



SKRYPT DO WEBINARÓW: MEDIACJA GOSPODARCZA I E-MEDIACJE

Spis treści

I. Kategoria spraw gospodarczych.....	3
II. Definicja przedsiębiorcy	3
III. Sprawa gospodarcza.....	3
IV. Spór gospodarczy	5
1. Negocjacje	6
2. Poddanie sporu pod rozstrzygnięcie w sądzie powszechnym.....	9
3. Poddanie sporu pod rozstrzygnięcie w sądzie polubownym (arbitrażowym).....	10
V. Mediacja gospodarcza.....	11
1. Mediator gospodarczy.....	11
2. Mediacja gospodarcza	12
2.1. Gospodarcza mediacja umowna i ze skierowania sądowego	12
2.2. Mediator dokonujący diagnozy konfliktu. Badanie zdolności mediacyjnej (inaczej predyspozycji mediacyjnej)	14
2.3. Mediator upoważniony do czytania akt	15
2.4. Mediator zapoznający się z aktami w przypadku spraw ze skierowania sądowego i w przypadku mediacji umownej	15
2.5. Stres i emocje w pracy mediatora gospodarczego.....	16
2.6. Etapy w mediacji gospodarczej ze skierowania sądowego i w mediacji umownej.....	18
VI. E-Mediacja	25
ZAŁĄCZNIK NR 1	28
ZAŁĄCZNIK NR 2	30
ZAŁĄCZNIK NR 3	31
ZAŁĄCZNIK NR 4	33
Bibliografia	34

I. Kategoria spraw gospodarczych

W celu zobrazowania zakresu i obszaru mediacji gospodarczej należy przyrzeć się podstawowym pojęciom, które związane są ze sprawami gospodarczymi i podmiotami, których te sprawy dotyczą, tj. pojęciom **przedsiębiorcy** i **sporu gospodarczego**.

II. Definicja przedsiębiorcy

Zgodnie z art. 4 ustawy Prawo przedsiębiorców¹ przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonująca działalność gospodarczą. (...) Przedsiębiorcami są także wspólnicy spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej. Dalej status przedsiębiorcy regulowany jest w art. 43¹ w związku z art. 33¹ § 1 Kodeksu cywilnego². Zgodnie z tymi przepisami przedsiębiorcą jest osoba fizyczna i prawna (np. sp. z o.o. lub spółka akcyjna) w tym także ułomna osoba prawna.

Przepisy znowelizowanej ustawy z dnia 19 lipca 2019 r. o zmianie niektórych ustaw w celu ograniczenia zatorów płatniczych doprecyzowują takie pojęcia jak: mikroprzedsiębiorca, mały przedsiębiorca, średni przedsiębiorca oraz duży przedsiębiorca³. Wskazane podmioty prowadzą działalność gospodarczą, która podlega wpisowi do CEIDG⁴ lub do Krajowego Rejestru Sądowego, przy czym zakres działalności wpisanej do KRS powinien pokrywać się z Polską Klasyfikacją Działalności.

III. Sprawa gospodarcza

Sprawy gospodarcze to sprawy ze stosunków cywilnych między przedsiębiorcami w zakresie prowadzonej przez nich działalności gospodarczej (art. 458² § 1 pkt 1 Kodeksu postępowania cywilnego „KPC”). Sprawa, w której jedna strona nie ma statusu przedsiębiorcy nie będzie zakwalifikowana jako sprawa gospodarcza w rozumieniu art. 458¹ KPC (chyba, że którakolwiek ze stron zaprzestała prowadzenia działalności gospodarczej). Ponadto do kategorii spraw gospodarczych na podstawie art. 458² KPC, kodeks zalicza następujące kategorie spraw:

¹ Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. - Prawo przedsiębiorców (Dz.U.2018 poz. 646) oraz (Dz.U.2018 poz. 650).

² Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny (Dz.U. 2017 poz. 459 z późn. zm.).

³ Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zmianie niektórych ustaw w celu ograniczenia zatorów płatniczych – dalej z.u.c.o.z. poz. 1649.

⁴ Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej.

