mediacyjnych

Przebieg posiedzeń mediacyjnych nie jest uregulowany w przepisach Kodeksu postępowania cywilnego, a samo postępowanie odbywa się w sposób odformalizowany. Stanowi to niewątpliwą zaletę bowiem mediator może uzgodnić ze stronami warunki i zasady przebiegu postępowania, a strony nie są skrupowane procedurą i koniecznością korzystania z profesjonalnego pełnomocnika. Jednym przepisem, który w sposób enigmatyczny wskazuje na rolę mediatora jest art. 183<sup>3a</sup> k.p.c. Stanowi on, że mediator prowadzi mediację, wykorzystując różne metody zmierzające do polubownego rozwiązania sporu, w tym 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. Dalszy etap postępowania mediacyjnego dotyczy sporządzenia ugody i protokołu z mediacji, a następnie złożenia ich w sądzie w przypadku mediacji sądowej lub w przypadku mediacji pozasądowej, o ile strona wystąpi do sądu z wnioskiem o jej zatwierdzenie.

#### 4.11.4 Uptyw terminu wyznaczonego na przeprowadzenie mediacji sądowej

W przypadku bezskutecznego upływu terminu na przeprowadzenie mediacji sądowej i braku wniosku o jego przedłużenie, przewodniczący wyznacza termin rozprawy, chyba że mediator złożył w sądzie protokół z przebiegu mediacji wraz z dołączoną do niego ugodą, a strona złożyła wniosek o jej zatwierdzenie. Wówczas sąd przystępuje do oceny ugody i postępowania w przedmiocie jej zatwierdzenia. Jeżeli przed upływem (wyznaczonego w postanowieniu sądu) czasu trwania mediacji, choć jedna ze stron oświadczy, że nie wyraża zgody na mediację, **przewodniczący ma obowiązek wyznaczyć termin rozprawy** (art. 183<sup>10</sup> § 2 k.p.c.).

#### 4.12 Protokół z mediacji

Z przebiegu mediacji sporządza się protokół (art. 183<sup>12</sup> § 1 k.p.c.). Protokół ten sporządzany jest z **przebiegu mediacji**, nie zaś przebiegu poszczególnych posiedzeń mediacyjnych. Z uwagi na zasadę niejawności postępowania mediacyjnego protokół nie stanowi stenogramu prowadzonych rozmów i tym samym nie utrwała się w nim przebiegu rozmów. Niedopuszczalne jest zatem zamieszczenie w protokole stanowisk formułowanych przez strony, oświadczeń, czy propozycji ugodowych. Przepisy k.p.c. nie wskazują osoby, która powinna sporządzić protokół, jednak w sposób

dorozumiany i pozostający w zgodzie z zasadą niejawności mediacji, zadanie to zostało powierzone mediatorowi, który jako jedyny podpisuje się pod protokołem. To zaś oznacza, że protokół powinien zostać sporządzony w formie pisemnej, przy czym wystarczająca jest zwykła forma pisemna bez względu na przedmiot postępowania mediacyjnego, a zarazem przedmiot ugody. Mediator jest zobowiązany sporządzić protokół zarówno w ramach mediacji sądowej, jak i pozasądowej. Ponadto protokół należy sporządzić, gdy strony zawarły ugody, jak i w sytuacji gdy nie osiągnęły porozumienia lub gdy doszło do przerwania mediacji z uwagi na rezygnację jednej, obydwu stron albo mediatora. Protokół z przebiegu mediacji powinien zostać przygotowany niezwłocznie po zakończeniu ostatniego posiedzenia mediacyjnego lub odpowiednio postępowania prowadzonego bez wyznaczania posiedzeń mediacyjnych.

Z treści art. 183<sup>12</sup> § 1 k.p.c. wynika, iż z przebiegu mediacji sporządza się protokół, w którym oznacza się miejsce i czas przeprowadzenia mediacji, a także podaje się imię, nazwisko (nazwę) i adresy stron, imię i nazwisko oraz adres mediatora, a ponadto wynik mediacji.

#### 4.12.1 Oznaczenie miejsca przeprowadzonej mediacji

**Określenie miejsca** przeprowadzenia mediacji nie nastręcza problemów w przypadku mediacji prowadzonej na posiedzeniach mediacyjnych. W przypadku zaś prowadzenia postępowania bez wyznaczania posiedzeń, zwłaszcza gdy jest ona prowadzona z wykorzystaniem środków porozumiewania się na odległość, rozwiązaniem może być wskazanie: **miejsca**, w którym znajduje się siedziba mediatora lub **ośrodka mediacyjnego**, z którego kieruje on całym postępowaniem mediacyjnym.

#### 4.12.2 Oznaczenie czasu przeprowadzonej mediacji

**Określenie czasu** wszczęcia i zakończenia mediacji jest istotne, zwłaszcza w przypadku mediacji pozasądowej. Moment wszczęcia wpływa bowiem na ustalenie terminu przerwania biegu przedawnienia, zaś moment zakończenia mediacji jest równoznaczny z rozpoczęciem biegu terminu przedawnienia od nowa. Przedawnienie nie biegnie na nowo, dopóki postępowanie mediacyjne nie zostanie zakończone (art. 124 § 2 k.c.). Początkowym terminem jest moment wszczęcia mediacji (art. 183<sup>6</sup> §1 k.p.c.), zaś końcowym moment zakończenia ostatniego posiedzenia mediacyjnego, równoznaczny z zawarciem ugody bądź też odstąpieniem od mediacji, choćby przez jedną stronę lub rezygnacją mediatora. W przypadku mediacji sądowej bieg przedawnienia przerywa się przez wszczęcie postępowania przed sądem. Czas przeprowadzenia mediacji powinien być dostosowany do czasu trwania mediacji, który został wskazany w postanowieniu sądu o skierowaniu stron do mediacji.

#### 4.12.3 Wskazanie wyniku przeprowadzonej mediacji

„Wynik mediacji” powinien sprowadzać się do zamieszczenia w protokole informacji: *postępowanie mediacyjne zakończyło/nie zakończyło się zawarciem ugody*. Wykluczone jest wskazywanie w protokole osoby „winnej” braku zawarcia porozumienia, jak również przyczyn braku zawarcia ugody lub jakichkolwiek okoliczności świadczących o powodach rezygnacji którejkolwiek ze stron z jej zawarcia.

#### 4.12.4 Dołączenie ugody do protokołu

Jeżeli strony zawarły ugodę przed mediatorem, ugodę zamieszcza się w treści protokołu albo „dołącza do niego” w postaci załącznika. Mediator nie jest stroną ugody, a zatem podpisują ją tylko strony. W przypadku braku możliwości podpisania ugody przez stronę, mediator stwierdza ten fakt w protokole. Dobrą praktyką może być również wskazanie przyczyny braku podpisu strony pod treścią ugody (art. 183<sup>12</sup> § 2 k.p.c.). Przed podpisaniem ugody przez strony, mediator ma obowiązek pouczyć je o skutkach złożenia podpisu. Złożenie podpisu pod treścią ugody jest równoznaczne z wyrażeniem zgody na wystąpienie (przez każdą ze stron) do sądu z wnioskiem o zatwierdzenie ugody i wszczęcie postępowania sądowego w przedmiocie jej zatwierdzenia (art. 183<sup>12</sup> § 2<sup>1</sup> k.p.c.). **Oznacza to, że każda ze stron jest uprawniona do złożenia wniosku o zatwierdzenie ugody przez sąd, bez uzyskania dodatkowej zgody drugiej strony.**

#### 4.12.5 Obowiązki mediatora po sporządzeniu protokołu z przebiegu mediacji pozasądowej

W przypadku mediacji pozasądowej ostatnią czynnością mediatora po sporządzeniu protokołu z przebiegu mediacji jest niezwłoczne doręczenie jego odpisu (kopii) stronom i to niezależnie od wyniku mediacji (art. 183<sup>12</sup> § 3 k.p.c.). Oznacza to, że protokół jest sporządzany w jednym egzemplarzu, a jego oryginał mediator ma obowiązek przechowywać w sposób zapewniający przestrzeganie zasady poufności oraz gwarantujący ochronę danych osobowych [(imienia, nazwiska (nazwy) i adresów stron]. Mediator przechowuje protokół na wypadek wystąpienia w przyszłości, przez którąkolwiek ze stron, do sądu z wnioskiem o zatwierdzenie ugody. Nie składa on bowiem protokołu w sądzie po zakończonej mediacji pozasądowej. Czyni to dopiero w przypadku, gdy strona po zawarciu ugody, w ramach mediacji pozasądowej, wystąpi do sądu z wnioskiem o zatwierdzenie ugody. Mediator składa wówczas protokół w sądzie, który byłby właściwy do rozpoznania sprawy według właściwości ogólnej lub wyłącznej (art. 183<sup>12</sup> § 1 k.p.c.). Obowiązek mediatora do złożenia protokołu z mediacji pozasądowej powstaje w momencie powzięcia informacji o złożeniu przez stronę wniosku w przedmiocie zatwierdzenia ugody, bez względu na to, czy informacja ta pochodzi od strony, czy od sądu. O konieczności złożenia w sądzie protokołu z mediacji pozasądowej, mediatora może powiadomić strona lub może on zostać wezwany do złożenia protokołu przez sąd.



#### 4.12.6 Obowiązki mediatora po sporządzeniu protokołu z przebiegu mediacji sądowej

Po zakończeniu mediacji prowadzonej na podstawie postanowienia sądu mediator niezwłocznie doręcza stronom odpis protokołu (art. 183<sup>12</sup> § 3 k.p.c.), a jego oryginał składa w sądzie rozpoznającym sprawę (art. 183<sup>13</sup> § 2 k.p.c.). Obowiązek złożenia protokołu w sądzie, po zakończonej mediacji sądowej, istnieje niezależnie od tego, czy mediacja zakończyła się zawarciem ugody.

#### 4.13 Ugoda zawarta przed mediatorem w sprawach cywilnych

***Ugoda jest umową, w ramach której 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 (art. 917 k.c.).***

##### 4.13.1 Forma zawarcia ugody

Ugoda zawarta przed mediatorem nie uchybia przepisom o szczególnej formie czynności prawnych (art. 183<sup>15</sup> § 2 k.p.c.). Oznacza to, że ugoda - jako czynność cywilnoprawna - może zostać sporządzona w formie pisemnej, o ile przepisy, ze względu na czynność prawną wyrażoną w treści ugody, nie wymagają dla jej ważności zachowania innej formy. W takim przypadku, aby ugoda była ważna, powinna zostać sporządzona w formie wymaganej dla danej czynności prawnej. Jeżeli przedmiotem ugody jest przeniesienie własności nieruchomości, dla której to czynności wymagana jest forma aktu notarialnego zgodnie z art. 158 k.c., ugoda powinna zostać zawarta w formie aktu notarialnego, a następnie dołączona do protokołu z przebiegu mediacji. Ugoda, która nie spełnia wymogów w zakresie formy wymaganej dla czynności prawnej, wskazanej w treści ugody, jest nieważna i jako sprzeczna z prawem (wymogami w zakresie formy) nie może zostać zatwierdzona przez sąd (art. 183<sup>14</sup> § 3 k.p.c.).

##### 4.13.2 Ugoda zawarta przed mediatorem a ugoda z art. 917 k.c.

Ugoda uregulowana w art. 917 k.c. jest umową, którą strony mogą zawrzeć bez udziału mediatora. Jednak brak obecności mediatora i okoliczność, że ugoda nie zostanie zawarta „przed mediatorem”, powoduje, że nie może ona podlegać zatwierdzeniu przez sąd. Oznacza to, że nie może uzyskać mocy prawnej ugody zawartej przed sądem i o ile podlega wykonaniu w drodze egzekucji - stać się tytułem wykonawczym, który jest podstawą egzekucji komorniczej. Niewykonanie ugody, która nie została zawarta przed mediatorem, powoduje takie skutki jak niewykonanie umowy i rodzi odpowiedzialność odszkodowawczą za niewykonanie zobowiązania zgodnie z art. 471 k.c., przyznając wierzycielowi szereg uprawnień wynikających z przepisów kodeksu cywilnego. Zawarcie tej samej ugody uregulowanej w art. 917 k.c. tyle tylko, że „przed mediatorem” w ramach

postępowania mediacyjnego powoduje, że strona może wystąpić do sądu o jej zatwierdzenie i zrównanie jej mocy prawnej z ugodą sądową. Jeżeli ugoda podlega wykonaniu w drodze egzekucji np. ugoda, w której dłużnik zobowiązuje się zapłacić na rzecz wierzyciela określoną sumę pieniędzy, a sąd zatwierdzi ją poprzez nadanie klauzuli wykonalności, zatwierdzona ugoda będzie wówczas tytułem wykonawczym, a więc dokumentem, który stanowi podstawę do wszczęcia postępowania **egzekucyjnego** (przymusowej egzekucji świadczenia wynikającego z treści ugody). A zatem zawarcie ugody „przed mediatorem” wywołuje dla stron skutki o wiele korzystniejsze, aniżeli zawarcie tej samej ugody bez obecności mediatora.

#### 4.13.3 Skutki zawarcia ugody w ramach mediacji pozasądowej

Jeżeli zawarto ugodę przed mediatorem w ramach mediacji prowadzonej na podstawie umowy (mediacji pozasądowej) każda ze stron, z wyjątkiem mediatora, jest uprawniona, aby wystąpić do sądu z pisemnym wnioskiem o zatwierdzenie ugody. Wystarczy, że wniosek, który powinien spełniać wymogi wskazane w art. 126 k.p.c. złoży jedna ze stron – bez konieczności uzyskania zgody drugiej strony. Wniosek skierowany do sądu o zatwierdzenie ugody zawartej przed mediatorem, w ramach mediacji pozasądowej, zwolniony jest z opłaty (art. 95 ust. 1 pkt 9 u.k.s.c.). Złożenie wniosku do sądu, który byłby właściwy do rozpoznania sprawy według właściwości ogólnej lub wyłącznej, powoduje powstanie obowiązku mediatora do złożenia protokołu z przebiegu mediacji w sądzie, do którego strona wystąpiła z wnioskiem o zatwierdzenie ugody (art. 183<sup>13</sup> § 1 k.p.c.) (zob. część zatytułowana obowiązki mediatora po sporządzeniu protokołu z przebiegu mediacji pozasądowej). Złożenie przez stronę wniosku o zatwierdzenie ugody powoduje wszczęcie postępowania przed sądem w przedmiocie zatwierdzenia ugody i aktualizuje obowiązek mediatora do złożenia protokołu z przebiegu mediacji w sądzie. Oczywiście możliwa jest również sytuacja, gdy strona sporządzi na osobnym dokumencie wniosek o zatwierdzenie ugody i dołączy go do protokołu i ugody, które prześle do sądu mediator. Mediator nie jest jednak upoważniony, aby samodzielnie sporządzić wniosek o zatwierdzenie ugody i skierować go do sądu.

Należy jednak zauważyć, że strona nie ma obowiązku, aby od razu po zakończonej mediacji pozasądowej występować do sądu z wnioskiem o zatwierdzenie ugody zawartej przed mediatorem. Termin na wystąpienie do sądu z wnioskiem o zatwierdzenie ugody zawartej w ramach mediacji pozasądowej nie został bowiem określony w przepisach k.p.c.. Możliwe jest zatem wystąpienie do sądu z wnioskiem o zatwierdzenie ugody do momentu upływu biegu terminu przedawnienia roszczeń objętych ugodą (zob. definicja przedawnienia). Ugoda zawarta przed mediatorem, a niezatwierdzona przez sąd, będzie wówczas wywierała skutki umowy – ugody w rozumieniu art. 917 k.c.. Niemniej okoliczność, że została zawarta „przed mediatorem”, powoduje, że strona może złożyć w sądzie wniosek o jej zatwierdzenie i po zatwierdzeniu dochodzić przymusowego jej wykonania. W praktyce możliwa jest sytuacja, gdy po zawarciu ugody przed mediatorem, strona (wierzyciel) liczy na jej



dobrowolne wykonanie przez drugą stronę (dłużnika), która jednak nie wykonuje zawartej ugody. Wówczas strona (wierzyciel) może złożyć do sądu wniosek o zatwierdzenie ugody i po zatwierdzeniu przez sąd dochodzić jej przymusowego wykonania w drodze egzekucji.

#### 4.13.4 Skutki zawarcia ugody w ramach mediacji sądowej

Zawarcie ugody w ramach mediacji prowadzonej na podstawie postanowienia sądu skutkuje koniecznością złożenia przez mediatora oryginału protokołu wraz z dołączoną do niego ugodą (o ile została zawarta) w sądzie rozpoznającym sprawę (art. 183<sup>13</sup> § 2 k.p.c.). Wniosek o zatwierdzenie ugody przez sąd powinien spełniać wymogi wskazane w art. 126 § 1 oraz § 2<sup>1</sup> k.p.c.. Wniosek skierowany do sądu o zatwierdzenie ugody zawartej przed mediatorem, w ramach mediacji sądowej, jest zwolniony z opłaty (art. 71 pkt 1 u.k.s.c.). Może zostać sporządzony w formie pisemnej przez jedną ze stron (bez konieczności uzyskania zgody drugiej strony) i wraz z oryginałem protokołu z mediacji oraz dołączoną do niego ugodą przesłany do sądu przez mediatora, na podstawie upoważnienia udzielonego mu przez stronę. Wniosek może zostać również złożony przez stronę w formie ustnej do protokołu rozprawy po uprzednim przesłaniu do sądu protokołu wraz z zawartą ugodą przez mediatora. Pierwsza ze wskazanych form w praktyce jest najbardziej efektywna z punktu widzenia skrócenia czasu postępowania, a zarazem jego uproszczenia. Sąd po otrzymaniu protokołu z ugodą oraz wnioskiem o jej zatwierdzenie będzie mógł rozpoznać wniosek na posiedzeniu niejawnym, przeprowadzając postępowanie w przedmiocie zatwierdzenia ugody.

#### 4.14 Postępowanie sądu w przedmiocie zatwierdzenia ugody

Sąd rozpoznający sprawę - w przypadku mediacji sądowej lub sąd, który byłby właściwy do rozpoznania sprawy według właściwości ogólnej lub wyłącznej - w przypadku mediacji pozasądowej, na wniosek strony, niezwłocznie przeprowadza postępowanie w przedmiocie zatwierdzenia ugody zawartej przed mediatorem (art. 183<sup>14</sup> § 1 k.p.c.).

##### 4.14.1 Przesłanki oceny ugody, zawartej przed mediatorem, przez sąd

Sąd, dysponując wnioskiem o zatwierdzenie ugody oraz protokołem z przebiegu mediacji wraz z dołączoną do niego ugodą, przystępuje do oceny ugody pod kątem przesłanek enumeratywnie wskazanych w art. 183<sup>14</sup> § 3 k.p.c.. Sąd odmawia nadania klauzuli wykonalności albo zatwierdzenia ugody zawartej przed mediatorem, w całości lub części, jeżeli ugoda jest: sprzeczna z prawem lub zasadami współżycia społecznego, zmierza do obejścia prawa, a także gdy jest niezrozumiała lub zawiera sprzeczności (art. 183<sup>14</sup> § 3 k.p.c.). O odmowie zatwierdzenia ugody zawartej przed mediatorem i przyczynach tej odmowy sąd informuje mediatora (§ 143 RegSądR).

Zgodnie z postanowieniem Sądu Apelacyjnego w Poznaniu z 14 stycznia 2014 r. (I ACz 2163/13, Legalis nr 775706), katalog przyczyn, które uniemożliwiają zatwierdzenie ugody zawartej przed mediatorem, wskazany w art. 183<sup>14</sup> § 3 k.p.c. jest zamknięty i nie podlega wykładni rozszerzającej, zaś kontrola dopuszczalności ugody zawartej przed mediatorem nie może polegać na merytorycznym rozpoznaniu sprawy.

**Ugoda jest sprzeczna z prawem**, kiedy prowadzi do naruszenia powszechnie obowiązujących przepisów prawa. Nie chodzi wyłącznie o prawo cywilne, ale o cały system prawa, a nawet - jak uznał Sąd Najwyższy - zasady ogólne, które leżą u podstaw systemu prawnego (wyrok Sądu Najwyższego z 29 marca 2006 r., IV CK 411/05, Legalis nr 108238). Jeżeli treść postanowień ugody jest sprzeczna z normami (przepisami) bezwzględnie obowiązującymi, których zastosowanie nie może być na mocy umowy stron wyłączone lub ograniczone, a także z normami semiimperatywnymi, a więc przepisami wyznaczającymi minimalny zakres ochrony interesów jednej strony, które mogą być zmienione tylko na korzyść strony objętej ochroną, ugoda jako czynność prawna jest nieważna.

**Ugoda zmierza do obejścia prawa**, kiedy prowadzi do osiągnięcia skutku prawnego, zabronionego przez przepisy bezwzględnie obowiązujące. Formalnie treść ugody może być zgodna z obowiązującymi przepisami, ale ze względu na cel jej zawarcia może prowadzić do obejścia prawa.