- 1) ze stosunków cywilnych między przedsiębiorcami w zakresie prowadzonej przez nich działalności gospodarczej;
- 2) określone w pkt. 1, choćby którakolwiek ze stron zaprzestała prowadzenia działalności gospodarczej;
- 3) ze stosunku spółki oraz dotyczące roszczeń, o których mowa w art. 291-300 i art. 479-490 Kodeksu spółek handlowych⁵;
- 4) przeciwko przedsiębiorcom o zaniechanie naruszania środowiska i przywrócenie do stanu poprzedniego lub o naprawienie szkody z tym związanej oraz o zakazanie albo ograniczenie działalności zagrażającej środowisku;
- 5) z umów o roboty budowlane oraz ze związanych z procesem budowlanym umów służących wykonaniu robót budowlanych (w tym prowadzone na podstawie ustawy Prawo zamówień publicznych)⁶;
- 6) z umów leasingu;
- 7) przeciwko osobom odpowiadającym za dług przedsiębiorcy, także posiłkowo lub solidarnie, z mocy prawa lub czynności prawnej;
- 8) między organami przedsiębiorstwa państwowego;
- 9) między przedsiębiorstwem państwowym lub jego organami a jego organem założycielskim lub organem sprawującym nadzór;
- 10) z zakresu prawa upadłościowego i restrukturyzacyjnego;
- 11) o nadanie klauzuli wykonalności tytułowi egzekucyjnemu, którym jest orzeczenie sądu gospodarczego prawomocne lub podlegające natychmiastowemu wykonaniu albo ugoda zawarta przed tym sądem;
- 12) o pozbawienie wykonalności tytułu wykonawczego opartego na prawomocnym lub podlegającym natychmiastowemu wykonaniu orzeczeniu sądu gospodarczego albo ugodzie zawartej przed tym sądem.

§ 2. Nie są sprawami gospodarczymi sprawy o:

- 1) podział majątku wspólnego współników spółki cywilnej po jej ustaniu;
- 2) wierzytelność nabytą od osoby niebędącej przedsiębiorcą, chyba że wierzytelność ta powstała ze stosunku prawnego w zakresie działalności gospodarczej prowadzonej przez wszystkie jego strony.

⁵ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. - Kodeks spółek handlowych (Dz. U. z 2019 r. poz. 505, z późn. zm.).

⁶ Ustawa z dnia 11 września 2019 r. - Prawo zamówień publicznych (Dz. U. 2019 poz. 2019).

Ponadto sprawy z umów o roboty budowlane, umów służących wykonaniu robót budowlanych oraz z umów leasingu są sprawami gospodarczymi bez względu na to, czy obie strony są przedsiębiorcami (art. 458² § 1 pkt 5 i 6 KPC). Do powyższego wyliczenia dodać należy kontrakty regulowane przez prawo zamówień publicznych oraz sprawy z zakresu prawa własności przemysłowej jak np. spór o patent, wzór przemysłowy i inne sprawy obejmujące spory ze stosunków prawnych uregulowanych w ustawie - Prawo własności przemysłowej⁷. Do kategorii sporów gospodarczych zaliczyć należy także m.in. spory powstałe między dostawcą usług (platformy internetowe i przeglądarki a użytkownikiem biznesowym obejmujące spory w stosunkach P2B⁸.

IV. Spór gospodarczy

Definicja sporu gospodarczego wywodzi się z definicji sprawy gospodarczej, której dotyczy ów spór. Do najczęściej pojawiających się sporów gospodarczych należy zaliczyć: spory o zapłatę, spory o wypłatę odszkodowania w relacjach inwestorskich, spory z umów o roboty budowlane, spory związane z niewykonaniem lub nienależytym wykonaniem umów zawieranych w obrocie gospodarczym, w tym w szczególności umów sprzedaży, umów zlecenia i o świadczenie usług, umów o dzieło, najmu, dzierżawy, leasingu, umów dostawy, spedycji i przewozu, umów zawieranych w obrocie bankowym i umów związanych z finansowaniem inwestycji, również spory patentowe oraz spory z dziedziny IT.

Każda z wyżej wymienionych kategorii sporów ma swoją specyfikę i może być rozwiązywana w różny sposób. Wybór drogi rozwiązania sporu gospodarczego jest uzależniony od postaw i potrzeb stron, jak i ich pełnomocników (w sprawach gospodarczych przedsiębiorcy często korzystają ze wsparcia pełnomocników zawodowych - adwokatów lub radców prawnych). Wspomniane postawy i potrzeby mogą być różne i są uwarunkowane zarówno tłem stanu faktycznego, jak i osobistymi relacjami pomiędzy przedsiębiorcami. To właśnie relacje osobiste pomiędzy stronami mogą często okazać się kluczowe dla decyzji o wyborze metody rozwiązania danej sprawy.

⁷ Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. - Prawo własności przemysłowej (Dz. U. 2001 Nr 49 poz. 508).

⁸ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady UE wydały 2019/1150 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie propagowania sprawiedliwości i przejrzystości dla użytkowników biznesowych korzystających z usług pośrednictwa internetowego (tzw. „Rozporządzenie P2B” - Platform to Business).

Do najczęściej stosowanych metod rozwiązywania sporów gospodarczych należą:

- 1. Negocjacje (w przypadku niepowodzenia kończą się wysłaniem wezwania do zapłaty),**
- 2. Poddanie sporu pod rozstrzygnięcie w sądzie powszechnym,**
- 3. Poddanie sporu pod rozstrzygnięcie w sądzie arbitrażowym,**
- 4. Mediacje.**

Przyjęcie powyższej kolejności metod rozwiązywania sporu wynika z praktyki ośrodków mediacyjnych, w których rozwiązywane są sprawy gospodarcze. Znajduje również uzasadnienie w edukacji prawników, która wynika z podstawy programowej studiów prawniczych. Edukacja przygotowuje adeptów zawodów prawniczych do rozwiązywania sporów gospodarczych w drodze postępowania sądowego w stopniu bardziej gruntownym i szczegółowym niż poprzez zastosowanie innych metod. Nauka o konflikcie, rozwiązywaniu sporów w sposób ugodowy lub korzystanie z negocjacji i arbitrażu pozostaje ciągle jeszcze poza głównym nurtem zainteresowań edukacji na uczelniach prawniczych. Powodem, który często jest podkreślany przez samych pełnomocników, a który ma wpływ na wybór metody rozwiązywania sporów gospodarczych, jest m.in. nieodpowiednie ułożenie stosunków finansowych w relacji pełnomocnik – klient w kontekście prowadzenia postępowań sądowych i polubownych (w tym mediacyjnych). Odpowiednia regulacja w sprawie honorarium pełnomocnika zawodowego na poziomie odpowiadającym pracy związanej z reprezentacją interesów klienta w sądzie (jak to ma miejsce w innych krajach europejskich) mogłaby wspomóc zmianę paradygmatu myślenia pełnomocników o mediacji i o zawieraniu ugód w ogóle. W załączniku nr 1 znajduje się przykład zapisu dot. wynagrodzenia pełnomocnika uwzględniającego wynagrodzenie za zawarcie ugody, w tym tej zawartej przed mediatorem⁹.

1. Negocjacje

Termin negocjacje wywodzi się od łacińskiego słowa *negotiatio*. Negocjacje, w zależności od autora, definiowane są w różny sposób. Do najczęściej spotykanych i znanych zalicza się następujące definicje:

„Negocjacje są podstawowym sposobem uzyskania od innych tego, czego chcemy. Jest to zwrotny sposób komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia w sytuacji, gdy ty

⁹ Załącznik nr 1.

i druga strona związani jesteście pewnymi interesami, z których jedne są wspólne, a inne przeciwne”.

Taki sposób określenia procesu negocjacji został opublikowany w książce „Dochodząc do Tak”, której autorami są: R. Fisher, W. Ury¹⁰, a których przyjęło uznawać za twórców Harvardzkiej Szkoły Negocjacyjnej.

Kolejną definicję negocjacji znajdziemy w pracy pt. „Negotiation”, której autorami są R. J. Lewicki i J. A. Litterer, a brzmi ona następująco:

„Negocjacje to proces dochodzenia do porozumienia przy odmiennych punktach widzenia (interesach), ale w sytuacji akceptacji różnych stanowisk¹¹”.

Korzystając z negocjacji strony mogą doprowadzić do rozwiązania konfliktu wynikającego ze stosunków uregulowanych w umowie zawartej pomiędzy nimi. Strony znajdują się w tym momencie na etapie początkowym sporu, a nawet być może nie odczuwają wrogich nastrojów wobec siebie. Z formalnego punktu widzenia strony na tym etapie nie są jeszcze nawet w stanie **wdania się w spór**. Ponieważ ten etap zgodnie z komentarzem dr hab. M. Manowskiej, obecnie Pierwszej Prezes SN, następuje w momencie „...zajęcia przez pozwanego stanowiska co do żądania powoda oraz wskazanych przez niego okoliczności faktycznych. Pozwany nie ma obowiązku wdania się w spór. Jednak jego bierna postawa nie tamuje rozpoznania sprawy, a jej konsekwencją może być uznanie przez sąd określonych faktów za przyznane (art. 230 KPC) lub nieudowodnione (art. 233 § 2 KPC)¹²”.

Stąd wydaje się, że negocjacje, które będą prowadzone na etapie przed sformułowaniem pierwszego pisma procesowego, tj. pozwu i przed momentem wdania się w spór przez pozwanego, mają duże szanse na zakończenie w sposób ugodowy. To jest też dobry moment na przeprowadzenie diagnozy konfliktu, która odpowie na pytanie, czy spór wynikły z konfliktu pomiędzy danymi stronami może być rozwiązany polubownie, czy strony wyrażają zainteresowanie takim sposobem rozwiązania konfliktu, czy jest to też możliwe proceduralnie tzn. czy w sprawie sporu zaistniałego pomiędzy stronami dopuszczalne jest zawarcie ugody.