**Ugoda jest sprzeczna z zasadami współzycia społecznego**, jeżeli treść albo cel ugody prowadzi do naruszenia powszechnie uznanych norm moralnych, wartości aksjologicznych obowiązujących w kulturze polskiej i wynikających z nich praw i obowiązków stron ugody. Jak wynika z postanowienia Sądu Najwyższego z 10 listopada 2000 r., sprzeczna z zasadami współzycia społecznego jest ugoda zastrzegająca niewspółmierne ustępstwa jednej ze stron w sytuacji, która nie usprawiedliwia takich ustępstw (V CKN 1483/00, Legalis nr 299508). Należy jednak pamiętać, iż przy ocenie ustępstw w ugodzie należy opierać się na subiektywnym odczuciu stron aniżeli obiektywnych odczuciach mediatora.

**Ugoda zawiera sprzeczności**, kiedy wykładnia językowa postanowień ugody prowadzi do wzajemnie sprzecznych wniosków (sprzeczności), zawierając postanowienia, które wzajemnie się wykluczają, zaprzeczają sobie. Chodzi o niezgodność w zakresie zapisów w treści ugody, a nie sprzeczność z przepisami prawnymi, np. kwota zapisana liczbowo różni się od kwoty zapisanej słownie. Ugoda może być sprzeczna w części postanowień lub w całości.

**Ugoda jest niezrozumiała**, kiedy zawiera postanowienia, które wywołują wątpliwości interpretacyjne, z uwagi na nieprecyzyjny język, użycie zwrotów niejednoznacznych, które mogą

prowadzić do wielu interpretacji. Przy ocenie warstwy językowej ugody należy mieć na uwadze model przeciętnego czytelnika, dla którego treść ugody powinna być zrozumiała i jednoznaczna – niebudząca wątpliwości.

Jeżeli nie zachodzi żadna z przesłanek wymienionych w art. 183<sup>14</sup> § 3 k.p.c., a ugoda podlega wykonaniu w drodze egzekucji, sąd zatwierdza ją poprzez nadanie klauzuli wykonalności. Jeżeli ugoda nie podlega wykonaniu w drodze egzekucji, sąd wydaje postanowienie o zatwierdzeniu ugody (art. 183<sup>14</sup> § 2 k.p.c.).

#### 4.14.2 Skutki ugody zawartej przed mediatorem i zatwierdzonej przez sąd

Ugoda zawarta przed mediatorem, po jej zatwierdzeniu przez sąd, ma moc prawną ugody zawartej przed sądem. Ugoda zawarta przed mediatorem, którą zatwierdzono przez nadanie jej klauzuli wykonalności jest tytułem wykonawczym (art. 183<sup>15</sup> § 1 k.p.c.). Tytuł wykonawczy jest podstawą egzekucji (art. 776 k.p.c.). Oznacza, że wierzyciel jest uprawniony do złożenia wniosku przeciwko dłużnikowi o wszczęcie egzekucji, obejmującej świadczenie wynikające z ugody będącej tytułem wykonawczym.

Ugoda zawarta przed mediatorem i zatwierdzona przez sąd **korzysta z powagi rzeczy ugodzonej**, a nie zaś z powagi rzeczy osądzonej właściwej dla wyroku wydanego przez sąd. W przypadku, gdy po zawarciu ugody przed mediatorem i zatwierdzeniu jej przez sąd, jedna ze stron ugody wytoczy powództwo w tej samej sprawie i pomiędzy tymi samymi stronami, druga strona ugody może podnieść przed sądem zarzut sprawy ugodzonej, powołując się na zawartą ugodę. Jeśli sąd uwzględni podniesiony zarzut – oddali powództwo.

Roszczenia stwierdzone ugodą zawartą przed mediatorem i zatwierdzoną przez sąd przedawniają się z upływem sześciu lat, a jeżeli obejmują świadczenia okresowe należne w przyszłości, to roszczenie o świadczenia okresowe należne w przyszłości przedawnia się z upływem trzech lat (art. 125 § 1 k.c.).

### 4.15 Koszty mediacji

#### 4.15.1 Koszty mediacji pozasądowej

Wysokość kosztów mediacji, w tym m.in. wynagrodzenia i wydatków ponoszonych przez mediatora oraz opłaty za skorzystanie z pomieszczeń, uzależniona jest od podstawy wszczęcia postępowania mediacyjnego. W przypadku mediacji pozasądowej, wysokość kosztów podlega, w ramach zasady swobody umów, uzgodnieniom pomiędzy stronami a mediatorem i zostaje z reguły ustalona w treści umowy o przeprowadzenie mediacji. Jeżeli strony korzystają z usług mediatora należącego do ośrodka mediacyjnego, to z reguły koszty mediacji pozasądowej określone są w regulaminie danego ośrodka mediacyjnego. To zaś oznacza, że zgoda na przeprowadzenie

mediacji w danym ośrodku mediacyjnym jest równoznaczna z akceptacją kosztów jej przeprowadzenia wynikających z regulaminu. Mediator pobiera koszty mediacji bezpośrednio od stron. To, w jakiej części każda ze stron jest zobowiązana uiścić koszty mediacji, może być przedmiotem uzgodnień np. w umowie o przeprowadzenie mediacji.

Jeżeli jednak postępowanie cywilne zostanie wszczęte w ciągu trzech miesięcy od dnia zakończenia mediacji pozasądowej, która nie została zakończona ugodą albo w ciągu trzech miesięcy od dnia uprawomocnienia się postanowienia o odmowie zatwierdzenia ugody przez sąd, do niezbędnych **kosztów procesu** - czyli kosztów niezbędnych do celowego dochodzenia praw i celowej obrony - zalicza się także koszty mediacji w wysokości nieprzekraczającej jednej czwartej części opłaty (art. 98<sup>1</sup> § 2 k.p.c.). Przepis ten jest wyrazem zachęty finansowej do wszczęcia mediacji na etapie przedsądowym. W przypadku jej niepowodzenia pozwala bowiem na zaliczenie kosztów zakończonej mediacji w wysokości ¼ opłaty i znajduje zastosowanie wyłącznie do skutków mediacji pozasądowej w sprawie, która jest przedmiotem postępowania przed sądem. Warunkiem zaliczenia kosztów zakończonej mediacji do niezbędnych kosztów wytoczonego procesu jest złożenie przez stronę wniosku w tym przedmiocie do sądu wraz ze spisem kosztów.

W sprawach, w których powód przed wytoczeniem powództwa wziął udział w mediacji prowadzonej na podstawie umowy o mediację, opłata stała lub stosunkowa od pozwu podlega obniżeniu o dwie trzecie, nie więcej jednak niż o 400 złotych (art. 13e u.k.s.c.). W przypadku zawarcia ugody przed mediatorem, w ramach mediacji pozasądowej, wniosek o jej zatwierdzenie jest zwolniony z opłaty (art. 95 ust. 1 pkt 9 u.k.s.c.).

#### 4.15.2 Wynagrodzenie i zwrot wydatków przysługujących mediatorowi

W przypadku, gdy mediacja prowadzona jest na podstawie postanowienia sądu (mediacja sądowa) koszty mediacji, które na mocy art. 5 ust. 1 pkt 11 u.k.s.c. w zw. z art. 2 ust. 1 u.k.s.c. zostały zaliczone do wydatków i wchodzi w skład kosztów sądowych, podlegają przepisom:

- 1) Kodeksu postępowania cywilnego,
- 2) Ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych,
- 3) a w przypadku ustalenia wysokości wynagrodzenia i wydatków mediatora w związku z przeprowadzaniem mediacji przepisom § 1-5 WynMedR.

***Mediator ma prawo do wynagrodzenia i zwrotu wydatków związanych z przeprowadzeniem mediacji, chyba że wyraził zgodę na prowadzenie mediacji bez wynagrodzenia.***

***Wynagrodzenie i zwrot wydatków obciążają strony (art. 183<sup>5</sup> § 1 k.p.c.).***

Z przytoczonego przepisu wynika, że mediator może zrzec się wynagrodzenia, a także, choć nie zostało to wyrażone w treści przepisów, zrzec się zwrotu poniesionych wydatków i tym samym przeprowadzić mediację nieodpłatnie. Przysługujące mediatorowi wynagrodzenie i zwrot wydatków związanych z przeprowadzeniem mediacji sądowej nie mogą być wyższe niż określone w przepisach rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 czerwca 2016 r. (Dz.U. z 2016 r. poz. 921) w sprawie wysokości wynagrodzenia i podlegających zwrotowi wydatków mediatora w postępowaniu cywilnym.

**W przypadku gdy strony nie przystąpiły do mediacji sądowej**, pomimo wydania przez sąd postanowienia o skierowaniu stron do mediacji, mediatorowi przysługuje zwrot poniesionych wydatków w wysokości nieprzekraczającej 70. złotych.

**W przypadku gdy strony przystąpiły do mediacji sądowej** i niezależnie od tego, czy mediacja zakończyła się zawarciem ugody, mediatorowi przysługuje wynagrodzenie i zwrot poniesionych wydatków. **Wynagrodzenie za przeprowadzenie mediacji w sprawach o prawa majątkowe** wynosi 1% wartości przedmiotu sporu, jednak nie mniej niż 150 złotych i nie więcej niż 2000 złotych za całość postępowania mediacyjnego (§ 2 ust. 1 WynMedR). **W sprawach o prawa majątkowe, w których wartości przedmiotu sporu nie da się ustalić oraz w sprawach o prawa niemajątkowe**, wynagrodzenie mediatora za prowadzenie postępowania mediacyjnego ma charakter stały i wynosi 150 złotych za pierwsze posiedzenie, a za każde kolejne - 100 złotych, łącznie nie więcej niż 450 złotych (§ 2 ust. 2 WynMedR).

Poza wynagrodzeniem przysługującym mediatorowi, zwrotowi podlegają udokumentowane i niezbędne **wydatki mediatora**, poniesione w związku z przeprowadzeniem mediacji, na pokrycie kosztów:

- 1) **przejazdów** - w wysokości i na warunkach określonych w przepisach rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 29 stycznia 2013 r. w sprawie należności przysługujących pracownikowi zatrudnionemu w państwowej lub samorządowej jednostce sfery budżetowej z tytułu podróży służbowej (Dz.U. 2013 poz. 167);
- 2) **wynajmu pomieszczenia** niezbędnego do przeprowadzenia posiedzenia mediacyjnego, w wysokości nieprzekraczającej 70 złotych za jedno posiedzenie;
- 3) **korespondencji**, w wysokości nieprzekraczającej 30 złotych.

Wynagrodzenie mediatora, będącego podatnikiem zobowiązany do rozliczenia podatku od towarów i usług, oraz wydatki mediatora **podwyższa się o obowiązującą stawkę podatku** od



towarów i usług przewidzianą dla tego rodzaju czynności w przepisach o podatku od towarów i usług (§ 5 WynMedR).

**Wynagrodzenie i zwrot wydatków związanych z przeprowadzeniem mediacji mediator pobiera bezpośrednio od stron.** Sąd ustala je i przyznaje mediatorowi tylko wówczas, gdy przynajmniej jedna ze stron skierowanych do mediacji przez sąd była **zwolniona od kosztów sądowych** w zakresie obejmującym należności mediatora, a pozostałe strony nie wypłaciły mediatorowi tych należności w całości (art. 183<sup>5</sup> § 2 k.p.c.).

#### 4.15.3 Zwolnienie od kosztów sądowych

Zwolnienie od kosztów sądowych obejmuje również zwolnienie od kosztów mediacji, które zostały zaliczone do kosztów sądowych. Sąd może zwolnić osobę fizyczną, osobę prawną oraz jednostkę organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej od kosztów sądowych w całości lub w części, jeżeli strona jest w stanie ponieść tylko część kosztów. **Strona w całości zwolniona** od kosztów sądowych nie uiszcza opłat sądowych i nie ponosi wydatków, które obciążają tymczasowo Skarb Państwa (art. 100 ust. 1 u.k.s.c.). **Strona częściowo zwolniona** od kosztów sądowych obowiązana jest uiścić opłaty oraz ponieść wydatki w takiej wysokości, jaka nie jest objęta zwolnieniem przyznanym przez sąd (art. 101 ust. 3 u.k.s.c.).

Osoba fizyczna może złożyć wniosek o zwolnienie od kosztów sądowych, do którego należy dołączyć oświadczenie, z którego wynika, że nie jest w stanie ich ponieść bez uszczerbku utrzymania koniecznego dla siebie i rodziny lub ich poniesienie narazi ją na taki uszczerbek wraz ze szczegółowymi danymi o stanie rodzinnym, majątku, dochodach i źródłach utrzymania osoby ubiegającej się o zwolnienie od kosztów zgodnie z ustalonym wzorem (art. 102 ust. 1-2 u.k.s.c.). Wniosek o przyznanie zwolnienia od kosztów sądowych należy zgłosić na piśmie lub ustnie do protokołu w sądzie, w którym sprawa ma być wytoczona lub przed którym już się toczy. W razie złożenia wniosku ustnie do protokołu oświadczenie może być złożone także do protokołu (art. 105 u.k.s.c.). Sąd może przyznać zwolnienie od kosztów sądowych osobie prawnej lub jednostce organizacyjnej niebędącej osobą prawną, której ustawa przyznaje zdolność prawną, jeżeli wykazała, że nie ma dostatecznych środków na ich uiszczenie (art. 103 ust. 1 u.k.s.c.).

#### 4.15.4 Koszty mediacji sądowej

W przypadku mediacji prowadzonej na podstawie postanowienia sądu, rozstrzygnięcie o kosztach uzależnione będzie nie tylko od wyniku mediacji, a więc od tego, czy strony zawarły ugodę, ale również od tego, czy ugoda została zatwierdzona przez sąd. W obu sytuacjach wysokość wynagrodzenia mediatora i przysługującego mu zwrotu wydatków poniesionych w związku z przeprowadzeniem mediacji podlega regulacjom wskazanym w § 1-5 WynMedR.



**Gdy strony nie zawrą ugody** przed mediatorem lub zawrą ugode, która następnie nie zostanie zatwierdzona przez sąd, wskutek okoliczności wskazanych w art. 183<sup>14</sup> § 3 k.p.c., do niezbędnych kosztów procesu zalicza się koszty mediacji prowadzonej na skutek skierowania przez sąd (art. 98<sup>1</sup> k.p.c.). Do określenia kosztów mediacji stosuje się odpowiednio art. 98 § 2 i 3 k.p.c.. Oznacza to, że koszty mediacji mogą obejmować również poniesione przez strony mediacji koszty przejazdów i utraconego zarobku w związku z udziałem w mediacji, jednak suma kosztów przejazdów i równowartość utraconego zarobku nie może przekraczać wynagrodzenia jednego adwokata wykonującego zawód w siedzibie sądu procesowego (art. 98 § 2 k.p.c.). Udział w mediacji profesjonalnego pełnomocnika strony powoduje, iż wysokość opłaty za czynności adwokata lub radcy prawnego, w sprawach wymagających przeprowadzenia rozprawy, ustala się w wysokości przewyższającej stawkę minimalną, która nie może przekroczyć sześciokrotności tej stawki, ani wartości przedmiotu sprawy, jeśli uzasadnia to niezbędny nakład pracy adwokata lub radcy prawnego, w szczególności czynności podjęte w sprawie, w tym czynności podjęte w celu polubownego rozwiązania sporu, również przed wniesieniem pozwu (§ 15 ust. 3 pkt 1 rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości w sprawie opłat za czynności adwokackie z 22 października 2015 r., Dz.U. z 2015 r. poz. 1800 oraz § 15 ust. 3 pkt 1 rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości w sprawie opłat za czynności radców prawnych z dnia 22 października 2015 r., tj. Dz.U. z 2018 r. poz. 265).

**Jeżeli strony zawarły ugode** przed mediatorem, w ramach mediacji sądowej, która następnie została zatwierdzona przez sąd, podstawą rozstrzygnięcia o kosztach mediacji jest art. 104<sup>1</sup> k.p.c.. Stanowi on, iż koszty mediacji prowadzonej na skutek skierowania przez sąd i zakończonej ugodą znosi się wzajemnie, jeżeli strony nie postanowiły inaczej. Strony mogą w sposób swobodny określić zasady ponoszenia kosztów mediacji sądowej, a jeżeli tego nie uczynią, ich zniesienie jest równoznaczne z obciążeniem każdej z nich własnymi kosztami, wynikającymi z udziału w mediacji, które nie podlegają wówczas zwrotowi. O zniesieniu kosztów orzeka sąd w postanowieniu o umorzeniu postępowania.

Sąd z urzędu zwraca stronie całość uiszczonej opłaty od pisma wszczynającego postępowanie w pierwszej instancji oraz zarzutów od nakazu zapłaty, jeżeli postępowanie zakończyło się zawarciem ugody przed rozpoczęciem rozprawy przed sądem pierwszej instancji (art. 79 ust. 1 pkt 1 lit. h u.k.s.c.). Natomiast w przypadku zawarcia ugody przed mediatorem w toku postępowania sądowego po rozpoczęciu rozprawy, sąd z urzędu zwraca stronie trzy czwarte uiszczonej opłaty od pisma wszczynającego postępowanie w pierwszej instancji oraz zarzutów od nakazu zapłaty (art. 79 ust. 1 pkt 2 lit. a u.k.s.c.). Sąd z urzędu zwraca stronie całą uiszczoną opłatę od pozwu o rozwód lub separację albo wniosku o separację w razie cofnięcia pozwu lub wniosku na skutek pojednania się stron w pierwszej instancji (art. 79 ust. 2 u.k.s.c.). Wniosek skierowany do sądu o zatwierdzenie ugody zawartej przed mediatorem, w ramach mediacji sądowej jest zwolniony z opłaty (art. 71 pkt 1 u.k.s.c.).

## Pytania podsumowujące

1. Zakres przedmiotowy mediacji.
2. Zakres podmiotowy mediacji.
3. Zasada dobrowolności mediacji.
4. Zasada niejawności postępowania mediacyjnego.
5. Zasada bezstronności mediatora.
6. Podstawy przeprowadzenia mediacji w sprawach cywilnych.
7. Umowa o mediację.
8. Wszczęcie mediacji pozasądowej.
9. Przesłanki uniemożliwiające wszczęcie mediacji pozasądowej.
10. Wniosek o wszczęcie mediacji.
11. Przerwanie biegu terminu przedawnienia przez wszczęcie mediacji.
12. Umowa o przeprowadzenie mediacji.
13. Dążenie sądu do ugodowego załatwienia sprawy.
14. Spotkanie informacyjne prowadzone przez mediatora.
15. Wszczęcie mediacji sądowej.
16. Czas i miejsce przeprowadzenia mediacji sądowej.
17. Zawiadomienie mediatora o skierowaniu stron do mediacji przez sąd.
18. Problemy terminologiczne na tle zwrotów: „nie wyraża zgody”, „oświadcza, iż nie wyraża zgody”, „odmawia”.
19. Działania podejmowane przez mediatora po skierowaniu stron do mediacji przez sąd.
20. Protokół z przebiegu mediacji.
21. Obowiązki mediatora po sporządzeniu protokołu z przebiegu mediacji pozasądowej.
22. Skutki zawarcia ugody przed mediatorem w ramach mediacji pozasądowej.
23. Forma prawna i skutki zawarcia ugody przed mediatorem w ramach mediacji sądowej.
24. Postępowanie sądu w przedmiocie zatwierdzenia ugody zawartej przed mediatorem.
25. Przesłanki oceny ugody zawartej przed mediatorem.
26. Skutki ugody zawartej przed mediatorem i zatwierdzonej przez sąd.
27. Koszty mediacji pozasądowej.
28. Wynagrodzenie i zwrot wydatków przysługujących mediatorowi.
29. Zwolnienie od kosztów sądowych.
30. Koszty mediacji sądowej.

## Podsumowanie

Opracowanie prawnych uregulowań postępowania mediacyjnego w sprawach cywilnych stanowi punkt wyjścia do pogłębiania i rozwijania wiedzy na temat mediacji w sprawach cywilnych, a także rozwiązywania problemów wyłaniających się na tle wykładni przepisów regulujących postępowanie mediacyjne. W skrypcie omówiono prawne regulacje mediacji w kolejności odpowiadającej etapom postępowania mediacyjnego wraz z podziałem na mediację sądową i pozasądową, koncentrując się wokół kluczowych problemów praktycznych. Celem szkoleń prowadzonych na podstawie niniejszego skryptu powinno być zapoznanie uczestników z jego treścią, a następnie poszerzenie informacji i przećwiczenie stosowania przepisów w praktyce. Zawarte w części kontrolnej pytania mają na celu uporządkowanie wiedzy i możliwość jej weryfikacji, ułatwiając powtórzenie przedstawionych w skrypcie zagadnień. W bibliografii wskazano wybrane aktualne pozycje literatury w celu poszerzenia wiedzy na temat prawnych uregulowań mediacji w sprawach cywilnych.