¹⁰ R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do Tak*, PWN, Warszawa 1990, s.21.

¹¹ R. J. Lewicki, J. A. Litterer, *Negotiation*, Irwin 1985, s. 5.

¹² M. Manowska, *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz. Tom I. Art. 1-477(16)*, wyd. IV, Warszawa 2021.

W Polsce etap obejmujący diagnozę konfliktu (sporu) nie jest często stosowany w praktykach prawniczych. Dla przykładu - takie narzędzie diagnozy sporu w kontekście najbardziej efektywnej metody jego rozwiązania powstało w Niemczech w ramach prac stowarzyszenia działającego pn. *Okrągłego Stołu Mediacji i Zarządzania Konfliktem Niemieckiego Biznesu* (Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft - RTMKM)¹³. To narzędzie, nazwane **DiReCT – Dispute Resolution Comparison Tool**, działa w ten sposób, iż po podaniu odpowiedzi na wcześniej zadany zestaw pytań, narzędzie formułuje rekomendację najlepszej metody jego rozwiązania, tj. takiej, która będzie najbardziej adekwatna dla danej sprawy.

W Polsce diagnoza konfliktu, częściej odbywa się na etapie pracy mediatora. Według socjolożki, mediatorki i eksperta w dziedzinie pracy z konfliktem Kingi Markert, diagnoza konfliktu obejmuje jego analizę m.in. poprzez uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania¹⁴:

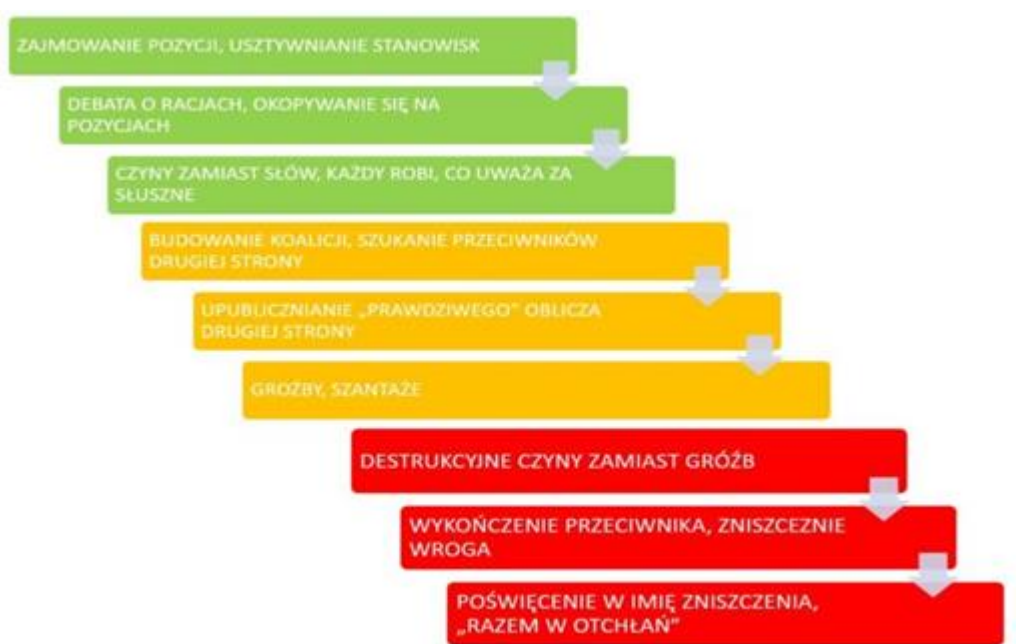
1. Kto jest bezpośrednio zaangażowany w spór?
2. Kogo spór dotyczy lub dotyczyć może w przyszłości?
3. Jakimi kwestiami spornymi należy się zająć?
4. Czy te kwestie podlegają negocjacjom i czy zainteresowane strony są skłonne spróbować zająć się nimi w procesie współpracy?
5. Jaki efekt chcemy osiągnąć? Co będzie kryterium osiągnięcia sukcesu?
6. Jakim sposobem najlepiej można osiągnąć założony efekt?
7. Czy są jakieś ograniczenia dotyczące potencjalnych wyników?

Do diagnozy konfliktu używa się również tzw. Schodów Glasła określających fazy konfliktu i definiujących wzajemne relacje stron w konflikcie¹⁵. Rzetelnie i systemowo przeprowadzona analiza konfliktu będzie stanowiła dobrą podstawę dla dalszej pracy osób zaangażowanych w rozwiązanie konfliktu zarówno na etapie premediacji, jak i mediacji właściwej.

¹³ Firmy członkowskie RTMKM to m.in. ABB, BOMBARADIER, DEUTSCHE BAHN, SIEMENS (RTMKM – Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft [dostęp: 2021-03-25]).

¹⁴ Markert K., *Konflikty w firmie - zagrożenie czy szansa na rozwój?*, ABC. <https://sip.lex.pl/#/publication/469964667> [dostęp: 2021-03-25].

¹⁵ <https://poradniknegocjatora.pl/eskalacja-konfliktu-model-f-glasla/> [dostęp: 2021-03-25].



Rys. 1 Schody Głaska

2. Poddanie sporu pod rozstrzygnięcie w sądzie powszechnym

Postępowanie sądowe w sprawach gospodarczych toczy się na podstawie przepisów kodeksu postępowania cywilnego w oparciu o przepisy z art. 1-424 KPC oraz 458¹⁻¹³ KPC. Celem prowadzonego postępowania sądowego jest wydanie arbitralnego orzeczenia w sprawie poddanej pod rozstrzygnięcie sądowe.

Istotnym elementem przy analizie celowości prowadzenia postępowania sądowego w danej sprawie powinna stać się, obok kwestii merytorycznych, pełna analiza kosztów związanych z prowadzeniem sprawy sądowej. Na te koszty składają się następujące pozycje: opłata sądowa (tzw. wpis sądowy), koszty związane z kosztami zastępstwa procesowego, koszty podróży wszystkich uczestników procesu i innych niezbędnych wydatków osób biorących udział w rozprawach sądowych, koszty sporządzania opinii przez powołanych z listy biegłych sądowych, a także koszty pracy (która w tym czasie nie jest wykonywana bądź wykonywana przez innych pracowników) pracowników strony występujących w charakterze świadków. Wszystkie te koszty w momencie podejmowania decyzji o prowadzeniu sprawy w sądzie są trudne do oszacowania, natomiast nawet wstępna ocena wysokości tych kosztów mogłaby stanowić podstawę do podjęcia decyzji o złożeniu pozwu bądź o wyborze innej drogi

rozwiązania sporu. Analizę taką powinni przeprowadzić prawnicy *in house* bądź inne osoby w firmach, które zajmują się rozwiązywaniem spraw spornych.

Na podstawie Ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych w sprawach sądowych o charakterze majątkowym¹⁶ (a do tych zalicza się *gros* spraw gospodarczych) pobiera się opłatę stosunkową. Wysokość opłaty stosunkowej uzależniona jest od wartości przedmiotu sporu (WPS). W sprawach o prawa majątkowe przy wartości przedmiotu sporu ponad 20 000 zł pobiera się od pisma opłatę stosunkową wynoszącą 5% tej wartości, nie więcej jednak niż 200 000 zł. Każdy przedsiębiorca (zanim podejmie decyzję o skierowaniu sprawy na drogę sądową) powinien mieć świadomość wysokości tych opłat.

3. Poddanie sporu pod rozstrzygnięcie w sądzie polubownym (arbitrażowym)

Prowadzenie sprawy przed sądem polubownym ma na celu wydanie orzeczenia w sprawie gospodarczej, która charakteryzuje się tzw. zdolnością arbitrażową. Postępowanie przed sądem polubownym prowadzone jest w oparciu o przepisy zawarte w art. 1154 -1217 KPC oraz w oparciu o przepisy zawarte w postanowieniach regulaminów stałych sądów arbitrażowych. Wszystkie informacje na temat reguł postępowania oraz kosztów związanych z prowadzeniem spraw spornych przed sądami arbitrażowymi można uzyskać wchodząc na strony internetowe danych sądów. Dla przykładu są to: Sąd Arbitrażowy przy Konfederacji Lewiatan¹⁷ lub Sąd Arbitrażowy przy Nowotomyskiej Izbie Gospodarczej¹⁸.

Postępowanie arbitrażowe prowadzone jest w większości przypadków na podstawie arbitrażowej klauzuli rozwiązywania sporów, tzw. zapisu na sąd polubowny lub wielostopniowych klauzul rozwiązywania sporów. W praktyce zdarzają się również postępowania arbitrażowe *ad hoc*.

Podobnie jak w przypadku prowadzenia spraw gospodarczych przed sądami powszechnymi, to pełnomocnicy - działając wspólnie ze swoimi mocodawcami - powinni przeprowadzić analizę celowości prowadzenia sprawy w sądzie polubownym w kierunku uzyskania wyroku przed sądem arbitrażowym. Pewne kategorie spraw np. w obrocie międzynarodowym

¹⁶ Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o kosztach sądowych w sprawach cywilnych (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 755 z późn. zm.).

¹⁷ Sąd Arbitrażowy przy Konfederacji Lewiatan, źródło: sadarbitrazowy.org.pl.