## Bibliografia

### Źródła prawa

1. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.).
2. Ustawa z 25 lutego 1964 r. Kodeks rodzinny i opiekuńczy (tj. Dz.U. z 2020 r. poz. 1359).
3. Ustawa z 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego (tj. Dz. U. z 2020 r. poz. 1575 z późn. zm.).
4. Ustawa z 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (t.j. Dz.U. z 2020 r. poz. 1320).
5. Ustawa z 27 lipca 2001 r. Prawo o ustroju sądów powszechnych (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 365 z późn. zm.).
6. Ustawa z 28 lipca 2005 r. o kosztach sądowych w sprawach cywilnych, (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 755 z późn. zm.).
7. Ustawa z 17 grudnia 2009 r. o dochodzeniu roszczeń w postępowaniu grupowym (tj. Dz.U. z 2020 r. poz. 446).
8. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 29 stycznia 2013 r. w sprawie należności przysługujących pracownikowi zatrudnionemu w państwowej lub samorządowej jednostce sfery budżetowej z tytułu podróży służbowej (Dz.U. 2013 poz. 167).
9. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z 20 stycznia 2016 r. w sprawie prowadzenia listy stałych mediatorów (Dz.U. 2016 poz. 122).
10. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości w sprawie wysokości wynagrodzenia i podlegających zwrotowi wydatków mediatora w postępowaniu cywilnym z 20 czerwca 2016 r. (Dz.U. z 2016 r. poz. 921).
11. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z 18 czerwca 2019 r. - Regulamin urzędowania sądów powszechnych (Dz.U. z 2019 r. poz. 1141).
12. Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej z 19 czerwca 2019 r. (Dz.Urz.MS z 2019 r. poz. 138).

### Orzecznictwo

1. Postanowienie Sądu Najwyższego z 10 listopada 2000, V CKN 1483/00, Legalis nr 299508.
2. Wyrok Sądu Najwyższego z 29 marca 2006 r., IV CK 411/05, Legalis nr 108238.
3. Postanowienie Sądu Apelacyjnego w Poznaniu z 14 stycznia 2014 r., I ACz 2163/13, Legalis nr 775706.

## Standardy prowadzenia mediacji

1. Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora, uchwalone 26 czerwca 2006 r. przez Społeczną Radę do spraw Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości <https://www.mediacja.gov.pl/files/doc/6%20Standardy%20mediacji%20ADR%20uchwalone%20przez%20Spo%20C5%82eczn%C4%85%20Rad%C4%99%20ds.%20ADR.rtf> dostęp: [21.12.2020 r.].

## Literatura uzupełniająca

1. Antolak-Szymanski K. (red.), *Mediacje obligatoryjne*, Warszawa 2017.
2. Antolak-Szymanski K., O. M. Piaskowska, *Mediacja w postępowaniu cywilnym*, Warszawa 2017.
3. Dąbrowski M., *Mediacja w świetle przepisów kodeksu postępowania cywilnego*, Lublin 2019.
4. Flaga-Gieruszyńska K., Zieliński A., *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz*, Warszawa 2019.
5. Gmurzyńska E., Morek R. (red.), *Mediacje. Teoria i praktyka*, Warszawa 2018.
6. Marciniak A. (red.), *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz do art. 1–205. Tom I.*, Warszawa 2019.
7. Uliasz M., Feliga P., *Ustawa o kosztach sądowych w sprawach cywilnych. Komentarz*, Warszawa 2020.



# MEDIACJA

**Opracowanie**

Konfederacja Lewiatan

ul. Zbyszka Cybulskiego 3 | 00-727 Warszawa



## 5. MEDIACJA

### 5.1 Definicja mediacji i mediatora

Polski Kodeks postępowania cywilnego nie zawiera definicji mediacji cywilnej, jednak formułuje ją chociażby artykuł 3 Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/52/WE z dnia 21 maja 2008 r. w sprawie niektórych aspektów mediacji w sprawach cywilnych i handlowych i zgodnie z nim *Mediacja oznacza zorganizowane postępowanie o dobrowolnym charakterze, bez względu na jego nazwę lub określenie, w którym przynajmniej dwie strony sporu próbują same osiągnąć porozumienie w celu rozwiązania ich sporu, korzystając z pomocy mediatora. Postępowanie takie może zostać zainicjowane przez strony albo może je zaproponować lub zarządzić sąd lub nakazać prawo państwa członkowskiego*<sup>47</sup>.

Pojęcie mediacji zdefiniowała również Społeczna Rada ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości (zwana dalej: Społeczną Radą ds. AMRS) w Standardach Prowadzenia Mediacji i Postępowania Mediatora z dnia 26 czerwca 2006 r.<sup>48</sup>. Zgodnie z definicją zawartą w ww. standardach mediacja to: *dobrowolny i poufny proces, w którym fachowo przygotowana, niezależna i bezstronna osoba, za zgodą stron, pomaga im poradzić sobie z konfliktem.*

#### **Najprościej mediację można opisać jako negocjacje wspomagane przez osobę trzecią (mediatora).**

Elementem wspólnym, występującym we wszystkich definicjach mediacji, bez względu na dziedzinę, w której mediacja znajduje zastosowanie, jest udział osoby trzeciej – mediatora.

Zgodnie z artykułem 3 wspomnianej powyżej Dyrektywy „**mediator**” oznacza *osobę trzecią, do której zwrócono się o to, aby przeprowadziła mediację w sposób skuteczny, bezstronny i kompetentny, bez względu na jej nazwę lub zawód wykonywany w danym państwie członkowskim oraz sposób jej wyznaczenia lub formę, w której zwrócono się do niej o przeprowadzenie mediacji*<sup>49</sup>.

Dodatkowo zgodnie z art. 183<sup>2</sup> Kodeksu postępowania cywilnego (zwany dalej „k.p.c.”) mediatorem może być osoba fizyczna mająca pełną zdolność do czynności prawnych, korzystająca w pełni z praw publicznych – nie może być nim natomiast sędzia (nie dotyczy to sędziów w stanie spoczynku).

---

<sup>47</sup> 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. Urz. UE .L 2008) nr 136, str. 3.

<sup>48</sup> [www.arch.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/mediacje/spoleczna-rada-ds-alternatywnych-metod-rozwiazywania-konfliktow-i-sporow/dokumenty-deklaracje/](http://www.arch.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/mediacje/spoleczna-rada-ds-alternatywnych-metod-rozwiazywania-konfliktow-i-sporow/dokumenty-deklaracje/) [06.10.2020 r.].

<sup>49</sup> 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. Urz. UE .L 2008).

## 5.2 Zasady mediacji w kontekście pracy mediatora

### a. Bezstronność

Bezstronność mediatora to przede wszystkim stosunek mediatora do stron. Oznacza, że mediator nie powinien być prywatnie, czy profesjonalnie związany z żadną ze stron, nie powinien faworyzować żadnej z nich i nie mieć do żadnej uprzedzeń, a już tym bardziej wyrażać ich werbalnie lub poprzez swoje zachowanie<sup>50</sup>. Jeśli mediator poczuje, że sprzyja jednej ze stron i nie potrafi wyzbyć się tego poczucia, powinien zrezygnować z prowadzenia konkretnej mediacji, szczególnie w sytuacji, jeżeli stronnicze zachowanie zarzuci mu jedna ze stron. Dodatkowo mediator powinien ujawnić wszelkie finansowe, emocjonalne, organizacyjne i instytucjonalne związki z uczestnikami postępowania, które mogą powodować konflikt interesów lub wpłynąć na bezstronność mediatora.

Zasada bezstronności została szczegółowo opisana w Standardach prowadzenia mediacji i postępowania mediatora przyjętych przez Społeczną Radę ds. AMRS, w których zgodnie ze Standardem III mediator<sup>51</sup>:

- *jest bezstronny wobec uczestników mediacji,*
- *nie przychyła się do racji żadnej ze stron,*
- *prowadzi mediację w taki sposób, aby ewentualna nierównowaga między stronami nie wpływała na przebieg mediacji ani na jej ostateczny rezultat,*
- *wystrzega się stronniczości lub okazywania uprzedzeń i oceniania stron ze względu na ich pochodzenie, wykształcenie, wiek, płeć lub zachowanie podczas mediacji,*
- *(w związku z prowadzoną mediacją) nie nawiązuje takich relacji, które mogą budzić wątpliwości co do jego bezstronności, a w szczególności mediator nie daje stronom ani nie przyjmuje od stron żadnych prezentów lub innych korzyści, z wyłączeniem wynagrodzenia mediatora,*
- *nie podejmuje się mediacji lub wyłącza się z jej kontynuowania, jeżeli uzna, że istnieje konflikt interesów o charakterze profesjonalnym lub osobistym ze stronami lub ich pełnomocnikami,*

---

<sup>50</sup> E. Gmurzyńska, *Mediacja w sprawach cywilnych w amerykańskim systemie prawnym – zastosowanie w Europie i Polsce*, Warszawa 2007, s. 45.

<sup>51</sup> [www.arch.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/mediacje/spoleczna-rada-ds-alternatywnych-metod-rozwiazywania-konfliktow-i-sporow/dokumenty-deklaracje/](http://www.arch.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/mediacje/spoleczna-rada-ds-alternatywnych-metod-rozwiazywania-konfliktow-i-sporow/dokumenty-deklaracje/) [06.10.2020 r.].

- ujawnia stronom wszelkie z nimi związki o charakterze zawodowym lub prywatnym i uwzględnia ich stanowisko w tym zakresie.

Ponadto, jeśli mediator nie jest w stanie prowadzić mediacji w sposób bezstronny, to jest zobowiązany do wycofania się z postępowania mediacyjnego.

Zasada bezstronności pomaga zapewnić stronom poczucie równego i sprawiedliwego traktowania. Dzięki stosowaniu tej zasady, żadna ze stron nie jest przez mediatora oceniana, mediator nie jest niczym adwokatem, ani sprzymierzeńcem. Strony traktowane są przez niego w sposób równy, czemu mediator może dawać wyraz na przykład przeznaczając podobną ilość czasu na wypowiedzi każdej ze stron albo po tyle samo czasu na spotkania na osobności.

## **b. Neutralność**

Pojęcia bezstronności i neutralności mediatora nie mogą być stosowane zamiennie, bezstronność mediatora wyraża się w stosunku mediatora do stron, neutralność natomiast w stosunku mediatora do przedmiotu mediacji.

Standardy Społecznej Rady ds. AMRS w ramach Standardu II stanowią, że: *mediator nie narzuca stronom rozwiązań. Jest rzecznikiem rzetelnej procedury, sprzyjającej osiągnięciu dobrowolnego porozumienia.*

Mediator nie może mieć prywatnego interesu w konkretnym rozwiązaniu sporu, a samo rozwiązanie sporu nie może przynosić mediatorowi jakiegokolwiek korzyści<sup>52</sup>.

Neutralność mediatora to także brak powiązania między wynagrodzeniem mediatora a wynikiem mediacji. Nie powinno się więc dopuszczać do sytuacji, aby np. w mediacji umownej, ustalone zostało, że wynagrodzenie mediatora będzie stanowiło procent od kwoty wynegocjowanej w porozumieniu, gdyż w tej sytuacji mediator może narazić się na zarzut, że np. bardziej wspiera stronę, która domaga się odszkodowania, aby uzyskać dla siebie jak najwyższe wynagrodzenie<sup>53</sup>. Sytuacja, w której mediator skłania się ku rozwiązaniu proponowanemu przez jedną ze stron, bagatelizując rozwiązania proponowane przez drugą stronę, wpływa na to, że przestaje być neutralny.

Zasada neutralności nie jest wymieniona w k.p.c.

---

<sup>52</sup> P. Waszkiewicz, *Zasady...*, s. 97.

<sup>53</sup> Ibidem.

### c. Dobrowolność

Jest to naczelną zasadą mediacji. Oznacza ona, że strona nie może zostać przymuszona do udziału w mediacji, ani przez sąd, ani przez swojego pełnomocnika, ale także nie może zostać przymuszona do zawarcia ugody. Przystąpienie do mediacji musi być wyrazem wolnej woli stron. Zasada dobrowolności hołduje idei mediacji, którą jest oddanie sporu w ręce stron, jako tym, które najlepiej wiedzą, jak chciałyby go zakończyć. Każda ze stron, może na każdym etapie wycofać się z mediacji, bez podania przyczyny. Wszystko, co dzieje się w czasie mediacji wymaga zgody obu stron, począwszy od uzyskania zgody na to, jak na przykład strony i mediator będą się do siebie zwracać, po ustalenie kolejności kwestii do dyskusji, czy ilości czasu jaki przeznaczają na pierwsze spotkanie<sup>54</sup>.

### d. Poufność

Poufność (niejawność) mediacji daje stronie poczucie bezpieczeństwa i zaufania do postępowania mediacyjnego, tym bardziej, że jest ona uregulowana przepisami k.p.c.<sup>55</sup>. Brak tej zasady powodowałby prawdopodobnie niemożność dotarcia do istoty sporu, gdyż uczestnicy mediacji nie byłiby skłonni do szczerych rozmów pomiędzy sobą, ani otwierania się przed mediatorem. Art. 183<sup>4</sup> k.p.c. stanowi, że: postępowanie mediacyjne nie jest jawne. Dodatkowo bezskuteczne jest powoływanie się w toku postępowania przed sądem lub sądem polubownym na propozycje ugodowe, propozycje wzajemnych ustępstw lub inne oświadczenia składane w postępowaniu mediacyjnym. Dzięki tak skonstruowanemu przepisowi strony mają pewność, że przystępując do mediacji mogą przedstawiać w niej różne pomysły, propozycje ugodowe, poglądy na spór - bez obaw o to, że później fakty te zostaną wykorzystane przeciwko nim w sądzie. Jednocześnie wiedzą też, że nawet jeśli w czasie spotkania na osobności przekażą poufne informacje mediatorowi, to ten obowiązany jest zachować je w tajemnicy, chyba że strony zwolnią go z tego obowiązku. Zgodnie bowiem z art. 259<sup>1</sup> k.p.c. *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*. Dodatkowo, w mediacji cywilnej, zgodnie z art. 183<sup>12</sup> § 1 k.p.c., z przebiegu mediacji sporządza się protokół, w którym oznacza się jedynie miejsce i czas przeprowadzenia mediacji, a także imię, nazwisko (nazwę) i adresy stron, imię i nazwisko oraz adres mediatora oraz wynik mediacji. Mediator nie ujawnia więc w protokole szczegółowych informacji, które uzyskuje podczas prowadzenia mediacji, nie protokołuje jej przebiegu, a jeśli robi notatki, to powinien je zniszczyć po zakończeniu

---

<sup>54</sup> Zasadę dobrowolności podkreślają również postanowienia art. 183<sup>8</sup> § 2 k.p.c. stanowiące, że mediacji nie prowadzi się, jeżeli strona w terminie tygodnia od dnia ogłoszenia lub doręczenia jej postanowienia kierującego strony do mediacji nie wyraziła zgody na mediację.

<sup>55</sup> Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks Postępowania Cywilnego (Dz.U. 1964 nr 43 poz. 296).

mediacji. Niedopuszczalne jest zatem, aby mediator, w protokole z mediacji, zamieszczał szczegółowe informacje związane z przebiegiem mediacji, i wskazywał na przykład kto i jakie propozycje ugodowe składał, lub kto odmówił i kiedy udziału w mediacji, czy kto był bardziej skłonny do zawarcia ugody. Mediator w protokole z mediacji nie może zamieszczać również swoich opinii o zachowaniu stron w czasie mediacji, czy komentować słuszności ich decyzji.

Poufność mediacji opisuje także Standard IV Standardów Społecznej Rady ds. AMRS, zgodnie z którym mediator dba o poufność mediacji, co oznacza, że zarówno mediacja, jak i jej przebieg oraz rezultaty objęte są tajemnicą. Dodatkowo mediator lub ośrodek mediacyjny powinien przechowywać dokumentację z mediacji w sposób respektujący zasadę poufności<sup>56</sup>.

Warto mieć na uwadze jednak, że mediator w ramach wykonywanych przez siebie zadań, tak jak każdy obywatel, jest obowiązany zawiadomić o przestępstwach wymienionych w art. 240 Kodeksu karnego<sup>57</sup>, jeśli o którymś z nich dowiedział się w ramach prowadzonej mediacji.

### 5.3 Wybrane rodzaje mediacji – facylitatywna, ewaluatywna, transformatywna

#### Mediacja facylitatywna

W mediacji facylitatywnej mediator kieruje procesem w taki sposób, aby pomóc stronom w osiągnięciu wzajemnie akceptowalnego rozwiązania. W tym celu mediator stosuje techniki komunikacyjne, poprzez które weryfikuje punkty widzenia stron, pomaga stronom w dotarciu do interesów kryjących się pod stanowiskami zajmowanymi przez strony i pomaga im w znalezieniu i przeanalizowaniu opcji rozwiązania. Mediator facylitatywny nie udziela stronom porad, ani opinii na temat wyniku sprawy. Nie przewiduje, jak w danej sprawie postąpi sąd. Mediator jest odpowiedzialny za przebieg mediacji, a strony za wynik.

---

<sup>56</sup> [www.arch.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/mediacje/spoleczna-rada-ds-alternatywnych-metod-rozwiazywania-konfliktow-i-sporow/dokumenty-deklaracje/](http://www.arch.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/mediacje/spoleczna-rada-ds-alternatywnych-metod-rozwiazywania-konfliktow-i-sporow/dokumenty-deklaracje/) [06.10.2020 r.].

<sup>57</sup> Dziennik Ustaw 1997 nr 88 poz. 553, Kodeks karny z dnia 6 czerwca 1997 r.

Art. 240 kk § 1

*Kto, mając wiarygodną wiadomość o karalnym przygotowaniu albo usiłowaniu lub dokonaniu czynu zabronionego określonego w art. 118 (ludobójstwo), art. 118a (udział w masowym zamachu), art. 120–124, art. 127 (zamach stanu), art. 128 (zamach na organ konstytucyjny RP), art. 130 (szpiegostwo), art. 134 (zamach na życie Prezydenta RP), art. 140 (zamach na jednostkę sił zbrojnych RP, obiekt albo urządzenie o znaczeniu obronnym), art. 148 (zabójstwo), art. 156 (spowodowanie ciężkiego uszczerbku na zdrowiu), art. 163 (sprowadzenie katastrofy), art. 166 (piractwo), art. 189 (pozbawienie człowieka wolności), art. 197 (zgwalcenie lub wymuszenie czynności seksualnej) § 3 lub 4, art. 198 (seksualne wykorzystanie bezradności lub niepoczytalności innej osoby), art. 200 (obcowanie płciowe z osobą małoletnią lub doprowadzenie jej do poddania się czynnościom seksualnym), art. 252 (wzięcie lub przetrzymywanie zakładnika lub przestępstwa o charakterze terrorystycznym, nie zawiadamia niezwłocznie organu powołanego do ścigania przestępstw), podlega karze pozbawienia wolności do lat 3.*

Mediator facylitatywny czuwa zatem nad tym, by stworzyć stronom warunki dojścia do porozumienia na podstawie informacji, którymi wymieniają się w mediacji. Mediatorzy facylitatywni starają się, w miarę możliwości, odbywać sesje wspólne ze wszystkimi obecnymi stronami, po to by mogły usłyszeć swoje punkty widzenia. Starają się, aby to strony miały największy wpływ na podejmowane decyzje, a nie ich prawnicy.

W mediacji facylitatywnej mediator stara się ułatwić stronom negocjacje, nie narzuca im rozwiązań, a jedynie zachęca je do poszukiwania własnych. W mediacji facylitatywnej mediatorzy nie wypowiadają własnych poglądów na temat konfliktu.

### **Mediacja ewaluatywna**

Mediacja ewaluatywna charakteryzuje się tym, że mediatorzy, którzy ją stosują są bardziej skłonni do wysuwania swoich propozycji rozwiązań i sugestii oraz wyrażania opinii prawnych na temat sporu. W mediacji ewaluatywnej mediator może pomóc stronom w ocenie sporu z prawnego punktu widzenia i na tej podstawie strony mogą dokonać ustaleń. Mediator może także wskazywać uczestnikom mediacji słabe strony ich pozycji procesowej oraz przewidywać, co prawdopodobnie w tej konkretnej sprawie postanowiłby sąd. Mediatorzy ewaluatywni zajmują się więc również prawnymi aspektami sporu, poza ustalaniem potrzeb i interesów stron, pomagają stronom ocenić ich sytuację prawną. Mediator ewaluatywny może zatem bezpośrednio wpływać na wynik mediacji i w związku z tym w mediacji ewaluatywnej mediator powinien posiadać wiedzę merytoryczną lub prawną w zakresie przedmiotu sporu<sup>58</sup>.