¹⁸ Sąd Arbitrażowy przy Nowotomyskiej Izbie Gospodarczej źródło: www.nig.org.pl/sa/.

w tzw. sporach transgranicznych powinny być z korzyścią dla wszystkich uczestników postępowania rozstrzygane w tym trybie. Są też spory krajowe, w których konieczne jest uzyskanie wyroku sądu arbitrażowego.

V. Mediacja gospodarcza

Mediacja jest najprostszą formą alternatywnego rozwiązywania sporów. Mediacja to 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. Mediator moderuje przebieg rozmów, łagodzi powstające napięcia i pomaga - nie narzucając jednak żadnego rozwiązania - w wypracowaniu porozumienia.

Postępowanie takie może zostać zainicjowane przez strony albo może je zaproponować lub zarządzić sąd, lub nakazać prawo państwa członkowskiego UE. Termin ten obejmuje także mediację prowadzoną przez sędziego (w Polsce nie jest możliwa), który nie jest odpowiedzialny (nie prowadzi sprawy sądowej) za jakiegokolwiek postępowanie sądowe dotyczące rzonego sporu¹⁹.

1. Mediator gospodarczy

To osoba wpisana na listę ośrodka mediacyjnego, na listę stałych mediatorów prowadzoną przez prezesa sądu okręgowego bądź działająca w ramach własnej kancelarii mediacyjnej, która zajmuje się prowadzeniem mediacji w sprawach gospodarczych (por. definicja sprawy gospodarczej). Mediator gospodarczy zobowiązany jest do stosowania zasad etyki w pracy mediacyjnej. Wskazane jest, aby treść takiego zobowiązania została przez niego opublikowana na stronie internetowej jego kancelarii bądź ośrodka, w którym działa. Najczęściej stosowanymi zasadami dotyczącymi etyki mediatorów w Polsce są: *Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich* uchwalony przez Społeczną Radę ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości w maju 2008 roku²⁰ oraz *Europejski*

¹⁹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/52/WE z dnia 21 maja 2008 r.

²⁰ Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich uchwalony przez Społeczną Radę ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości, Ministerstwo Sprawiedliwości, maj 2008, źródło: https://www.arch.ms.gov.pl/Data/Files/_public/mediacje/adr1/kodeksetyczny.pdf [dostęp 25.03.2021].

*Kodeks Postępowania Mediatorów*²¹. Każdorazowo strony w mediacjach powinny być informowane o obowiązujących danego mediatora zasadach etyki. Informowanie stron spełniać będzie co najmniej dwie podstawowe funkcje:

- **uwiarygodnienie osoby mediatora,**
- **edukacja stron na temat samej mediacji i zadań mediatora w procesie mediacji.**

Korzyścią dla samego mediatora, jak i dla spraw prowadzonych przez mediatora będzie zawarcie umowy w zakresie OC w związku z prowadzonymi mediacjami tzw. OC dla mediatora.

2. Mediacja gospodarcza

2.1. Gospodarcza mediacja umowna i ze skierowania sądowego

Postępowanie mediacyjne uregulowane jest w Kodeksie postępowania cywilnego w art. 183¹⁻¹⁵. Przepisy te znajdują również zastosowanie w zakresie prowadzenia mediacji gospodarczej. Zgodnie z art. 183¹ § 2 KPC, 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. 183⁶ § 1 KPC).

Mediacja może być przeprowadzona przed złożeniem pozwu do sądu (mediacja przedsądowa), jak również po jego złożeniu. Wniosek o przeprowadzenie mediacji umownej (gospodarczej) może złożyć strona lub jej pełnomocnik. Mogą oni także wystąpić z wnioskiem do sądu o skierowanie do mediacji. Do mediacji, strony może również skierować sąd na każdym etapie postępowania.

W kontekście wszczęcia mediacji warto zwrócić uwagę na przepisy art. 183⁶ § 1 KPC, który brzmi „Wszczęcie mediacji przez stronę następuje z chwilą doręczenia mediatorowi wniosku o przeprowadzenie mediacji, z dołączonym dowodem doręczenia jego odpisu drugiej stronie(...)”. Szczególnie istotne wydają się powyższe przepisy dot. wszczęcia mediacji w kontekście skutku prawnego polegającego na przerwaniu biegu przedawnienia po stronie podmiotu składającego wniosek o mediację umowną. Por. przepisy 117 -124 KC.

²¹ https://www.power.gov.pl/media/53826/zalacznik_11_Standardy_funkcjonowania_CAM.pdf [dostęp: 25.03.2021 r.].

Kategoria mediacji umownej dzieli się także:

a) na mediację na podstawie umowy o mediację, która wynika z klauzuli rozwiązywania sporów²²

oraz

b) na mediację wnioskową, którą można przeprowadzić na wniosek jednej lub obu stron mediacji.

Mediacja umowna w sprawach gospodarczych, zwana mediacją przedsądową albo pozasądową, może zakończyć spór powstały pomiędzy przedsiębiorcami na wcześniejszym etapie jego powstania, zanim sprawa trafi pod rozstrzygnięcie przez sąd powszechny bądź sąd arbitrażowy.

W **mediacji gospodarczej** obowiązują te same zasady mediacji, jakie obowiązują w każdej mediacji cywilnej. Dla przypomnienia są to:

Dobrowolność

Dobrowolność - jako naczelną zasadą mediacji - została uregulowana w art. 183¹ KPC. Obowiązuje strony i mediatora. Mediator zobowiązany jest do poinformowania stron na wstępie postępowania mediacyjnego o tym, że mają prawo do odstąpienia od mediacji na każdym jej etapie.

Poufność

Zgodnie z art. 183⁴ KPC przebieg mediacji jest całkowicie poufny. Zasada obowiązuje podczas sesji wspólnych i spotkań na osobności. Ponadto klauzula poufności uregulowana

²² 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 zbędzie ostatecznie rozstrzygnięty przez Zespół Orzekający działający przy Sądzie Arbitrażowym przy _____ w Warszawie („Sąd”), zgodnie z postanowieniami Regulaminu tego Sądu obowiązującymi w dniu wszczęcia postępowania.

jest także w art. 259¹ KPC zgodnie, z którym 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.

Bezstronność

Według art. 183³ KPC, mediator powinien zachować bezstronność przy prowadzeniu mediacji.

Neutralność

Mediator ma obowiązek pozostać neutralny wobec sposobu rozwiązania sporu proponowanego przez jedną ze stron. Neutralność mediatora jest gwarantowana przyjętymi przez mediatora zasadami etyki mediatora.

Akceptowalność

Strony konfliktu powinny zaakceptować osobę mediatora, jak i sposób prowadzenia mediacji w trakcie przebiegu postępowania mediacyjnego.

Poniżej znajduje się omówienie cech charakterystycznych postępowań mediacyjnych, które zasługują na ich szczególne podkreślenie w kontekście prowadzenia mediacji gospodarczych.

2.2. Mediator dokonujący diagnozy konfliktu. Badanie zdatności mediacyjnej (inaczej predyspozycji mediacyjnej)

Mediator gospodarczy, jako osoba posiadająca wiedzę i doświadczenie pozwalające na ocenę **zdatności mediacyjnej (predyspozycji ugodowej)** sprawy, może takiej oceny dokonać. Jednak predyspozycji ugodowej nie należy utożsamiać ze zdatnością ugodową sprawy.

Zdatność ugodowa sprawy to kwestia obejmująca odpowiedź na pytanie, czy w sprawie możliwe jest zawarcie ugody. Gdy sprawa wpływa do mediacji (ze skierowania sądowego czy w mediacji umownej) mediator powinien ustalić z pełnomocnikami zawodowymi lub osobiście, czy w danej sprawie może być zawarta ugoda, tj. czy w sprawie zachodzi zdatność ugodowa. Natomiast „podatność” sprawy do rozwiązania w drodze mediacji (tzw.

predyspozycja ugodowa²³⁾ w sprawach gospodarczych może zachodzić między innymi w następujących przypadkach:

1. podmiot gospodarczy – strona jest na progu wypłacalności,
2. gdy strony mają za sobą już inne sprawy sądowe pośrednio lub bezpośrednio związane z daną sprawą,
3. sprawa przynajmniej od roku toczy się przed sądem,
4. gdy sprawa ma wiele wątków i jest bardzo rozbudowana,
5. z uwagi na specyfikę branży z akt sprawy wynika, że będzie konieczne sporządzenie opinii biegłych, a łączny koszt wynagrodzenia biegłych będzie wyższy niż wartość roszczenia wynikająca z pozwu,
6. sprawa dotyczy bardzo specyficznej branży i z pewnością do rozstrzygnięcia sprawy konieczne będzie powołanie biegłych rzeczoznawców, a w danej branży jest dwóch lub trzech biegłych rzeczoznawców i z dużym prawdopodobieństwem czas oczekiwania na opinię biegłego będzie bardzo długi,
7. działalność podmiotów gospodarczych jest finansowana ze środków finansowych jednej gminy.

Katalog wymienionych wyżej kwestii nie stanowi katalogu zamkniętego i może okazać się, że zdatość mediacyjna, pierwotnie oceniona negatywnie, doprowadzi na koniec danej mediacji do ugodowego rozwiązania.