Możliwość stosowania mediacji ewaluatywnej została przewidziana w polskim Kodeksie postępowania cywilnego, w którym zgodnie z art.183<sup>3a</sup> *mediator prowadzi mediację, wykorzystując różne metody zmierzające do polubownego rozwiązania sporu, w tym 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*. Jeśli strony zdecydują się na tego typu mediację, to na ich zgodny wniosek mediator może im wskazać sposób rozwiązania sporu. Te sugestie mediatora nie są jednak w żaden sposób wiążące dla stron, stanowią one jedynie wskazówkę, jakie rozwiązania będą najbardziej korzystne w ich sytuacji.

### **Mediacja transformatywna**

Mediacja transformatywna wywodzi się z mediacji facylitatywnej i w swojej najbardziej zaawansowanej formie ma na celu zmianę postaw stron i naprawienie relacji pomiędzy nimi. Mediacja

---

<sup>58</sup> Z. Zumeta, *Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative, and Transformative Mediation*, <https://www.mediate.com/articles/zumeta.cfm>, [06.10.2020 r.].



transformatywna opiera się na maksymalnym upodmiotowieniu każdej ze stron i uznaniu potrzeb, interesów, wartości i punktów widzenia każdej z nich. Potencjał mediacji transformatywnej polega na tym, że w czasie jej trwania relacje stron mogą ulec poprawie. Mediatorzy transformatywni spotykają się ze stronami przede wszystkim na spotkaniach wspólnych, ponieważ tylko dzięki temu strony mogą uczyć się od siebie nawzajem i wzajemnie dowiadywać o swoich potrzebach<sup>59</sup>.

Dodatkowo mediatorzy transformatywni starają się odgrywać rolę drugorzędną, a nie wiodącą w procesie. Mówi się, że „podążają za stronami” i pozwalają im pokierować procesem tak, jak strony tego sobie zażyczą. W tym modelu mediacji to strony, a nie mediator, są postrzegane jako eksperci od rozwiązywania własnych problemów przy minimalnej pomocy mediatora. Czas na przeprowadzenie takiej mediacji jest nieograniczony i strony mogą spędzić na każdej czynności tyle czasu, ile im potrzeba. Nie obowiązują tu również etapy mediacji, jak zazwyczaj ma to miejsce w przypadku mediacji facylitatywnej. Celem mediacji transformatywnej jest przede wszystkim zmiana charakteru relacji wynikających z konfliktu, a nie, jak w mediacji opartej na interesach, rozwiązanie konkretnego sporu<sup>60</sup>.

Model mediacji transformatywnej wykorzystuje się najczęściej w przypadku mediacji rodzinnych, karnych, czy pracowniczych, czyli w sytuacjach, gdy strony łączy dłuższa i bliższa relacja, nad której poprawą chciałyby pracować.

Poza trzema podstawowymi modelami mediacji wymienionymi powyżej, w literaturze, można spotkać się również z innymi, w tym m.in.: mediacją terapeutyczną, narratywną, humanistyczną, strukturalną, systemową i strategiczną<sup>61</sup>.

#### 5.4 Role mediatora

Mediator wspiera komunikację pomiędzy stronami - stara się zapewnić, aby każda ze stron została w pełni wysłuchana przez drugą stronę oraz by miała możliwość wypowiedzenia się. Mediator zadając pytania otwarte oraz stosując inne techniki komunikacyjne, bada, czy wszyscy uczestnicy, ale też i on sam, dobrze zrozumieli wszystkie omawiane kwestie. Mediator sprawdza również dlaczego określone kwestie są dla stron istotne, dlaczego „okopują się na swoich stanowiskach”. Stosując np. technikę odwracania ról – „A co Pan zrobiłby będąc w takiej sytuacji?”, czy pytania sondujące – „Co by się wydarzyło, gdyby przyjęła Pani tę propozycję?” może wspomóc strony w wykreowaniu nowych pomysłów i ograniczeniu ich roszczeń. Zwiększa również szanse na to, że strony spojrzą

---

<sup>59</sup> R. A. Baruch Bush, J. P. Folger, *The promise of mediation*, Jossey-Bass, 1994.

<sup>60</sup> B. Spangler, *Transformative mediation*, [www.beyondintractability.org/essay/transformative\\_mediation](http://www.beyondintractability.org/essay/transformative_mediation). [06.10.2020 r.].

<sup>61</sup> Por. A. Cybulko, *Mediacja cywilna i rola mediatora w ujęciu psychologii społecznej*, Warszawa 2018, s. 65, <https://depotuw.ceon.pl/handle/item/3209> [12.01.2021 r.].

racjonalnie np. na swoje propozycje ugodowe. W razie potrzeby mediator przeformułuje wypowiedzi stron tak, aby zostały one lepiej zrozumiane, czy odebrane przez drugą stronę, a w przypadku mediacji „wahadłowej” (w której mediator spotyka się i prowadzi rozmowy raz z jedną, raz z drugą stroną) mediator przekazuje stronie informacje, o których przekazanie poprosiła go druga strona (i na odwrót). Fakt, że w mediacji to strony, a nie mediator podejmują decyzje, powoduje, że mediator ma możliwość zbliżenia się do wszystkich zaangażowanych w mediację stron, zrozumienia ich perspektyw, słabych punktów i najistotniejszych interesów. Niektóre z informacji, często bardzo istotnych dla sprawy, posiadanych przez jedną ze stron, są nieznane tej drugiej. Mediator może uzyskać dostęp do tych informacji podczas chociażby spotkań na osobności ze stronami. To właśnie dzięki tej „nadwiedzy” mediator może umiejętnie poprowadzić późniejsze rozmowy ze stronami na temat ich pomysłów na rozwiązanie sporu. Oczywiście, w tym celu mediator musi być dobrym słuchaczem, aby wczuć się w sytuację stron i rozumieć perspektywę każdej z nich. Mediator może też, zadając odpowiednie pytania, badać praktyczność rozważanych przez strony rozwiązań lub stopień, w jakim proponowane opcje rozwiązań są zgodne z deklarowanymi celami i intencjami uczestników mediacji.

Mediator powinien stać również na straży przestrzegania zasad mediacji (zarówno w odniesieniu do siebie, jak i do stron) i przywoływać te zasady, jeśli jest to konieczne. Powinien także stać na straży przestrzegania zasad, które uczestnicy mediacji ustalili pomiędzy sobą na początku spotkania i odwoływać się do nich, jeśli strony ich nie respektują (np. jeśli strony przerywają sobie wypowiedzi, a na początku mediacji ustaliły, że nie będą sobie przerywać).

Kolejną ważną rolą mediatora jest **edukowanie stron**, czym jest mediacja, zapoznanie ich z zasadami mediacji, informowanie o ich prawach i obowiązkach związanych z uczestnictwem w mediacji. Mediator powinien upewnić się, że wszyscy uczestnicy rozumieją i zgadzają się na mediację jako proces oraz rolę mediatora w tym procesie. Strony powinny również rozumieć konkretne procedury, które mediator zamierza zastosować, w tym to, czy i w jaki sposób mediator może pomóc stronom w ocenie prawdopodobnego wyniku sporu w sądzie, jeżeli nie osiągną one ugody w drodze mediacji (jeśli oczywiście strony zdecydują się na mediację ewaluatywną). Ponadto mediator powinien upewnić się, że strony rozważyły i zrozumiały warunki ugody oraz, jeśli uzna to za konieczne, powinien zasugerować stronom, aby zasięgnęły porady prawnej lub innej specjalistycznej. Mediator **zarządza** również wszystkimi **informacjami**, które zostały ujawnione w mediacji, notuje je, punktuje, spisuje propozycje rozwiązań, tak aby strony mogły je potem przekuć w ugodę. Niektórzy mediatorzy sami przygotowują ugodę na podstawie tego, co wypracowały strony, inni mediatorzy z góry zaznaczają, że sporządzenie ugody pozostawiają wyłącznie w rękach stron/ich pełnomocników.

Po mediacji sądowej zakończonej ugodą mediator **powinien dążyć do uzyskania informacji, czy uгода została zatwierdzona przez sąd**. Jeśli zatem mediator dowie się (np. od stron

mediacji), że ugoda nie została zatwierdzona, a sąd sam go nie poinformuje o przyczynach odmowy jej zatwierdzenia, to mediator powołując się na treść § 172 Regulaminu urzędowania sądów powszechnych może zwrócić się do sądu o podanie przyczyn tej odmowy<sup>62</sup>. Dbając bowiem o udoskonalanie swojego warsztatu, mediator powinien sprawdzać, czy ugody do których doprowadza strony, są zatwierdzane, i jeśli nie, to powinien ustalić, jakie są tego powody, tak aby na przyszłość móc ewentualnie inaczej pokierować stronami (jest to szczególnie istotne w przypadku mediatorów, którzy sami piszą ugody mediacyjne).

## 5.5 Etyka mediatora

Kwestie etyki mediatora są przede wszystkim związane z przestrzeganiem przez mediatora zasad mediacji. Istnieje jednak szerszy zakres wyzwań, przed którymi stają mediatorzy, bo etyka to proces określania, co uważamy za dobre, a co za złe działania. Może się to wydawać łatwe do określenia, ale w rzeczywistości jest to dosyć skomplikowane, ponieważ to, co uważamy za dobre, czy złe może być podyktowane perspektywą i może się różnić w zależności od kultury, moralności, czy okoliczności. To, co może być dobrą zasadą lub działaniem dla jednej strony, może być całkowicie złe dla drugiej. Przykładem mogą być tutaj wszelkie spory wynikające z konfliktu wartości, czyli np. te na tle religijnym. Aby pomóc mediatorowi w poruszaniu się po tej dwuznaczności, wprowadza się kodeksy etyczne dla mediatorów. W Polsce naprzeciw tym dylematom wyszła chociażby Społeczna Rada ds. AMRS przy Ministrze Sprawiedliwości, uchwalając w maju 2008 roku Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich, który stanowi, że<sup>63</sup>:

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

---

<sup>62</sup>§ 172. O odmowie zatwierdzenia ugody zawartej przed mediatorem i przyczynach tej odmowy informuje się mediatora. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 18 czerwca 2019 r. - Regulamin urzędowania sądów powszechnych, Dz.U. 2019 poz. 1141.

<sup>63</sup>Warto również zaznaczyć, że zgodnie z treścią art. 4 ust. 2 Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/52/WE z dnia 21 maja 2008 r. w sprawie niektórych aspektów mediacji w sprawach cywilnych i handlowych (Dz. Urz. UE .L 2008 Nr 136, str. 3) Państwa członkowskie wspierają wszelkimi środkami, które uznają za właściwe, opracowywanie dobrowolnych kodeksów postępowania i stosowanie się do nich przez mediatorów oraz organizacje świadczące usługi mediacji, a także inne skuteczne mechanizmy kontroli jakości świadczonych usług mediacji.

*IV. Mediator powinien tak postępować, aby wszystkie strony sporu знаły 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 bezzwłocznie 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 stroni 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 mediacji<sup>64</sup>.*

## 5.6 Ko-mediacja

**Ko-mediacja to styl mediacji, w którym mediacja odbywa się przy udziale dwóch lub więcej mediatorów, którzy mogą uzupełniać się nawzajem pod względem płci, osobowości, kultury, pochodzenia zawodowego lub w inny sposób, który może poprawić jakość prowadzonej mediacji.** Idealna ko-mediacja to harmonijna praca uzupełniających się mediatorów, którzy oferują stronom różnorodne umiejętności, doświadczenie i osobowość. Ko-mediatorzy powinni mieć do siebie pełne zaufanie, aby móc pracować jako zespół.

W zespole ko-mediatorów zazwyczaj to bardziej doświadczony mediator kieruje mediacją. Jednak nie zawsze musi tak być. Ko-mediatorzy powinni mieć możliwość zmiany pozycji lidera w tę i z powrotem w zależności od sytuacji. Ko-mediatorzy mogą również podzielić się obowiązkami

---

<sup>64</sup> Kodeks etyczny mediatorów polskich - <https://www.mediacja.gov.pl/Standardy-dotycz-ce-mediacji-.html> [04.01.2021 r.]

– określić przed mediacją konkretne obowiązki i funkcje, które mają być wykonywane przez każdego z nich w czasie mediacji, czyli na przykład ustalić kto z nich odpowiada za dany aspekt mediacji, jak na przykład: kwestie finansowe, kwestie prawne, ustalenie interesów i potrzeb, kwestie emocjonalne, lub że jeden wprowadza strony w proces (np. wygłaszając monolog mediatora) i podsumowuje to, co usłyszy od stron, a drugi kieruje całym procesem. Ko-mediatorzy mogą również prowadzić mediację na zmianę lub „płynąć z prądem” i wymieniać się w zależności od sytuacji.

### Wskazania do ko-mediacji

1. Do poprowadzenia sprawy może być niezbędna znajomość danej dziedziny prawa, kultury (kultur), języka lub innych czynników, a żaden mediator nie posiada wszystkich tych umiejętności;
2. Sprawy wielopodmiotowe, w których jeden mediator nie byłby w stanie zapanować nad wszystkimi zaangażowanymi w spór stronami;
3. Długie, wielogodzinne mediacje, w których podział pracy zmniejsza zmęczenie mediatora;
4. Strony, dla których ważne jest, aby zespół mediacyjny liczył więcej niż jednego mediatora, z uwagi chociażby na stopień skomplikowania i wagę ich sprawy.
5. Strony konfliktu np. rodzinnego, czy karnego (np. o przemoc domową) mogą czuć się komfortowo z mediatorem tej samej płci. Umożliwić to może zespół ko-mediacyjny składający się z mediatora i mediatorki<sup>65</sup>.

### 5.7 Korzyści związane z uczestnictwem w mediacji

Dojście do rozwiązywania sporu w drodze mediacji może zaoszczędzić stronom czas, pieniądze, odciążyć sąd, a często pozostawić strony w lepszej kondycji psychicznej, niż po przejściu przez proces sądowy. Istnieje również szereg innych istotnych korzyści wynikających z mediacji, do których należą m. in. poniższe:

1. **Mediacja zwiększa kontrolę stron nad tym, jak sprawa zostanie zakończona.** W mediacji każda ze stron jest bezpośrednio zaangażowana w negocjowanie warunków ewentualnej ugody i nie można jej narzucać żadnych rozwiązań. Strony mają zatem wpływ na to, jak ich sprawa zostanie rozwiązana w mediacji. Sąd z kolei wydaje orzeczenie (rozstrzyga spór), z którego najczęściej przynajmniej jedna ze stron nie jest zadowolona.
2. **Mediacja jest poufna**, w przeciwieństwie do jawności postępowania sądowego, wszystko, co zostało powiedziane podczas mediacji, jest całkowicie poufne (chyba że wyraźnie uzgodniono

---

<sup>65</sup> K. A. Forman, *Co-mediation defined*. Źródło: <http://www.formanmediation.com/articles/co-mediation-defined/> [07.10.2020 r.]



inaczej). Rozwiązanie sprawy w drodze mediacji może więc pomóc stronom – np. sporu gospodarczego – w zachowaniu reputacji i uniknięciu czarnego PR-u związanego z ujawnieniem okoliczności sprawy, które są niewygodne dla którejkolwiek ze stron.

3. **Mediacja jest dobrowolna** – można się z niej wycofać w każdym momencie bez negatywnych konsekwencji. Również dobrowolnie się do niej przystępuje.

4. **Elastyczność procedury.** Mediacja odbywa się w neutralnym miejscu, nie jest tak sformalizowana, jak postępowanie sądowe. Istnieje możliwość rozmowy, dyskusji, zwracania się bezpośrednio do siebie, co nie byłoby możliwe w sądzie, w którym kontakt wzrokowy utrzymujemy przede wszystkim ze składem sędziowskim. Nie jest tak sformalizowana, jak proces sądowy.

5. **Mniejsze koszty.** Koszt mediacji jest niższy niż rozstrzygnięcie sprawy na drodze sądowej. Tradycyjne spory sądowe są kosztowne, a wynik postępowania jest nieprzewidywalny<sup>66</sup>.

6. **Szybsze rozwiązanie sporu.** Mediację można wykorzystać na wczesnym etapie sporu, a porozumienie można zwykle osiągnąć szybciej niż w przypadku dochodzenia swoich roszczeń na drodze sądowej. Dodatkowo mediacja trwa zazwyczaj krócej niż postępowanie sądowe.

7. **Wsparcie.** Mediatorzy są szkoleni w zakresie pracy w trudnych sytuacjach. Mediator działa jako neutralny i bezstronny moderator i wspiera każdą ze stron w całym procesie.

8. **Zachowanie relacji.** Niezależnie od tego, czy chodzi o spór cywilny, biznesowy, karny, czy rodzinny, zachowanie relacji może być kluczową korzyścią płynącą z mediacji. Mediacja pomaga uczestnikom skupić się na skutecznej komunikacji między sobą, a nie na antagonizowaniu wzajemnych stosunków.

## 5.8 Kwalifikacja „Prowadzenie mediacji sądowych i pozasądowych w sprawach cywilnych” – co powinna wiedzieć i umieć osoba podchodząca do walidacji w ramach tej kwalifikacji?

W dniu 10 grudnia 2018 roku do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji została włączona kwalifikacja rynkowa "Prowadzenie mediacji sądowych i pozasądowych w sprawach cywilnych". Zgodnie z Obwieszczeniem Ministra Sprawiedliwości z dnia 4 grudnia 2018 r. w sprawie włączenia kwalifikacji rynkowej „Prowadzenie mediacji sądowych i pozasądowych w sprawach cywilnych” do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji *osoba posiadająca kwalifikację „Prowadzenie mediacji sądowych i pozasądowych w sprawach cywilnych” jest gotowa do samodzielnego planowania i przeprowadzania pełnego procesu mediacji w sprawach cywilnych zarówno w postępowaniach sądowych, jak i pozasądowych. Dodatkowo osoba taka dokonuje analizy konfliktu, rozpoznaje*

---

<sup>66</sup> Por.: [www.infor.pl/prawo/pomoc-prawna/mediacja/4567594,Jak-kszaltuja-sie-koszty-mediacji-w-okresie-epidemii-koronawirusa.html](http://www.infor.pl/prawo/pomoc-prawna/mediacja/4567594,Jak-kszaltuja-sie-koszty-mediacji-w-okresie-epidemii-koronawirusa.html) [07.11.2020 r.].



*przedmiot sporu oraz stanowiska i oczekiwania stron. Na podstawie analizy ocenia, czy nie ma przeciwwskazań do zastosowania mediacji. Jest przygotowana do motywowania i wspierania stron w poszukiwaniu rozwiązań sprzyjających rozwiązywaniu konfliktów. Stosując techniki zarządzania emocjami oraz techniki mediacyjne, prowadzi strony do uzyskania porozumienia. Sporządza dokumenty niezbędne w procesie mediacji (umowę o przeprowadzenie mediacji, protokół z posiedzenia mediacyjnego). Wspiera strony w procesie kształtowania finalnej ugody mediacyjnej. Potrafi dostrzec elementy umożliwiające wykonanie porozumienia. Posługuje się podstawową siatką pojęciową z zakresu prawa cywilnego (m.in. stosunek prawny, rzecz, zobowiązanie, dział spadku), umożliwiającą zrozumienie problemu zgłaszanego przez strony mediacji. Aktualizuje swoją wiedzę z zakresu mediacji oraz zastosowania podstaw prawnych związanych z procedurą mediacji (w tym w szczególności w kontekście regulacji postępowania mediacyjnego w Kodeksie postępowania cywilnego). W zakresie wiedzy specjalistycznej, przekraczającej własne umiejętności jako mediatora, potrafi wskazać ekspertów zewnętrznych, np. prawników, doradców podatkowych, do podjęcia współpracy. Jest przygotowana do reagowania oraz rozwiązywania problemów, często w zmiennych i nieprzewidywalnych warunkach. Osoba posiadająca kwalifikację rozumie zakres odpowiedzialności wynikający z wykonywania działań zawodowych<sup>67</sup>.*

**Do walidacji (egzaminu), w ramach omawianej kwalifikacji rynkowej, może przystąpić każda osoba, posiadająca kwalifikację pełną na poziomie 4 Polskiej Ramy Kwalifikacji (czyli posiadająca np. świadectwo dojrzałości). Ważne jest, aby osoba ta posiadała opisane powyżej kwalifikacje – niezależnie od tego, w jaki sposób je zdobyła (czy w wyniku kursu, czy szkolenia, czy studiów podyplomowych, czy może nabywając je we własnym zakresie) i aby pomyślnie przejść proces walidacji osoba ta musi zgodnie z opisem kwalifikacji:**

**1. Posługiwać się wiedzą z zakresu prowadzenia mediacji, a w tym:**

- omawiać rolę mediatora w procesie mediacji,
- wskazywać cele pracy mediatora,
- omawiać zasady i standardy pracy mediatora,
- omawiać przebieg mediacji,
- omawiać możliwe rezultaty mediacji,
- omawiać ramy prawne postępowania mediacyjnego,
- charakteryzować pojęcia z zakresu prawa cywilnego (m.in. stosunek prawny, rzecz, zobowiązanie, dział spadku),
- charakteryzować pojęcie zdolności do czynności prawnych,

---

<sup>67</sup> Obwieszczenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 4 grudnia 2018 r. w sprawie włączenia kwalifikacji rynkowej „Prowadzenie mediacji sądowych i pozasądowych w sprawach cywilnych” do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji - <https://monitorpolski.gov.pl/mp/2018/1198>.

- określać prawidłową formę dokonania czynności prawnej,
- wskazywać warunki i skutki prawne zawarcia ugody mediacyjnej,
- wskazywać skutki prawne zawarcia ugody mediacyjnej w zakresie powagi rzeczy ugodzonej,
- przedstawiać przesłanki odmowy zatwierdzenia ugody przez sąd,
- omawiać zasady rozliczania kosztów sądowych i możliwości ubiegania się o zwolnienie od ponoszenia kosztów sądowych,
- omawiać zasady zwrotu opłaty sądowej w całości lub w części,
- przedstawiać procedury dotyczące ochrony danych osobowych w zakresie prowadzenia mediacji,
- omawiać techniki mediacyjne,
- omawiać techniki negocjacyjne,
- omawiać techniki komunikacyjne,
- wyjaśniać zjawiska psychologiczne towarzyszące konfliktom,
- omawiać blokady komunikacyjne,
- charakteryzować dynamikę konfliktu,
- przedstawiać model eskalacji konfliktu,
- charakteryzować strategie rozwiązywania konfliktów.

2. Nawiązywać kontakt ze stronami, ustalać zasady współpracy i zawierać kontrakt mediacyjny, a w tym:

- na podstawie analizy ujawnionych okoliczności określać możliwość zastosowania mediacji,
- wskazywać możliwości poszerzenia wiedzy w przedmiocie sprawy skierowanej do mediacji,
- sporządzać zaproszenie na wstępne spotkanie mediacyjne,
- przedstawiać korzyści wynikające z przystąpienia do mediacji,
- ustalać uczestników spotkania mediacyjnego,
- omawiać zasady ustalania terminu i miejsca wspólnego spotkania mediacyjnego,
- omawiać standardy przygotowywania miejsca na spotkanie mediacyjne,
- przedstawiać stronom: definicję mediacji, cel mediacji, zasady prowadzenia mediacji, zasady pokrywania kosztów mediacji, metody pracy,
- wyjaśniać procedurę i przebieg mediacji,
- omawiać rolę stron oraz rolę mediatora,
- zadawać pytania służące wstępnemu rozpoznaniu problemu, celu i oczekiwań stron,
- zadawać pytania służące ustaleniu wątpliwości i obaw związanych z udziałem w mediacji,
- wyjaśniać rozpoznane wątpliwości i obawy związane z udziałem w mediacji,
- zadawać pytanie o gotowość stron do udziału w mediacji,
- ustalać zasady współpracy pomiędzy mediatorem a stronami,
- wyjaśniać pojęcie kontraktu mediacyjnego,
- wyjaśniać zasady zatwierdzania ugody mediacyjnej,

– przedstawiać zasady dialogu w mediacji, opartego na wzajemnym szacunku komunikowania się i prosić strony o ich akceptację.

### 3. Diagnozować konflikt/spór cywilny, a w tym:

- zadawać pytania o stanowiska wyjściowe stron dotyczące sporu,
- zadawać pytania o przedmiot, przyczyny, przebieg i konsekwencje konfliktu z perspektywy obu stron,
- zadawać pytania o charakter i poziomy konfliktu, by określić, z jakim rodzajem konfliktu ma się do czynienia (wartości, danych, struktury, relacji, interesów),
- stosować techniki mediacyjne w trakcie postępowania mediacyjnego,
- porządkować, podsumowywać i wyjaśniać tematy mediacji, by uchwycić najważniejsze kwestie dotyczące sporu,
- zadawać pytania dookreślające służące wyjaśnieniu, o co toczy się spór,
- na podstawie zebranych danych oceniać, czy są przeciwwskazania do zastosowania mediacji.

### 4. Wspierać strony w mediacji, a w tym:

- zadawać pytania o potrzeby i interesy stron,
- zadawać pytania przeformułujące zgłaszane oczekiwania na potrzeby,
- wyjaśniać zjawiska psychologiczne towarzyszące konfliktowi, mechanizmy i postawy zakłócające proces dochodzenia do porozumienia,
- omawiać blokady komunikacyjne i zasady budowania konstruktywnego dialogu,
- przeformułowywać wypowiedź negatywną na neutralną,
- tworzyć arkusz rozbieżności i zgodności stanowisk w celu wykazania wspólnych interesów stron oraz naświetlenia rozbieżności,
- stosować techniki facylitacji i moderacji,
- podsumowywać poszczególne etapy procesu,
- odzwierciedlać wypowiedzi stron odnoszące się do przeżywanych emocji,
- podawać przykłady sytuacji, w których jest wskazane wprowadzenie spotkania na osobności, i podawać zasady prowadzenia takich spotkań,
- wskazywać i nazywać trudności komunikacyjne doświadczane przez strony.

### 5. Wspierać strony w poszukiwaniu rozwiązań i konstruować porozumienia, a w tym:

- zadawać pytania pobudzające do zgłaszania rozwiązań,
- zadawać pytania o konsekwencje poszczególnych rozwiązań,
- zadawać pytania o BATNA (czyli najlepszą alternatywę negocjowanego porozumienia),
- zadawać pytania o WATNA (czyli najgorszą alternatywę negocjowanego porozumienia),
- zadawać pytania odwracające role,
- tworzyć wraz ze stronami i za ich obopólną zgodą listę różnych opcji i dostępnych rozwiązań,

- wskazywać ekspertów zewnętrznych niezbędnych do konsultacji w wypadku wątpliwości w zakresie oceny prawnej opracowywanego rozwiązania konfliktu,
- stosować technikę „advokata diabła”,
- analizować rozwiązania pod kątem użyteczności i wykonalności,
- ustalać ze stronami reguły dokonywania wyboru rozwiązań,
- zadawać pytania skłaniające strony do modyfikacji rozwiązań tak, by zaspokajały interesy każdej ze stron,
- stosować strategie wzmocnień pozytywnych poprzez uwspólnianie, tj. wskazywanie tego, co łączy strony,
- stosować uruchamianie motywacji zewnętrznej poprzez przypominanie korzyści z mediacji,
- stosować uruchamianie motywacji wewnętrznej poprzez zadawanie pytań dotyczących wartości, celem uzyskania głębszych i trwalszych rezultatów,
- na zgodny wniosek stron wskazywać sposób rozwiązania sporu z pouczeniem, iż nie jest on wiążący dla stron.

#### 6. Podsumowywać proces mediacji, a w tym:

- analizować dopuszczalność ewentualnego rozstrzygnięcia mediowanych kwestii w jednej lub kilku ugodach,
- na podstawie dostarczonego projektu ugody oceniać możliwość zatwierdzenia jej przez sąd,
- wskazywać, w jakich postępowaniach i co do jakich spraw, nie jest dopuszczalne zawarcie ugody,
- wskazywać na konieczne (formalne) elementy ugody,
- omawiać podstawowe zasady konstruowania ugody, aby uzgodniona przed mediatorem ugoda w przyszłości nadawała się do egzekucji (określenie stron, zobowiązania, terminów wykonania zobowiązania, sankcji za niewykonanie zobowiązania, odsetek, wyczerpania wzajemnych roszczeń stron),
- rozróżniać ugodę, która zostanie przyjęta przez sąd poprzez nadanie jej klauzuli wykonalności, od ugody, która zostanie przyjęta przez jej zatwierdzenie,
- omawiać zasady zatwierdzania ugody mediacyjnej przez sąd w postępowaniu pozasądowym na wniosek stron,
- wskazywać ekspertów zewnętrznych do weryfikacji treści ugody, w wypadku ujawnienia wątpliwości dotyczących skutków materialnoprawnych i procesowych ugody oraz do weryfikacji zgodności ugody z prawem i zasadami współżycia społecznego,
- przedstawiać trójkąt satysfakcji,
- zadawać pytania o zgodność ugody z celami i potrzebami stron,
- wskazywać możliwe ścieżki dalszego procedowania,
- przypominać cele i potrzeby stron,
- przedstawiać efekty pracy,

- przygotowywać protokół mediacyjny,
- omawiać zasady archiwizacji dokumentacji mediacyjnej.

**Weryfikacja, czy kandydat na uzyskanie certyfikatu w ramach kwalifikacji rynkowej „Prowadzenie mediacji sądowych i pozasądowych w sprawach cywilnych” spełnia powyżej opisane wymogi składa się z dwóch etapów: egzaminu teoretycznego (testu wiedzy) i egzaminu praktycznego. Walidacje przeprowadzane są przez Instytucje Certyfikujące wpisane do Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji.**

## Pytania podsumowujące

W każdym z poniższych pytań, prawidłowa jest jedna z odpowiedzi.

### 1. Czy kodeks postępowania cywilnego zawiera definicję mediacji?

- a. tak
- b. nie

### 2. Zasada neutralności mediatora została wskazana w k.p.c.

- a. prawda
- b. fałsz

### 3. „Dobrowolny i poufny proces, w którym fachowo przygotowana, niezależna i bezstronna osoba, za zgodą stron, pomaga im poradzić sobie z konfliktem” – tak została zdefiniowana mediacja w:

- a. Kodeksie postępowania cywilnego
- b. Standardach Prowadzenia Mediacji i Postępowania Mediatora z dnia 26 czerwca 2006 r. uchwalonych przez Społeczną Radę ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości
- c. Dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/52/WE z dnia 21 maja 2008 r. w sprawie niektórych aspektów mediacji w sprawach cywilnych i handlowych

### 4. Jedną z zasad mediacji jest poufność. Mediator w ramach wykonywanych przez siebie zadań, tak jak każdy obywatel, jest jednak obowiązany zawiadomić o przestępstwach wymienionych w art. 240 Kodeksu karnego.

- a. prawda
- b. fałsz

### 5. Czy poufność mediacji opisana w art. 183<sup>4</sup> k.p.c. wiąże także inne osoby, biorące udział w postępowaniu mediacyjnym?

- a. nie, wiąże tylko mediatora
- b. nie, wiąże tylko mediatora i strony
- c. tak



**6. Możliwość stosowania mediacji ewaluatywnej została przewidziana w polskim Kodeksie postępowania cywilnego.**

- a. prawda
- b. fałsz

**7. Jedną z podstawowych ról mediatora jest wspieranie komunikacji pomiędzy stronami.**

- a. prawda
- b. fałsz

**8. Mediator wskazuje stronom sposoby rozwiązania sporu.**

- a. zawsze
- b. nigdy
- c. zgodnie z k.p.c. może to zrobić, tylko na ich zgodny wniosek

**9. Zgodnie z k.p.c. sposoby rozwiązania sporu, które wskaże mediator, są dla stron wiążące.**

- a. prawda
- b. fałsz

**10. Wskazaniem do zastosowania ko-mediacji będzie:**

- a. mediacja wielopodmiotowa, w której jeden mediator nie byłby w stanie zapanować nad wszystkimi zaangażowanymi w spór stronami
- b. sytuacja, gdy strona zarzuciła mediatorowi dotychczas prowadzącemu postępowanie naruszenie zasad bezstronności i neutralności – wtedy należy wesprzeć się ko-mediatorem
- c. obie wymienione powyżej sytuacje

**Klucz odpowiedzi:** 1 - b, 2 - b, 3 - b, 4 - a, 5 - c, 6 - a, 7 - a, 8 - c, 9 - b, 10 – a

„...konflikty interesów stanowią nieusuwalną część życia społecznego i [...] z tej racji wolność daje się określić jako dziedzina indywidualnego wyboru w granicach restrykcji narzuconych przez prawo i organizację społeczną...”

Leszek Kołakowski

## 5.9 Wpływ sprawy do mediacji i przygotowanie do mediacji

W Polsce rozróżnia się mediację umowną i mediację ze skierowania sądowego. Zgodnie z art. 183<sup>1</sup> § 2 Kodeksu postępowania cywilnego (K.P.C.) mediację prowadzi się na podstawie umowy o mediację albo na podstawie postanowienia sądu kierującego strony do mediacji. Umowa może być zawarta także przez wyrażenie przez stronę zgody na mediację, w sytuacji gdy druga strona złożyła wniosek o przeprowadzenie mediacji (art. 183<sup>6</sup> § 1 K.P.C.).

Mediacja może być zainicjowana (wszczęta) przed złożeniem sprawy do sądu, jak również po jej wniesieniu. Inicjatorem mediacji umownej może być strona, jej pełnomocnik, a w mediacji ze skierowania sądowego, obok strony i jej pełnomocnika, przede wszystkim sąd.

### Mediacja umowna

Mediacja umowna prowadzona jest na podstawie umowy o mediację lub na podstawie klauzuli mediacyjnej, która stanowi jedno z postanowień umowy, wskutek której realizacji doszło do sporu pomiędzy stronami. Klauzula mediacyjna może być częścią klauzuli dot. rozwiązywania sporów, łączącej strony, zawartej w kontrakcie, na gruncie którego doszło do sporu pomiędzy stronami. Wzory klauzul rozwiązywania sporów znajdują się w załączniku nr 3 do niniejszego opracowania. **Kategoria mediacji umownej dzieli się także na mediacje na podstawie umowy o mediację (wynika to z klauzuli mediacyjnej) i na mediację wnioskową, którą można przeprowadzić na wniosek jednej, obu lub wielu stron mediacji.**

Mediacja umowna, inaczej zwana mediacją przedsądową albo pozasądową, może zakończyć spór powstały pomiędzy stronami na wcześniejszym etapie jego powstania, zakładając, że strony nie są jeszcze bardzo zantagonizowane. Mediacja przedsądowa ma zwykle większe szanse powodzenia niż mediacja ze skierowania sądu z uwagi na etap rozwoju sporu pomiędzy stronami. Należy zwrócić uwagę na fakt, że strony w czasie przystępowania do mediacji przedsądowej znajdują się na etapie mniejszego skłócenia niż w czasie następującym po przygotowaniu i złożeniu pozwu w sądzie. W konsekwencji po złożeniu pierwszych pism procesowych: pozwu i odpowiedzi na pozew, strony mogą być wobec siebie bardzo negatywnie nastawione, a wzajemna wrogość osób zaangażowanych w mediację nie będzie sprzyjać polubownym rozwiązaniom. Wówczas nawet wybór osoby mediatora może stanowić podłoże do następnego sporu. Ponadto, jak wskazuje doświadczenie, niewielu jeszcze pełnomocników proponuje mediację jako sposób na rozwiązanie sporu. Częściej jako pierwsze

podejście do sporu proponowane jest jego sądowe rozstrzygnięcie. Przyczyn takiego stanu należy upatrywać w stosunkowo niedawnym wprowadzeniu mediacji cywilnej do Kodeksu postępowania cywilnego, tj. Ustawą z dnia 28 lipca 2005 r o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego<sup>68</sup>. Głęboko humanistyczny aspekt mediacyjnego sposobu rozwiązania sporu schodzi w sądzie na drugi plan m.in. z uwagi na znaczne sformalizowanie procesu sądowego. Pełnomocnicy są kształceni przede wszystkim w kierunku prowadzenia procesu sądowego, a nie w dążenia do zakończenia sprawy na jak najwcześniejszym etapie.

### **Wpływ mediacji umownej**

Sprawa mediacyjna w mediacji umownej może wpłynąć do danego centrum lub ośrodka mediacyjnego. Jej wpływ następuje poprzez skierowanie sprawy:

- a) do danego mediatora po wyborze przez stronę/bądź strony łącznie,
- b) bez podania nazwiska mediatora, w takim przypadku mediatora wskazuje centrum mediacyjne, do którego sprawa mediacyjna wpłynęła, wybór mediatora odbywa się na podstawie regulaminu mediacyjnego obowiązującego w dniu wpłynięcia wniosku.

### **Wpływ mediacji ze skierowania sądowego**

Mediacja ze skierowania sądowego jest adresowana:

- 1) na nazwisko mediatora indywidualnie,
- 2) na adres prowadzonej przez niego działalności mediacyjnej,
- 3) na adres danego centrum/ośrodka mediacyjnego bez wskazania nazwiska mediatora; centrum wskazuje mediatora do poprowadzenia mediacji w danej sprawie,
- 4) na adres danego centrum/ośrodka mediacyjnego ze wskazaniem nazwiska mediatora.

### **Kto powinien być obecny podczas mediacji - mediacja umowna i ze skierowania sądowego?**

- 1) na mediację prowadzoną na podstawie **klauzuli mediacyjnej/umowy o mediację** powinny być zaproszone **strony** powstałego sporu (**ich pełnomocnicy, jeśli zostali powołani i wskazani**);
- 2) w mediacji umownej na podstawie wniosku o przeprowadzenie mediacji (**mediacja na wniosek lub wnioskowa**) zaproszenie powinny otrzymać **osoby inicjujące mediację (wnioskodawca) oraz ich oponenti tj. osoby**, które zostały wskazane przez wnioskodawcę (po wyrażeniu przez nie zgody na mediację), także **ich pełnomocnicy**, jeśli zostali w sprawie ustanowieni,

---

<sup>68</sup> Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o zmianie ustawy - Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2005 nr 172 poz. 1438).

3) w **mediacji ze skierowania sądu** to sąd wskazuje osoby uczestniczące w sporze oraz podaje dane pełnomocników, jeśli pełnomocnicy zostali ustanowieni w sprawie. Mediator może zaprosić strony i poprosić je, aby to one zawiadomiły i zaprosiły swoich pełnomocników na mediację. W skierowaniu do mediacji w postaci postanowienia o skierowaniu sprawy do mediacji sąd wskazuje dane kontaktowe stron i ich pełnomocników<sup>69</sup>. W przypadku braku takich danych w postanowieniu (co zdarza się jeszcze nierzadko), mediator jest zmuszony do poszukiwania tych danych w zasobach internetowych, co okazuje się być metodą szybszą i bardziej efektywną niż próby uzyskiwania tych danych z niektórych wydziałów sądowych.

Zaproszenie na mediację ze skierowania sądowego powinno być wysłane do osób wskazanych przez sąd jako powód i pozwany, oraz ewentualnie ich pełnomocników, jeśli tacy zostali ustanowieni. Niektórzy mediatorzy uważają, że na mediację powinny być zapraszane jedynie strony bez ich pełnomocników, choć wydaje się, że w sprawie, która została skierowana z sądu do mediacji, pełnomocnik powinien być co najmniej powiadomiony o terminie mediacji, a w dyspozycji strony powinna pozostać decyzja, czy pełnomocnik pojawi się na spotkaniu mediacyjnym, czy też nie.

Zgodnie z poglądem T. Fiutaka „metoda zapraszania [...] będzie miała wpływ na kulturę definiującą przebieg sporu jak i na kształt porozumienia”<sup>70</sup>.

### **Zaproszenie na mediację**

Mając na uwadze okoliczność, że metoda zapraszania na mediację będzie miała wpływ na kulturę definiującą przebieg rozwiązywania sporu, istotne jest, aby ten etap mediacji był potraktowany z należytą starannością. Osoba zapraszająca strony na mediację przez telefon (jeśli nie czyni tego mediator osobiście) powinna posiadać wszelkie konieczne informacje, które są związane z planowaną mediacją. Osoba ta powinna posiadać także wiedzę na temat tego, czego sprawa dotyczy, kto reprezentuje strony w mediacji, na temat procesu mediacyjnego, w tym także na temat kosztów mediacji. Informacje te powinny być przez nią przekazywane w sposób jasny i klarowny. W niektórych centrach mediacji istnieje praktyka, aby ustanawiać tzw. mediatora pierwszego kontaktu, który jako osoba przygotowana do prowadzenia mediacji poinformuje odpowiednio zaproszone strony o wszelkich warunkach związanych z mediacją, jak i ze związanymi z nią kosztami.

W Polsce niezależnie od podstawy prowadzonej mediacji, tj. mediacji umownej czy ze skierowania sądowego, stosowane jest także zaproszenie pisemne. Mediator powinien zadbać o odpowiednią formę sformułowania zaproszenia stron na mediację. W praktyce dokument

---

<sup>69</sup> Wzór postanowienia o skierowaniu sprawy do mediacji sporządzony na podstawie wzorów stosowanych przez Sąd Okręgowy w Warszawie stanowi załącznik nr 1.

<sup>70</sup> T. Fiutak, *Arena Mediatora*, Warszawa 2020, str. 54. Dr Thomas Fiutak - Senior Fellow w Technological Leadership Institute na University of Minnesota-Twin Cities.

zaproszenia może być nazwany również zawiadomieniem. Niektórzy mediatorzy zapraszają strony łącznie, stosując identyczny wzór zaproszenia, który wysyłany jest do obu stron w mediacji<sup>71</sup>. Dopuszczalne jest jednak sporządzanie osobnych zaproszeń do każdej ze stron. Do zaproszenia przed pierwszym posiedzeniem mediacyjnym ze skierowania sądowego niektórzy mediatorzy załączają swój krótki biogram. Wśród mediatorów występuje również praktyka dołączania do zaproszenia zasad etyki, które stosuje mediator podczas mediacji<sup>72</sup>. Wydaje się, że w przypadku skierowania sądowego taka praktyka mediatorów jest dobra i powinna być częściej stosowana, gdyż sąd nie jest zobowiązany do uzasadniania wyboru danego mediatora, a strony z reguły nie wiedzą nic o mediatorze, który został przez sąd wyznaczony. Działanie takie może świadczyć o profesjonalizmie mediatora i uwiarygadniać wizerunek mediatora w oczach stron. Mediator pomaga stronom w ten sposób dowiedzieć się, czym jest mediacja, czym charakteryzuje się proces mediacji oraz jaka jest w nim rola mediatora i stron. Natomiast w mediacji umownej procedura wyboru mediatora uregulowana jest w aktach wewnętrznych funkcjonowania centrum mediacyjnego np. regulaminie prowadzenia mediacji. Zobowiązane do wskazania mediatora mogą być strony. Mediator może być też rekomendowany stronom przez osobę kierującą danym ośrodkiem. Taki wybór może być też oparty na umowie ze stroną, gdy mediator działa w ramach jednoosobowej kancelarii mediacyjnej.

Pisemne zaproszenie (zawiadomienie) na mediację, poza podaniem terminu, miejsca i godziny spotkania, powinno także zawierać informacje o przepisach dot. opłat za mediację. Kwestie dotyczące wynagrodzenia i kosztów, które strony będą zobowiązane ponieść w związku z mediacją powinny być łatwo dostępne, a jeśli strona ma pytania w sprawie warunków płatności, to wszelkie odpowiedzi na te pytania powinny zostać udzielone, zanim dojdzie do pierwszego spotkania mediacyjnego, tak aby zwykle ważne, ale też wrażliwe tematy nie wpływały na przebieg procesu mediacji.

Spotkania mediacyjne mogą odbywać się w formie **spotkań stacjonarnych** lub **zdalnych (online)**, mediacja może też być prowadzona przy użyciu komunikacji elektronicznej. W kontekście możliwości prowadzenia mediacji w drodze komunikacji elektronicznej (e-mailowej) bardziej efektywna wydaje się jednak mediacja przeprowadzona w formie spotkań stacjonarnych lub online, gdy mediator może nawiązać dialog ze stronami, a także gdy korzystając ze swoich umiejętności komunikacyjnych może poprowadzić strony przez zawiłą strukturę ich relacji.

Mediację można także prowadzić w formie spotkań stacjonarnych lub online w **procedurze pośrednich i niepośrednich spotkań**. Wówczas mediacja odbywa się w formie „wahadłowej”. Mediator pełni rolę emisariusza przekazującego propozycje negocjacyjne lub dot. rozwiązania sporu,

---

<sup>71</sup> Wzór zaproszenia pisemnego stanowi załącznik nr 2.

<sup>72</sup> *Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich*, Społeczna Rada ds. AMRS przy Ministrze Sprawiedliwości.

gdy strony przebywają w różnych pokojach mediacyjnych. Dzieje się tak czasem na życzenie stron, gdy emocje, które strony żywią względem siebie nie pozwalają na przebywanie w jednym pomieszczeniu np. przy silnie emocjonalnych konfliktach małżeńskich lub też przy podziałach majątków.

Z przyczyn obiektywnych, z uwagi na pandemię, w ostatnim czasie często stosowaną metodą stała się mediacja zdalna (**online**).

Mediatorzy korzystają z różnych narzędzi komunikowania się na odległość. Do najpopularniejszych należą: Microsoft Teams, ZOOM, WEBEX i inne. W związku z tym na mediatorze będzie spoczywał obowiązek dobrego przygotowania spotkania w trybie online. W kontekście braku możliwości przeprowadzenia spotkań stacjonarnych, gdy mediator jest pozbawiony możliwości spotkań bezpośrednich, podczas których korzysta z komunikatów niewerbalnych, pozwalających na rozpoznanie sygnałów, emocji, co w konsekwencji w dużym stopniu pozwala na poprowadzenie sprawniejszego procesu mediacyjnego, zaplecze techniczne mediacji online będzie stanowiło bardzo istotny element, mający niebagatelny wpływ na powodzenie całej mediacji. Zarówno mediator, jak i strony mediacji powinny się bardzo dobrze przygotować do takich mediacji. Doświadczenia międzynarodowe wskazują na wielokrotne próby przeniesienia mediacji do świata wirtualnego i niektóre z nich kończyły się fiaskiem m.in. z uwagi na słabe przygotowanie techniczne wszystkich uczestników mediacji, łącznie z mediatorem. Z tego względu poniżej załączone zostały przykłady dobrych praktyk w mediacji online, które mogą być wykorzystane do przygotowania się do danej mediacji.

### **Dobre praktyki mediacji online:**

1. Sprawdzenie warunków technicznych sprzętu, w tym szybkość łączy internetowych (co najmniej 3 dni przed mediacją).
2. Uwzględnienie przepisów RODO, a w konsekwencji weryfikacja ewentualnych zagrożeń w obszarze ochrony danych osobowych.
3. Określenie platform komunikacyjnych (co najmniej 3 dni przed mediacją).
4. Sprawdzenie umiejscowienia kamery (kamery w laptopie), poprzez określenie czy obraz powinien obejmować całą sylwetkę, czy tylko twarze uczestników.
5. Liczba kamer i (ew. mikrofonów) w przypadku większej liczby uczestników.
6. Instrukcja wdzwonienia się na mediację online, z której mogłyby skorzystać osoby uczestniczące w mediacji.
7. Uwaga w trakcie całej mediacji zdalnej.
8. Sposób identyfikacji osób uczestniczących w mediacji (dowód osobisty).
9. Pokazanie całego pomieszczenia.



10. Sposób sporządzenia projektu porozumienia mediacyjnego, które stanowi podstawę do postanowień Ugody oraz prowadzenia negocjacji pomiędzy pełnomocnikami zdalnie.
11. Przesyłanie szyfrowanych dokumentów np. Ugody.
12. Obowiązkowe przesyłanie korespondencji za pośrednictwem mediatora.
13. Określenie sposobu podpisania Ugody przez Strony bądź pełnomocników Stron.
14. Określenie sposobu złożenia protokołu w sądzie wraz z zawartą Ugodą.

Skorzystanie z powyższych dobrych praktyk stanowić będzie zabezpieczenie i przygotowanie technologiczne przed sesją mediacyjną. Mediator, pełniąc rolę strażnika procedury powinien zadbać także o procedury technologiczne.

### 5.10 Etapy mediacji

W literaturze istnieją różne opisy dotyczące etapów mediacji, jednak autorem szczególnie rozbudowanego, bo aż 12 etapowego opisu mediacji, jest Christopher W. Moore<sup>73</sup>. Wśród pozostałych autorów można również znaleźć inne bardziej skondensowane podziały. Dwa z takich przykładów opisane są poniżej:

#### **Etapy mediacji według Folber'a i Taylor'a (1984):**

- A. Wprowadzenie - budowanie zaufania i tworzenie struktury,
- B. Gromadzenie faktów i wyodrębnianie kwestii,
- C. Wypracowywanie opcji i rozwiązań alternatywnych,
- D. Negocjacje i podejmowanie decyzji,
- E. Klaryfikacja i spisanie porozumienia,
- F. Rewizja prawna,
- G. Wcielenie w życie, przegląd i rewizja ugody (monitorowanie porozumienia).

#### **Za A. Zienkiewiczem czteroetapowy model mediacji obejmuje<sup>74</sup>:**

1. Wprowadzenie stron w proces mediacji (motywowanie, wyjaśnianie, zadawanie pytań),
2. Wypowiedzi stron (aktywne słuchanie, streszczanie, przeformułowywanie, rozważanie),
3. Analizowanie problemu (zdefiniowanie tematów, ustalenie porządku dyskusji, wypracowywanie opcji rozwiązań),
4. Ustalenie jednego rozwiązania i zakończenie procesu.

---

<sup>73</sup> Ch. W. Moore, *Mediacje. Praktyczne strategie konfliktów*, Wolters Kluwer Polska, 2009, str. 80-81.

<sup>74</sup> Por.: A. Zienkiewicz, *Studium mediacji. Od teorii ku praktyce*, Warszawa 2007, s. 125.

Natomiast w dokumencie pt. „Zestaw narzędzi do doskonalenia mediacji zapewniający wdrożenie wytycznych CEPEJ w sprawie mediacji”, który został przyjęty na posiedzeniu plenarnym 27-29 czerwca 2018 r. w Strasburgu podział etapów mediacji przedstawia się następująco:

1. Przygotowanie (Premediacja),
2. Otwarcie,
3. Badanie,
4. Negocjacje,
5. Porozumienie<sup>75</sup>.

Dla skutecznego poprowadzenia stron do zakończenia sporu nie jest istotne jak mediator nazwie etapy, które następują po sobie. Mediacja jest procedurą elastyczną z uwagi na różnorodność spraw i stron, które trafiają do mediacji. Celem nadrzędnym mediacji mogą być bądź to powtórne nawiązanie kontaktu, który z powodu sporu przestał istnieć bądź zawarcie porozumienia, które ureguluje na nowo zaburzone relacje i stanie się podstawą do ewentualnego zatwierdzenia ugody przez sąd w drodze postanowienia o zatwierdzeniu lub też w drodze zatwierdzenia poprzez nadanie klauzuli wykonalności (art. 183<sup>14</sup> K.P.C.) bądź jeszcze inne. Żadna z powyższych opcji nie wyklucza innej.

## **Premediacja**

### **Rozmowy wstępne i na osobności**

Przygotowanie do mediacji, znane również jako premediacja, polega w dużym stopniu na podjęciu przez mediatora czynności w celu efektywnego poprowadzenia mediacji właściwej. Do premediacji mogą zostać zaliczone m.in. rozmowy wstępne, stacjonarne lub zdalne (mogą być prowadzone na osobności z każdą ze stron). Mediator rysuje mapę mediacji opisując strony i przedmiot sporu. Mediator stara się na etapie premediacji zbadać interesy i potrzeby stron. Doświadczenie pokazuje, że są różne metody badania interesów stron - tych rzeczywistych, procesowych, powiązanych, czy interesów-zasad<sup>76</sup>, a także obszarów, które mogą okazać się wspólne dla obu stron (*ZOPA=Zone of Possible Agreement*), dzięki którym strony miałyby szanse na naprawienie zaburzonych relacji. Można przypuszczać, iż osoby, które dobrowolnie zadeklarowały chęć przystąpienia do mediacji tym samym dojrzały do naprawienia relacji. Między innymi z tego powodu, iż „*Współpraca i zaufanie*

---

<sup>75</sup> Zestaw narzędzi do doskonalenia mediacji (zapewniający wdrożenie wytycznych CEPEJ w sprawie mediacji CEPEJ przyjęty na posiedzeniu plenarnym 27-29 czerwca 2018 r. Strasburg. Źródło: <https://rm.coe.int/mediation-development-toolkit-ensuring-implementation-of-the-cepej-gui/16808c3f52> [20.01.2021 r.].

<sup>76</sup> R. J. Lewicki, B. Barry, D. M. Saunders, *Zasady negocjacji*, Poznań 2018.

pozwalają społeczeństwom się rozwijać, pozwalają stronom myśleć o scenariuszach, w których wszyscy wygrywają” jak wywodzi w swojej pracy holenderski filozof Rutger Bregman<sup>77</sup>.

### **Indywidualny styl w mediacji**

Po etapie premediacji, po rozmowach wstępnych przeprowadzanych na osobności lub podczas rozmów przez telefon prowadzonych przez mediatora z każdą ze stron, mediator jest przygotowany do odbycia spotkania wspólnego ze stronami. **W toku całej pracy mediacyjnej mediatorzy wypracowują indywidualny styl prowadzenia mediacji i wybierają jedną z opcji np. z wykorzystaniem lub bez wykorzystania etapu spotkań wstępnych, prowadząc mediacje wahadłowe, facylitatywne, ewaluatywne bądź transformatywne.** Mediatorzy często łączą te metody, albowiem celem mediacji jest doprowadzenie do naprawy relacji i rozwiązania sporu poprzez zbadanie rzeczywistych i ukrytych interesów i znalezienie obszarów wspólnych (ZOPA), a to może zdarzyć się w drodze stosowania różnych narzędzi przypisanych określonym typom mediacji.

Zatem od oceny mediatora i w zależności od rodzaju sporu, sposobu wpływu sprawy do mediatora, a także w oparciu o przyjęte przez danego mediatora indywidualne kryteria oceny poziomu skonfliktowania stron, mediator podejmie odpowiednią interwencję mediacyjną. Co więcej, w środowisku mediatorów, od wielu lat toczy się ożywiona dyskusja, który model mediacji jest właściwy: ewaluacyjny, facylitacyjny czy transformatywny. Wydaje się, iż z uwagi na wyżej przytoczone argumenty, żaden z powyższych typów mediacji nie powinien stanowić jedyne idealnego wzoru, natomiast mediator może czerpać z tych modeli, wybierając te narzędzia, które uzna za najbardziej efektywne w danej mediacji. Powyższą tezę popiera E. Gmurzyńska w publikacji „*Mediacje. Teoria i praktyka*”, w której opisuje mediację i stosowane przez mediatorów techniki. Za E. Gmurzyńską „*mediatorzy mają do wyboru wiele modeli mediacji i błędem byłoby oceniać, że jeden typ jest bardziej właściwy niż inny*”<sup>78</sup>.

### **Właściwa mediacja**

W dniu pierwszego wspólnego posiedzenia mediacyjnego mediator zobowiązany jest przybyć wcześniej, aby sprawdzić stan pomieszczeń, czy zapoznać się z ich rozkładem, jeśli mediacja odbywa się w pomieszczeniach, których nie zna. Mediator powinien sprawdzić wszystkie sprzęty i wygodę krzeseł (foteli), a także dokonać kontroli zaplecza kuchennego i sanitarnego. Mediator powinien przed

---

<sup>77</sup> R. Bregman, *Homo sapiens. Ludzie są lepsi niż myślisz*. Wydawnictwo Dolnośląskie, Publicat 2020, str. 400.

<sup>78</sup> E. Gmurzyńska, R. Morek (red.), *Mediacje. Teoria i praktyka*, Warszawa 2014, str. 191.

spotkaniem sprawdzić możliwość zamówienia posiłków, gdyby pojawiła się taka potrzeba w przypadku przedłużającej się mediacji.

Bardzo istotny jest moment pierwszego spotkania mediatora ze stronami. Z uwagi na zasadę bezstronności i w kontekście zachowania zaufania do mediatora, niekorzystna będzie sytuacja „ucięcia sobie pogawędki” z jedną ze stron. Mediator nie powinien przeprowadzać żadnych rozmów ze stronami przed pokojem mediacyjnym zanim rozpocznie się właściwa mediacja, gdyż może to wpłynąć na zachwianie zaufania do mediatora przez drugą stronę, która zostaje zaskoczona taką sytuacją. Mediator nawet, gdy działa w dobrej wierze, np. w celu rozluźnienia zestresowanej konfliktem strony, wpływa w tej sytuacji na wytworzenie przeświadczenia stronniczości w opinii tej strony, która zastaje taką sytuację. Przed pierwszym wspólnym posiedzeniem ze stronami mediator powinien wycofać się, przyjść dopiero wtedy, gdy obie strony będą obecne i przywitać je w tym samym czasie. Idealnie byłoby również, aby w biurze działała recepcja i to osoby na recepcji mogłyby wskazać stronom, gdzie mogą poczekać na przyjście mediatora.

Na początku spotkania mediatora ze stronami mediator powinien poruszyć kwestie długości spotkania. Dla bezpieczeństwa dobrze jest potwierdzić na dzień przed spotkaniem, czy strona przyjdzie, czy wszystkie osoby, które powinny pojawić się na spotkaniu wspólnym są zawiadomione i zarezerwowały sobie odpowiednią ilość czasu, który mogą przeznaczyć w danym dniu na mediację. Kwestie te, choć oczywiste, niedopatrzone mogą zaburzyć prawidłowy przebieg spotkania wspólnego. Przygotowanie do mediacji to ogrom pracy organizacyjnej. Niektórzy mediatorzy mogą pozwolić sobie na skorzystanie z profesjonalnej asysty tj. wsparcia dodatkowej osoby organizującej całe spotkanie, ale nie jest to dobrodziejstwo, które dotyczy wielu praktykujących mediatorów.

W pierwszej części spotkania wspólnego mediator wygłasza „Monolog mediatora”, którego przykład znajduje się poniżej.

## **Monolog mediatora**

*Poniższą część stosuje się w mediacji sądowej i umownej:*

### **1. Przedstawienie się mediatora:**

„Witam Państwa. Nazywam się ..... i jestem mediatorem ..... Jesteśmy tutaj, ponieważ Państwa zamiarem jest polubowne rozwiązanie sprawy, a ja - jako mediator - będę starał/a się w taki sposób poprowadzić komunikację pomiędzy Państwem, abyście mieli jak najwięcej przestrzeni na wypracowanie ewentualnego porozumienia.”.

### **2. Wyrażenie szacunku dla stron i wsparcie stron w poszukiwaniu rozwiązań:**

„Bardzo dziękuję, że zdecydowaliście się Państwo na mediację i jednocześnie chciałbym/chciałabym wyrazić uznanie dla Państwa decyzji, w szczególności z uwagi na fakt, że mediacja nie jest najczęściej wybieraną metodą drogą rozwiązywania sporów w Polsce”.

### **3. Informacja o istocie mediacji:**

„Mediacja jest dobrowolna. Oznacza to, że w każdej chwili każda ze stron może ją zakończyć. Chciałabym/chciałbym mieć pewność, że rozumiecie Państwo, że wynik mediacji zależy od Państwa i w zasadzie tylko od Państwa zależy, czy ugoda zostanie zawarta.”.

### **4. Informacja o roli mediatora:**

„Nie jestem sędzią, nie będę rozstrzygać sporu lub przyznawać, kto w sporze ma rację. Nie będę Państwu doradzać i oceniać sytuacji stron. Będę zadawać Państwu pytania w celu doprowadzenia do wzajemnego zrozumienia się oraz rozważenia różnych rozwiązań. Będę dbać, aby Państwa rozmowa przebiegała w sposób rzeczowy.”.

### **5. Deklaracja bezstronności i neutralności:**

„Chciałabym/chciałbym podkreślić swoją neutralność i bezstronność. Nie jestem związany w żaden sposób z żadną ze stron. Nie mam żadnego osobistego stanowiska co do spornych kwestii. Możecie Państwo jednak w każdej chwili w trakcie mediacji podjąć decyzję o zmianie mediatora.”.

### **6. Informacja o poufności:**

„Mediator zgodnie z bezwzględnie obowiązującymi przepisami prawa ma obowiązek zachowania w tajemnicy wszystkich informacji, które uzyskał prowadząc mediację. W trakcie mediacji będę zapisywać ważne dla mnie informacje. Notatki te, w momencie zakończenia mediacji, zniszczę. Chciałabym poinformować, że mediator nie może być przesłuchany przez sąd w charakterze świadka na okoliczność informacji, które uzyskał prowadząc mediację.”.

### **7. Wyjaśnienie procedury mediacji:**

„Proponuję, aby nasze spotkanie wspólne rozpocząć od prezentacji przyczyn, które spowodowały, że spotkaliśmy się przy stole mediacyjnym. Wszelkie pytania i wątpliwości proszę zapisywać. Po wypowiedziach, będziecie mieli Państwo okazję zadawać sobie pytania. Być może zajdzie taka potrzeba i podejmę decyzję o spotkaniach na osobności. Informacje, które uzyskam w trakcie tych spotkań są poufne i nie przekażę ich drugiej stronie, chyba że do tego zostaną upoważniony.”.

### **8. Informacja o kosztach mediacji:**

„Kierując sprawę do mediacji wyraziliście Państwo zgodę na poniesienie kosztów mediacji po połowie, tj. w kwocie..... . Chciałabym/chciałbym mieć pewność, że jest to zrozumiałe i Państwo to potwierdzacie.”.

### **9. Ustalenie reguł obowiązujących w trakcie mediacji:**

„Chciałabym/chciałbym się z Państwem umówić na to, że nie będziecie sobie wzajemnie przerywać wypowiedzi. Proszę o informację, gdyby ktoś z Państwa zrezygnował z mediacji najpóźniej na dwa

dni przed wyznaczeniem następnego terminu, tak abym mogła/mógł zawiadomić o tym fakcie drugą stroną.”.

#### **10. Zasada akceptowalności:**

„Proszę o potwierdzenie, że godzicie się Państwo, abym to ja była/był mediatorem w tej sprawie i że wyrażacie Państwo zgodę na mediację, której procedurę właśnie opisałam/łem.”.

**11.** „Chciałabym/chciałbym również dodać, iż w naszym Centrum obowiązuje zasada, że po wypracowaniu ostatecznej treści ugody, Państwa pełnomocnicy przygotowują jej projekt, który następnie Państwo podpisujecie.”.

**12.** „Ustaliliśmy e-mailowo, że dzisiejsze spotkanie trwać będzie do godz ..... Uprzejmie proszę o potwierdzenie tych ustaleń.”.

#### ***W mediacji ze skierowania sądowego:***

1. „Zgodnie z Kodeksem postępowania cywilnego jestem zobowiązany do złożenia protokołu w sądzie wraz z ugodą, jeśli zostanie w niniejszej sprawie zawarta.”
2. „Sąd zatwierdza ugodę, w ten sposób, że jeżeli uгода podlega wykonaniu w drodze egzekucji, sąd zatwierdza ją przez nadanie jej klauzuli wykonalności, w przeciwnym przypadku sąd zatwierdza ugodę postanowieniem na posiedzeniu niejawnym. Sąd odmówi nadania klauzuli wykonalności albo zatwierdzenia ugody zawartej przed mediatorem, w całości bądź części, jeżeli uгода jest sprzeczna z prawem lub zasadami współżycia społecznego albo zmierza do obejścia prawa, a także gdy jest niezrozumiała lub zawiera sprzeczności.”
3. „Stronom, w przypadku powodzenia mediacji i zawarcia ugody - zgodnie z art. 79 ust. 1 pkt 2 lit. a) ustawy z dnia 28 lipca 2005 r. o kosztach sądowych w sprawach cywilnych (Dz.U. Nr 167, poz. 1398, z późn. zm.) przysługuje zwrot całej lub  $\frac{3}{4}$  uiszczonej opłaty od pisma wszczynającego postępowanie w pierwszej instancji, w zależności od momentu zawarcia ugody.”

#### ***W mediacji umownej:***

1. „W przypadku, gdy strona po zawarciu ugody, w ramach mediacji prowadzonej na podstawie umowy o mediację, wystąpi do sądu z wnioskiem o zatwierdzenie ugody, mediator składa protokół w sądzie, który byłby właściwy do rozpoznania sprawy według właściwości ogólnej lub wyłącznej.”
2. „Czy mają Państwo pytania lub uwagi?”
3. „Proponuję, aby strona wnioskująca o mediację zrelacjonowała stan faktyczny (przykładowa wypowiedź: *Taka reguła obowiązuje w naszym Centrum lub Jako mediator stosuję następującą zasadę, że*<sup>79</sup>).

---

<sup>79</sup> Opracowanie własne Autorki.



4. „Jeśli nie ma pytań, to możemy przejść do procedury spotkania wspólnego.”

### Kontrakt mediacyjny

Po zakończeniu **Monologu Mediatora** mediator prosi strony o złożenie deklaracji polegającej na wyrażeniu przez strony gotowości do współpracy i wspólnego poszukiwania rozwiązań wraz z mediatorem i z drugą stroną w mediacji. Ten moment zwany jest w literaturze poświęconej tematowi mediacji jako kontrakt mediacyjny<sup>80</sup>. To kontrakt zawierany przez mediatora ze stronami dot. m.in. procedury i gotowości stron do wspólnej pracy nad sporem. Kontrakt mediacyjny nie jest klasyczną umową o przeprowadzenie mediacji, natomiast w związku ze zbliżonym nazewnictwem może być mylnie rozumiany właśnie jako umowa o przeprowadzenie mediacji. Gotowość do wspólnej pracy w mediacji powinna być wypowiedziana na głos w obecności drugiej strony. Tak złożona deklaracja będzie istotna szczególnie w czasie impasu w mediacjach. Deklaracja złożona w obecności trzeciej osoby, neutralnego mediatora, będącego w tym momencie „świadkiem” („świadek interakcji”) złożonego stanowiska będzie oddziaływać szczególnie, bo strony nie będą chciały „utracić twarzy”, zachowując się inaczej niż początkowo zadeklarowały przy zawieraniu kontraktu<sup>81</sup>. Niektórzy mediatorzy proszą o spisanie kontraktu i o jego podpisanie przez strony m.in. po to, aby bardziej zaangażować strony do poszukiwania wspólnych rozwiązań. Tak wyrażona gotowość (spisana w formie kontraktu mediacyjnego) może być zinterpretowana jako chęć nawiązania, odbudowania relacji, nawiązania współpracy i zakończenia sporu. Człowiek poszukuje pokojowych rozwiązań, bo z natury jest przychylny i dąży do nawiązania kontaktu. „*Kontakt budzi więcej zaufania, więcej solidarności i więcej wzajemnej życzliwości. Pomaga Ci widzieć świat oczyma innych.*”<sup>82</sup>. To jest właśnie magia tej alternatywnej metody rozwiązywania sporów, jaką jest mediacja, która pozwala na nawiązanie bezpośredniej relacji z drugą stroną. Inaczej przebiega proces sądowy, podczas którego z uwagi na procedury obowiązujące w postępowaniu sądowym, nawiązanie **bezpośredniego kontaktu** z drugą stroną jest w większości wypadków niemożliwe.

### Wstępne wypowiedzi stron

Po monologu mediatora, mediator zaprasza strony do opowiedzenia o zaistniałej sytuacji swoimi słowami, ze szczególnym uwzględnieniem elementów, które według stron zaważyły o powstaniu sporu i w konsekwencji jego dalszej eskalacji. Z reguły pierwsza zabiera głos strona inicjująca mediację tj. ta, która złożyła wniosek o mediację, czy też w przypadku mediacji ze skierowania sądowego, ta która w postępowaniu sądowym jest powodem. Mediator, udzielając głosu

---

<sup>80</sup> A. Gójska, *Mediacje rodzinne*, Warszawa 2014, str. 102.

<sup>81</sup> M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, Wolters Kluwer Polska 2009, str. 187.

<sup>82</sup> R. Bregman, *Homo sapiens .....*, str. 374.

pierwszej ze stron powinien określić ramy czasowe dla jej wypowiedzi, zaznaczając jednocześnie, że druga strona będzie miała podobny czas na wypowiedź wstępną. Po wysłuchaniu relacji pierwszej strony, mediator udziela głosu drugiej. Jeśli stron jest więcej, to mediator odpowiednio prosi o wypowiedzi każdej ze stron. Mediator w tym czasie wsłuchuje się w relacje i przedstawiane przez strony informacje, łącząc je z ustaleniami z premediacji.

### **Analizowanie problemu (zdefiniowanie tematów, ustalenie porządku dyskusji, wypracowywanie opcji rozwiązań)**

Po wypowiedziach obu stron, mediator zadaje dodatkowe pytania i wykorzystując parafrazę wyjaśnia ewentualne niejasności, które pojawiły się podczas tej fazy wypowiedzi. Na dalszym etapie mediator wspólnie ze stronami rozpoczyna etap gromadzenia faktów i wyodrębniania kwestii do rozwiązania i priorytetyzowania ich.

Mediator powinien nakłaniać strony, aby to one sformułowały listę spraw, które stanowią przedmiot mediacji. Mediator może podpowiedzieć, z jakiej formuły mogą skorzystać strony przy formułowaniu listy spraw:

1. sprawy od najważniejszej do najmniej ważnej lub odwrotnie,
2. sprawy od „największej” do „najmniejszej” lub odwrotnie (np. biorąc pod uwagę wartość przedmiotu sporu).

Taką listę spraw można zapisać na tablicy na flipcharcie, tak aby strony zarówno widziały postęp swojej pracy w mediacji, ale też aby jasno zostało wskazane, co już można uznać za omówione, a jakie kwestie podlegają jeszcze dalszej dyskusji. Zadaniem mediatora jest stałe podkreślanie, że ważność i wielkość spraw może być oceniona jedynie przez strony indywidualnie, albowiem subiektywny punkt widzenia mediatora jest w tym obszarze zupełnie bezużyteczny.

Możliwe jest zastosowanie także elementu mediacji ewaluatywnej i przedstawienie przez mediatora rozwiązania zgodnie z zapisem art. 183<sup>3a</sup> k.p.c., który od 2016 roku umożliwia to mediatorowi. Kwestia ta jest przedmiotem zarówno krytyki, jak i szeroko zakrojonej dyskusji w gronie mediatorów m.in. z uwagi na fakt, że według klasycznej szkoły mediacji, mediacja ma na celu udrażnianie komunikacji pomiędzy stronami, które wskutek pracy mediatora samodzielnie wypracowują rozwiązania. Wychodząc z propozycją rozwiązania sporu mediator powinien upewnić się, że wszyscy jego uczestnicy są gotowi, aby mediator przedstawił zaproponowany przez niego sposób na rozwiązanie sporu.

Na tym etapie mediator będzie korzystał z wszystkich omówionych wcześniej technik mediacyjnych, zarówno tych werbalnych, jak i niewerbalnych. Dla przypomnienia wskazać należy, iż do narzędzi komunikacji werbalnej należy cały zestaw technik komunikacyjnych funkcjonujący pod wspólnym określeniem **Aktywne słuchanie**. Są to: umiejętne zadawanie pytań, parafraza, odzwierciedlenie, klaryfikacja, podsumowanie, dowartościowanie.

### Natomiast katalog niewerbalnych technik komunikacji interpersonalnej obejmuje:

1. Mikroekspresje mimiczne (teoria opisana w słynnej pracy naukowej Paul'a Ekmana)<sup>83</sup>;
2. Okulecję - utrzymywanie kontaktu wzrokowego;
3. Pantomimikę - sposób poruszania się i gestykulacja (zwana inaczej kinezą);
4. Relacje przestrzenne (strefy: intymna, prywatna, społeczna);
5. Haptykę, tj. dotyk i utrzymywanie dystansu interakcyjnego;
6. Tembr głosu, intonacja, tempo mówienia.

Ciekawie opisuje te elementy wykorzystania technik mediacyjnych i pozostałych narzędzi, z których korzystają mediatorzy i negocjatorzy prof. M. Tabernacka w swojej pracy pt. „Negocjacje i mediacje w sferze publicznej”. Inne ważne elementy wpływające na mediację i na negocjacje, o których warto pamiętać podczas prowadzenia mediacji to chronomika (wykorzystanie czasu), sposób korzystania z przestrzeni i pozabehawioralne wyznaczniki statusu jak np. styl ubierania się<sup>84</sup>. Mediator, jako osoba zarządzająca procesem mediacji, powinien być uważny i świadomy, że zarówno strony, jak i on sam może skorzystać z tych narzędzi i wiedzy.

### Tworzenie opcji i osiągnięcie porozumienia

Podczas tej fazy mediator może prowadzić posiedzenia wspólne, ale może także wykorzystać narzędzie pośrednich spotkań na osobności (**mediacje wahadłowe**). Z dużym prawdopodobieństwem inna technika będzie właściwa w mediacji rodzinnej bądź pracowniczej, inna w mediacji o naruszenie praw autorskich, a jeszcze inna w mediacji dotyczącej realizacji wspólnej inwestycji drogowej. To mediator jest specjalistą, który podejmuje decyzję w sprawie właściwej interwencji mediacyjnej. Mediator będzie nadzorował procedurę określenia analizy problemu (w kategoriach interesów stron i określenia zakresu roszczeń).

Uważność mediatora na tym etapie będzie ważnym elementem interwencji mediacyjnej. Mediator powinien być szczególnie uważnym, realizując zasadę bezstronności wobec stron m.in. poprzez poświęcanie odpowiedniej ilości czasu zarówno jednej, jak i drugiej stronie (dotyczy to także kontaktu wzrokowego ze stronami).

Jednocześnie ważna do rozstrzygnięcia kwestia to odpowiedź na pytanie, kiedy należy zorganizować spotkanie na osobności. Zgodnie z rekomendacją E. Gmurzyńskiej wskazane jest organizowanie spotkań na osobności w następujących sytuacjach:

1. *Gdy negocjacje utkną w martwym punkcie;*

---

<sup>83</sup> P. Ekman, *Emocje ujawnione*, Helion 2011.

<sup>84</sup> M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, Wolters Kluwer Polska, 2009, str. 129-131.

2. Strony dzielą się ze sobą tylko negatywnymi, bezproduktywnymi emocjami;
3. Wystąpi brak równowagi pomiędzy stronami;
4. Osiągnięcie porozumienia jest zagrożone, strony bardzo emocjonalnie podchodzą do problemu;
5. Strona jest podatna na zranienie;
6. Mediator widzi potrzebę ustalenia możliwości realnego wykonania zobowiązania;
7. Mediator zauważy, że żadna ze stron nie chce przedstawić swojej propozycji ugodowej jako pierwsza<sup>85</sup>.

### Wypracowanie porozumienia

Strony, wraz z mediatorem, korzystają z różnych form budowania treści ugody. Mediator może zaproponować jedną lub wiele metod, które uzna, że będą adekwatne do zastosowania w konkretnym sporze. Przykładowe metody wypracowywania porozumienia mogą być następujące:

1. Burza mózgow, podczas której wszystkie pomysły są spisywane i żaden z nich nie jest wykreślany. Technika ta może wykorzystywać flipchart w trakcie spotkania wspólnego.
2. Technika listy pomysłów polega na przedstawieniu przez strony swoich pomysłów na rozwiązanie sporu i wybór rozwiązania, które spotka się z akceptacją wszystkich uczestników mediacji. Stosując tę technikę, w czasie spotkania wspólnego warto jest wykorzystać flipchart do zapisywania pomysłów.
3. Technika jednego tekstu to technika polegająca na tym, że jedna strona opracowuje tekst pierwotny porozumienia, a następnie przesyła drugiej stronie do akceptacji.

Na tym etapie uwaga mediatora powinna być skierowana na akceptowalność i zgodę wszystkich stron w zakresie proponowanych rozwiązań.

### Formułowanie treści ugody

Do obowiązków mediatora nie należy formułowanie ostatecznej wersji ugody. Zgodnie z k.p.c. i klasyczną szkołą mediacji to strony są autorami ugody. Mediator pomaga jednak stronom w kształtowaniu zapisów ugody, bo to on doprowadził strony do wypracowania jej podstaw. Z tego względu - jako strażnik procedury - mediator powinien zwrócić uwagę na najistotniejsze obowiązki przewidziane w art. 183<sup>14</sup> k.p.c., tj.:

1. Czy zapisy ugody są jasne i zrozumiałe dla czytającego?
2. Czy ugoda nie zawiera w sobie sprzeczności?
3. Czy ugoda mediacyjna nie służy obejściu przepisów prawa?

---

<sup>85</sup> E. Gmurzyńska, R. Morek (red.), *Mediacje. Teoria i praktyka*, Warszawa 2014, str. 228.

4. Czy ugoda mediacyjna nie jest niezgodna z zasadami współżycia społecznego?
5. Czy ugoda mediacyjna nie jest sprzeczna z prawem?

Gdy w mediacji biorą udział zawodowi pełnomocnicy stron, to w takiej mediacji na nich ciążyć będzie odpowiedzialność za właściwe przygotowanie tekstu ugody. W przypadku braku pełnomocników zawodowych reprezentujących interesy każdej ze stron, mediator będzie zobowiązany do weryfikacji tekstu ugody w kierunku warunków określonych powyżej.

Za końcową treść ugody odpowiedzialne są strony, a obowiązkiem mediatora jest upewnienie się, że strony zgadzają się z wszystkimi wypracowanymi rozwiązaniami i z całą treścią ugody. Mediator powinien poinformować strony o konieczności zasięgnięcia porady prawnej zawodowego pełnomocnika jeśli zauważy, że na etapie końcowym tj. podczas spisywania porozumień końcowych, występuje nierównowaga stron, która jest ewidentna i w konsekwencji narusza istotną zasadę równowagi stron w mediacji.

Mediator jest też odpowiedzialny za stylistyczną stronę ugody, a także za precyzyjne określenie dat, kwot, jednostek miar i wag, tak aby w przyszłości nie nastęczały wątpliwości interpretacyjnych. Dla uniknięcia tych wątpliwości np. kwoty pieniężne powinny być określone również słownie w nawiasie etc.

### 5.11 Wskazania i przeciwskazania do stosowania mediacji

#### **Wskazania**

Przykładowe warunki oceny predyspozycji ugodowej sporu, które mogą przesądzić, że prowadzenie mediacji może okazać się korzystne dla rozwiązania sporu dla obu stron:

1. z akt sprawy wynika, że strony/podmioty łączyły dobre bliskie relacje,
2. gdy strony mają ze sobą inne sprawy sądowe pośrednio lub bezpośrednio związane z daną sprawą,
3. sprawa przynajmniej od roku toczy się przed sądem,
4. wielowątkowość sprawy, rozbudowana materia sprawy,
5. długoletnie postępowanie, co może spowodować „zmęczenie” stron,
6. podłożem konfliktu są ambicje, honor i emocje wpływające na postawy stron,
7. brak profesjonalnego pełnomocnika,
8. lakoniczność uzasadnienia do pozwu przy jednoczesnej negatywnej odpowiedzi na żądanie z pozwu,
9. strony deklarują, że chcą dalej współpracować,
10. lakoniczność umowy, która wiązała strony sporu.

## Przeciwskazania

Obok wielu korzyści, które przynosi mediacja są również czynniki, na które mediator - jako strażnik procesu mediacji - powinien zwrócić uwagę i przerwać mediację jeśli dalsze jej prowadzenie okaże się nieefektywne lub niecelowe. Do takich czynników zalicza się:

- a) znaczną nierównowagę sił między stronami,
- b) ograniczenia możliwości racjonalnego negocjowania,
- c) rozbieżne oczekiwania wobec mediacji,
- d) dysfunkcyjne wzorce interakcji.

Przez dysfunkcyjne wzorce interakcji należy rozumieć takie wzorce, które wskazują na niemożność podjęcia realnych rozwiązań spraw spornych przez strony mediacji. Kwestia ta dotyczy w większości par w mediacjach okołorozwodowych. Według K. Kressela, badającego pary podejmujące decyzje rozwodowe, ten brak możliwości rozwiązania spraw spornych w drodze mediacji może wynikać z relacji, które zachodzą pomiędzy małżonkami. Relacje te mogą zostać podzielone na następujące kategorie: relacja powikłana, relacja autystyczna, relacja konfliktowa i relacja obojętna<sup>86</sup>.

### 5.12 Mediacja z udziałem pełnomocników

Rola pełnomocnika w mediacji jest inna niż zadania pełnomocnika w procesie cywilnym. Zawodowi pełnomocnicy w Polsce to radcowie prawni i adwokaci. W procesie cywilnym zadanie pełnomocnika jest najczęściej związane z tzw. „wygraniem sprawy” na rzecz swojego klienta. Natomiast w mediacji rola pełnomocnika jest zupełnie inna. W mediacji zadaniem pełnomocnika jest wspieranie klienta w polubownym rozwiązaniu sporu. Katalog czynności możliwych do podjęcia przez pełnomocnika w mediacji został szczegółowo opisany we wspomnianym wcześniej dokumencie pt. Zestaw narzędzi do doskonalenia mediacji zapewniający wdrożenie wytycznych CEPEJ w sprawie mediacji przyjęty na posiedzeniu plenarnym 27-29 czerwca 2018 r.<sup>87</sup>.

(...) Istnieje wiele sposobów angażowania prawnika w proces mediacji:

A. prawnik może przygotować swojego klienta na mediację, a następnie klient samodzielnie uczestniczy w procesie mediacji,

---

<sup>86</sup> A. Gójska, *Mediacje ...*, str. 40 – 44.

<sup>87</sup> Zestaw narzędzi do doskonalenia mediacji (zapewniający wdrożenie wytycznych CEPEJ w sprawie mediacji) CEPEJ przyjęty na posiedzeniu plenarnym 27-29 czerwca 2018 r. Źródło: <https://kirp.pl/wp-content/uploads/2018/10/2018-06-27.-poradnik-o-mediacji-dla-prawnikow.-pl-en.pdf> [20 stycznia 2021 r.].



B. prawnik towarzyszy swojemu klientowi podczas całego procesu mediacji, jest to oczywiście optymalna sytuacja z punktu widzenia prawnika, ponieważ prawnik może najlepiej pomóc swojemu klientowi we wszystkich kluczowych etapach procesu, w tym między innymi w następujących kwestiach:

- a) pomaganie klientowi w pełnym zrozumieniu procesu i odpowiadanie na pytania,
- b) decyzja o wyborze procesu oraz oddaniu sporu do mediacji,
- c) zaoferowanie/przyjęcie oferty mediacji od drugiej strony,
- d) znalezienie, wybór i wyznaczenie odpowiedniego mediatora,
- e) sfinalizowanie umowy dotyczącej mediacji/określenie (ewentualnych) zasad dotyczących zaangażowania,
- f) przekazanie informacji mediatorowi,
- g) udział w ewentualnych spotkaniach klienta i mediatora przed rozpoczęciem mediacji,
- h) wybór i wyznaczenie biegłych oraz przekazanie im wymaganych informacji,
- i) udzielenie klientowi porady prawnej bądź przekazanie opinii dotyczącej kwestii prawnych, praw i obowiązków wynikających ze sporu, o ile istnieją,
- j) ocena mocnych i słabych stron sprawy klienta,
- k) ocena mocnych i słabych stron spraw innych stron,
- l) opracowanie harmonogramu kosztów (w tym kosztów prawnych) poniesionych dotychczas przez klienta w sporze,
- m) oszacowanie kosztów (w tym kosztów prawnych), które mają zostać poniesione, jeżeli spór nie zostanie rozstrzygnięty w drodze mediacji,
- n) udzielenie klientowi pomocy w przygotowaniu strategii negocjacyjnej na potrzeby mediacji/zakresu ugody w sprawach pieniężnych,
- o) udzielenie klientowi pomocy w określeniu jego potrzeb oraz interesów w rozstrzygnięciu sporu w drodze mediacji,
- p) zapoznanie klienta z alternatywnym scenariuszem oraz zarządzanie jego oczekiwaniami poprzez informowanie klienta o tym, co byłoby racjonalnie osiągalne w postępowaniu sądowym lub arbitrażowym,
- q) udzielenie klientowi pomocy w opracowaniu podsumowania mediacji lub stanowiska do przedstawienia na wspólnych spotkaniach mediacyjnych,
- r) udzielenie klientowi pomocy w podjęciu decyzji o tym, kto będzie wchodzić w skład zespołu reprezentującego klienta na spotkaniach mediacyjnych,
- s) udzielenie klientowi pomocy w poszukiwaniu oraz/lub sugerowanie możliwych alternatywnych opcji dotyczących rozstrzygnięcia i rozwiązywania sporów,

- t) udzielenie klientowi ogólnej pomocy w przygotowaniu do mediacji, pamiętając o tym, że w mediacji, podobnie jak we wszystkich innych procesach, nieprzygotowanie zazwyczaj oznacza, że należy się przygotować na niepowodzenie mediacji,
- u) doradzanie klientowi podczas przygotowania porozumienia ugodowego będącego przedmiotem mediacji,
- v) udzielenie pomocy mediatorowi, jeżeli jest to właściwe lub zgodnie z życzeniem<sup>88</sup>.

---

<sup>88</sup><http://mediacje.kirp.pl/wp-content/uploads/2018/10/poradnik-o-mediacji-dla-prawnikow-pl-en.pdf> [20.01.2021 r.].

## 5.13 Dokumenty mediacyjne

### ZAŁĄCZNIK NR 1

Sygn. akt: .....

#### POSTANOWIENIE

Dnia .....

Sąd Rejonowy w następującym składzie:

Przewodniczący: .....

po rozpoznaniu w dniu ..... roku na posiedzeniu niejawnym

sprawy z powództwa .....

przeciwko .....

o zapłatę

na podstawie art. ....

#### **postanawia:**

1. skierować Strony do mediacji;
2. wyznaczyć mediatora w osobie .....
3. wyznaczyć czas trwania mediacji na okres trzech miesięcy.

Za zgodność/

/na oryginale właściwy podpis /

**ZAŁĄCZNIK NR 2**

[np. Warszawa], dnia.....

**ZAPROSZENIE NA MEDIACJĘ**

dla stron postępowania mediacyjnego:

Powód:	Pozwany:
Reprezentowany przez:	Reprezentowany przez:
Kancelaria:	Kancelaria:
Adres:	Adres:

Szanowni Państwo,

uprzejmie informuję, że postanowieniem Sądu z dnia .....  
sygn. akt. .... Strony zostały skierowane do mediacji, a mediatorem  
wyznaczony/a został/a Pan/Pani....., mediator z Listy Ośrodka  
Mediacji.....

W związku z powyższym, niniejszym:

zapraszam Państwa tzn. Strony wraz z pełnomocnikami na pierwsze posiedzenie, które odbędzie się  
w dniu....., o godz. ....

w siedzibie .....ul. ....

Uprzejmie proszę o potwierdzenie terminu spotkania, lub - w razie kolizji terminów -  
o zaproponowanie drugiej Stronie i mediatorowi innego zbliżonego terminu (telefon/mail mediatora).

Uprzejmie informuję, że zgodnie z art. 183<sup>1</sup> § 1 k.p.c. Stronom skierowanym do mediacji przysługuje  
prawo odmowy uczestnictwa w mediacji, natomiast w przypadku powodzenia mediacji

i zawarcia ugody – zgodnie z art. 79 ust. 1 pkt 2 lit. a) ustawy z dnia 28 lipca 2005 r. o kosztach sądowych w sprawach cywilnych (Dz. U. Nr 167, poz. 1398, z późn. zm.) przysługuje zwrot całej lub  $\frac{3}{4}$  uiszczonej opłaty od pisma wszczynającego postępowanie w pierwszej instancji, w zależności od momentu zawarcia ugody. Koszty mediacji - ponoszone przez Strony postępowania określone są w Rozporządzeniu Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 czerwca 2016 r. w sprawie wysokości wynagrodzenia i podlegających zwrotowi wydatków mediatora w postępowaniu cywilnym (Dz. U. 2016 poz. 921).

Proszę Pełnomocników o przesłanie skanu pozwu i odpowiedzi na pozew.

W razie jakichkolwiek pytań lub wątpliwości uprzejmie proszę o kontakt

.....

*Imię i nazwisko mediatora*

Załączniki:

- 1) kopia postanowienia Sądu w sprawie;
- 2) Regulamin Mediacji (np. Centrum lub Ośrodka);
- 3) ewentualnie biogram mediatora.

## ZAŁĄCZNIK NR 3

### KLAUZULE ROZWIĄZYWANIA SPORÓW

#### Wariant I (mediacja + sąd powszechny)

##### Mediacja

Wszelkie spory wynikające z niniejszej umowy lub w związku z nią (dalej „spór” / „spory”), strony przedłożą do rozwiązania w drodze mediacji w Centrum Mediacji ..... zgodnie z postanowieniami Regulaminu Centrum Mediacji..... obowiązującymi w dniu rozpoczęcia mediacji. Każda ze stron może jednostronnie przerwać mediację.

Jeżeli spór nie zostanie rozwiązany, zgodnie z tym Regulaminem, w terminie 45 dni od złożenia wniosku o rozpoczęcie mediacji lub w innym terminie uzgodnionym pisemnie przez strony, taki spór zostanie poddany pod rozstrzygnięcie właściwego sądu powszechnego.

#### Wariant II (mediacja + arbitraż)

Wszelkie spory wynikające z niniejszej umowy lub w związku z nią (dalej „spór” / „spory”), strony przedłożą do rozwiązania w drodze mediacji w Centrum Mediacji ..... zgodnie z postanowieniami Regulaminu Centrum Mediacji ..... obowiązującymi w dniu rozpoczęcia mediacji. Każda ze stron może jednostronnie przerwać mediację.

Jeżeli mediacja zostanie przerwana lub nie zakończy się najpóźniej w terminie 45 dni od złożenia wniosku o mediację lub w innym terminie uzgodnionym pisemnie przez strony, spór będzie ostatecznie rozstrzygnięty przez Zespół Orzekający działający przy Sądzie Arbitrażowym przy .....w Warszawie („Sąd”), zgodnie z postanowieniami Regulaminu tego Sądu obowiązującymi w dniu wszczęcia postępowania.

Klauzulę arbitrażową powyżej można uzupełnić o następujące postanowienia:

„Miejscem postępowania arbitrażowego będzie [•].” \*

„Postępowanie arbitrażowe będzie prowadzone w języku [•]” \*\*

\* Jeśli miejsce postępowania arbitrażowego jest inne niż m.st. Warszawa.

\*\* Jeśli językiem postępowania ma być język inny niż polski.



ZALĄCZNIK NR 4

**UMOWA O MEDIACJĘ**

zawarta w ..... w dniu .....r. pomiędzy:

Stronami (zwane dalej „Stronami sporu”):

- Stroną:

.....

NIP - .....

reprezentowaną przez .....

i

Stroną:

.....

NIP - .....

reprezentowaną przez .....

oraz mediatorem

.....

zam. ....

prowadzącym działalność gospodarczą pod nazwą .....

NIP - .....

Strony mediacji i mediator zawierają umowę o mediację o następującej treści :

1. Przedmiotem mediacji jest:

.....

.....

2. Mediator zobowiązuje się do :

- przeprowadzenia mediacji w terminie .....

- sporządzenia protokołu z przebiegu mediacji po jej zakończeniu (zgodnie z art.183<sup>12</sup> § 1 i § 3 K.P.C.) w 4 jednobrzmiących egzemplarzach dla: Stron sporu, sądu, który byłby właściwy do rozpoznania sprawy według właściwości ogólnej lub wyłącznej/rozpoznaje sprawę oraz dla mediatora.

Ewentualnie zawarta przez strony ugoda stanowić będzie załącznik do protokołu z mediacji.

3. Strony sporu i mediator zobowiązują się do zachowania w tajemnicy wszystkich informacji uzyskanych w toku postępowania mediacyjnego.
4. Strony sporu zobowiązują się do poniesienia kosztów wynagrodzenia mediatora.
5. Koszty dojazdu oraz koszt noclegu powiększą wynagrodzenie mediatora.
6. Strony - koszty wynagrodzenia mediatora ponoszą w następujących częściach:
  - .....
  - .....
7. Kwoty, o których mowa w ust. 4, płatne są w terminie .....dni od podpisania umowy\*/protokołu z przebiegu mediacji\*, pod warunkiem otrzymania prawidłowo wystawionej faktury
8. W kwestiach nieuregulowanych w niniejszej umowie zastosowanie mają przepisy Kodeksu cywilnego oraz Kodeksu postępowania cywilnego.
9. Wszelkie spory wynikające z niniejszej umowy lub w związku z nią (dalej „Spory”/ „Spór”), Strony przedłożą do rozwiązania w drodze mediacji Centrum Mediacji (...) zgodnie z przepisami Regulaminu obowiązującymi w dniu rozpoczęcia mediacji. Każda ze Stron może jednostronnie przerwać mediację.
10. W przypadku sporu powstałego na tle wykonywania niniejszej umowy sądem właściwym dla rozwiązania sporu będzie sąd właściwy ze względu na miejsce zamieszkania mediatora.
11. Umowę sporządzono w trzech jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym dla Stron i jednym dla mediatora.

Strona

Strona

Mediator

## ZALĄCZNIK NR 5

Ugoda zawarta

przed mediatorem

w dniu ..... w .....

W związku z faktem, iż na podstawie skierowania Sądu.....toczyło się postępowanie mediacyjne w sprawie o sygn. akt. .... Strony w celu polubownego rozwiązania sporu zgodnie postanawiają zawrzeć przed mediatorem ..... z listy Centrum Mediacji ..... w Warszawie.

### UGODĘ POMIĘDZY:

1. \_\_\_\_\_KRS \_\_\_\_\_NIP\_\_\_\_\_
- a
2. \_\_\_\_\_KRS \_\_\_\_\_NIP\_\_\_\_\_

zwanymi dalej łącznie „**Stronami**” lub każdą z nich osobno „**Stroną**” o następującej treści:

Zważywszy, że:

1. Pomiędzy Stronami toczy się postępowanie przed .....
2. Strony zdecydowały się polubownie rozwiązać w/w spór;

### STRONY ZGODNIE POSTANOWIŁY, CO NASTĘPUJE:

#### § 1

1. Podczas mediacji Strony przedstawiły sobie swoje stanowiska odnośnie przyczyn zaistniałego między Stronami sporu oraz okoliczności faktycznych i prawnych związanych ze sporem, którego dotyczy postępowanie toczące się przed sądem .....
2. W konsekwencji powyższych ustaleń, Strony czyniąc sobie zarazem wzajemne ustępstwa

w zakresie zasadności i wysokości spornych między Stronami roszczeń, zawarły niniejszą ugodę.

## § 2

1. Tytułem zaspokojenia żądań pozwu i dochodzonych roszczeń w postępowaniu prowadzonym .....

## § 3

1. ....deklaruje, iż złoży oświadczenie wiedzy.

## § 4

Powyższe ustalenia:

- a)
- b)
- c)

zaspokajają i wyczerpują wszelkie wzajemne roszczenia Stron z tytułu roszczeń objętych żądaniami pozwu i dochodzonych w postępowaniu prowadzonym przed Sądem.

## § 5

1. Strony niniejszym zgodnie wnoszą o zatwierdzenie niniejszej Ugody przez Sąd ..... przed którym prowadzone jest postępowanie w sprawie o sygnaturze akt: ..... Niniejsza Ugoda podpisana przez obie Strony i przedłożona Sądowi stanowi jednocześnie zgodne oświadczenie Stron wnioskujących w przedmiocie takiego zatwierdzenia Ugody przez Sąd.

2. Strony zgodnie oświadczają, że zawarcie przez nie Ugody oznacza wyrażenie bezwarunkowej zgody na wystąpienie do Sądu, o którym mowa w ust. 1 powyżej, o jej zatwierdzenie, w tym o jej zatwierdzenie przez nadanie Ugodzie klauzuli wykonalności w części podlegającej egzekucji w postępowaniu egzekucyjnym.

3. Strony zgodnie oświadczają, że jeśli Sąd odmówi zatwierdzenia Ugody, w tym nadania jej klauzuli wykonalności, z jakichkolwiek przyczyn, wówczas Ugoda pozostaje w mocy, a Strony zobowiązują

się zawrzeć, w terminie 7 dni od daty otrzymania rozstrzygnięcia Sądu przez którąkolwiek ze Stron, stosowny aneks do Ugody, który umożliwi zatwierdzenie Ugody przez Sąd, w tym nadanie jej klauzuli wykonalności.

## § 6

Ugodę sporządzono w czterech jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym dla każdej ze Stron, mediatora oraz dla Sądu.

1. Wszelkie koszty procesu związane z przedmiotowym postępowaniem znoszą się wzajemnie, to znaczy każda ze Stron sama pokryje poniesione przezeń koszty.
2. Sygnatariusze niniejszej Ugody potwierdzają, że została ona zawarta przez Strony przed Mediatorem.
3. Wynagrodzenie mediatora wynosi .....
4. Ugodę podpisano w trzech jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym dla każdej ze Stron, jeden dla wyznaczonego mediatora i jeden egzemplarz dla Sądu.
5. Ugodę odczytano, zgodnie przyjęto i podpisano

### PODPISY STRON:

**Za**

**Za**

-----

-----

## ZAŁĄCZNIK NR 6

miejsowość, data.....

Sąd .....

### WNIOSEK

#### **o przedłużenie postępowania mediacyjnego**

w związku z postępowaniem mediacyjnym w sprawie o sygnaturze akt .....  
niniejszym informuję, iż strony po spotkaniu mediacyjnym prowadzą negocjacje i zaplanowana została wymiana stanowisk na temat zawarcia Umowy Ugody / lub podać inny powód .....

Jednocześnie, zgodnie z art. 183<sup>10</sup> § 1 K.P.C. Strony zgodnie wnoszą o wydłużenie postępowania mediacyjnego do dnia .....



## ZALĄCZNIK NR 7

Sąd Okręgowy \_\_\_\_\_

Adres

Powód:

XXX sp. Z o.o.

Adres do korespondencji:

Pozwany:

XXX sp. z o.o.

Sygn. akt

### Protokół z mediacji

Mediacja przeprowadzona została na podstawie skierowania przez Sąd .....  
(sygn. akt .....).

Postanowienie zostało doręczone mediatorowi w dniu .....r.

Niezwłocznie po zapoznaniu się z Postanowieniem w sprawie .....,  
mediator skontaktował się ze Stronami.

Po nawiązaniu kontaktu przez mediatora z Pozwanym i Powodem mediacja odbyła się  
w następujących dniach w .....

Powód był reprezentowany przez:

Pozwany był reprezentowany przez:

Przed przystąpieniem do mediacji Strony wyraziły zgodę na wyznaczonego mediatora, jak i na przeprowadzenie mediacji w formie zdalnej (online).

Mediator poinformował Strony o stosowanych zasadach postępowania mediacyjnego oraz o obowiązujących mediatora przepisach wynikających z Europejskiego Kodeksu Mediatora oraz Kodeksu Etycznego Mediatorów Polskich.

a) *Strony nie doszły do porozumienia i nie zawarły Ugody.*

bądź,

b) *W związku z zawarciem ugody Strony zgodnie wnoszą do Sądu o jej zatwierdzenie Ugody, w tym o jej zatwierdzenie przez nadanie Ugodzie klauzuli wykonalności w części podlegającej egzekucji w postępowaniu egzekucyjnym.*

*Jak również z uwagi na zawarcie Ugody Strony zgodnie wnoszą o umorzenie postępowania pomiędzy nimi w sprawie - sygn. akt w konsekwencji zwrot opłaty sądowej zgodnie z przepisami<sup>89</sup>.*

Podpis

Mediator wyznaczony w sprawie

---

<sup>89</sup> Opracowanie własne Autorki.

## Bibliografia

1. Arkuszewska A., Kościółek A., Łukasiewicz J., Plis J., Serafin T., Arkuszewska A. (red.), *Zarys Metodyki Pracy w Sprawach Cywilnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
2. Baruch Bush R. A., Folger J. P., *The promise of mediation*, Jossey-Bass, 1994.
3. Bercoff M., *Negocjacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
4. Binsztok A. (red.), *Sztuka Skutecznego Prowadzenia Mediacji i Negocjacji Zagadnienia Psychologiczne i Komunikacyjne*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2014.
5. Bregman R., *Homo sapiens Ludzie są lepsi niż myślisz*, Wydawnictwo Dolnośląskie Publicat 2020.
6. Copper- Ind C., *How To Negotiate*, Bluebird 2019.
7. Cybulko A., *Mediacja cywilna i rola mediatora w ujęciu psychologii społecznej*, Warszawa 2018.
8. Ekman P., *Emocje ujawnione*, Helion 2011.
9. Fisher R., Shapiro D., *Emocje w negocjacjach*, Jacek Santorski & Co Agencja Wydawnicza, Warszawa 2009.
10. Fiutak T., *Arena Mediatora*, Centrum Mediacji Lewiatan 2020.
11. Gmurzyńska E., *Mediacja w sprawach cywilnych w amerykańskim systemie prawnym – zastosowanie w Europie i Polsce*, Warszawa 2007.
12. Gmurzyńska E., Morek R. (red.), *Mediacje. Teoria i praktyka*, Warszawa 2014.
13. Gójska A., *Mediacje rodzinne 2014*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014.
14. Kalisz A., Zienkiewicz A., *Mediacja w sprawach gospodarczych jako narzędzie wspierające sukces w biznesie*, Difin, Warszawa 2020.
15. Kierczyński Z., *Uwarunkowania stosowania mediacji i arbitrażu do rozstrzygnięcia sporów gospodarczych*, Wydawnictwo WSPIA im Mieszka I w Poznaniu, Poznań 2018.
16. Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich, Społeczna Rada ds. ADR przy Ministrze Sprawiedliwości.
17. Lewicki R., Barry B., Saunders D., *Zasady negocjacji*, Wydawnictwo „Prawolubni”, Poznań 2018.
18. Moore C., *Mediacje. Praktyczne strategie konfliktów*, Wolters Kluwer Polska 2009.
19. Pieckowski S., *Mediacja gospodarcza*, Difin, Warszawa 2015.
20. Spangler B., *Transformative Mediation, Beyond Intractability*, University of Colorado, Boulder, October 2003.
21. Tabernacka M., *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, Wolters Kluwer Polska 2009.
22. Ury W., *Dochodząc Do Tak Ze Sobą*, Dom Wydawniczy Rebis Poznań, Poznań 2015.

23. Zestaw narzędzi do doskonalenia mediacji (zapewniający wdrożenie wytycznych CEPEJ w sprawie mediacji CEPEJ przyjęty na posiedzeniu plena 27-29 czerwca 2018 r. Strasburg.  
Źródło: [https://m.com.int/mediation development toolkit ensuring implementation of the cepej gui/10802 3152](https://m.com.int/mediation%20development%20toolkit%20ensuring%20implementation%20of%20the%20cepej%20gui/10802%203152).
24. Zienkiewicz A., *Studium mediacji. Od teorii ku praktyce*, Difin, Warszawa 2007.
25. Zumeta Z., *Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative, and Transformative Mediation*.

### Spis rysunków:

1. Rys. 1. Eskalacja konfliktu – drabina
2. Rys. 2. Model rozwoju konfliktu wg F. Glasla
3. Rys. 3. Koło konfliktu Moore'a
4. Rys. 4. Strategie stosowane w konfliktach
5. Rys. 5. Elementy skutecznej komunikacji
6. Rys. 6. Komunikacja jednostronna
7. Rys. 7. Komunikacja dwustronna