2.3. Mediator upoważniony do czytania akt

Zgodnie z art. 183⁹ § 2 KPC mediator ma prawo do zapoznania się z aktami sprawy, chyba że strona w terminie tygodnia od dnia ogłoszenia lub doręczenia postanowienia kierującego strony do mediacji nie wyrazi na to zgody. Zapoznanie się mediatora z aktami może nastąpić wyłącznie w siedzibie sądu.

2.4. Mediator zapoznający się z aktami w przypadku spraw ze skierowania sądowego i w przypadku mediacji umownej

Kwestia dotycząca zapoznawania się z materiałem procesowym w sprawie ze skierowania sądowego bądź z dokumentami w sprawie z mediacji umownej stanowi przedmiot dyskusji

²³ A. Kalisz, A. Zienkiewicz, *Mediacja w sprawach gospodarczych jako narzędzie wspierające sukces w biznesie*, Difin, Warszawa 2020, str. 98.

mediatorów i badaczy mediacji od wielu lat. Fundamentalne pytanie to: czy mediator powinien zaznajamiać się z aktami sprawy przed mediacją, czy też nie. Zaznajomienie się z aktami sprawy może mieć wpływ na opinię mediatora o stronach i o przedmiocie sprawy. Niektórzy praktycy stosujący w swojej pracy mediację facylitatywną sprzeciwiają się zapoznawaniu się przez mediatora z aktami sprawy. Natomiast wydaje się, że przy wielowątkowych i skomplikowanych sprawach taka rekomendacja jest niecelowa. Szczególnie w postępowaniach gospodarczych ze skierowania sądowego korzystne będzie zapoznanie się z pozwem i odpowiedzią na pozew. W okresie utrudnionego dostępu do czytelników akt sądowych (np. w okresie pandemii) mediator może umówić się z pełnomocnikami stron, aby to oni przesłali mediatorowi skany pism mailem. Taka praktyka była również stosowana przez niektórych mediatorów i pełnomocników przed pandemią.

Dobłą praktyką mediatora gospodarczego będzie również wysłanie do stron (z prośbą o uzyskanie odpowiedzi) Deklaracji Stanowiska²⁴, która z pewnością przyspieszy i wesprze strony w przygotowaniu się do mediacji. Natomiast niezależnie od zapoznania się z aktami i faktami w danej sprawie, mediator powinien skupić się na rozwiązaniach na przyszłość, na pracy ze stronami w kierunku wykreowania porozumienia, zasadniczo pomijając etap potencjalnego wykazywania „winnego” bądź odpowiedzialnego za dany spór w przeszłości. Mediacja i porozumienie mediacyjne dotyczą przyszłości, przeszłość „pozostawiając w tyle”.

2.5. Stres i emocje w pracy mediatora gospodarczego

Powszechny jest pogląd, że w mediacjach gospodarczych brak jest emocji, i że strony nie są tak emocjonalne jak np. ma to miejsce w mediacjach rodzinnych. Po części jest to prawda. Ale jednocześnie trudno się zgodzić z poglądem, że mediacja gospodarcza oparta jest na „zimnych”, pozbawionych zabarwienia emocjonalnego wyliczeniach i rachunkach, bo uczestnicy tych sporów występują np. z żądaniem zapłaty lub odszkodowania (a tu nie ma miejsca na emocje). Doświadczeni mediatorzy temu zaprzeczają. Emocje, a często też stres wynikający z przeżywania emocji dotyczy wszystkich dziedzin życia. Emocje są przecież siłą napędową każdej działalności podejmowanej przez człowieka. Psychologowie Fehr i Russel piszą na temat emocji w sposób następujący *„Każdy wie, czym są emocje, dopóki nie*

²⁴ Wysłanie przed właściwą mediacją zapytania do stron o ich stanowiska w sprawie powstałego sporu. Wzór takiej Deklaracji Stanowiska znajduje się w załączniku nr 2.

poprosi się go o podanie definicji. Później można odnieść wrażenie, że nikt tego nie wie²⁵”.

W mediacjach (każdego rodzaju) emocje mają pierwszorzędne znaczenie - nie da się prowadzić satysfakcjonujących mediacji bez świadomości emocji osób biorących w nich udział (mediatora i stron). Umiejętność radzenia sobie z własnymi emocjami stanowi punkt wyjścia dla zauważania emocji stron biorących udział w mediacji. Mediator gospodarczy musi być też świadomy skutków oddziaływania emocji. Przede wszystkim musi pamiętać, że:

- a) emocje wpływają na nasze ciało,
- b) emocje wpływają na nasze myśli,
- c) emocje wpływają na nasze zachowanie²⁶.

Umiejętność rozpoznawania emocji będzie wpływać istotnie na radzenie sobie ze stresem w pracy mediatora. Bardzo ciekawie przedstawiają to zagadnienie p. Adela Barabasz i p. Karolina Wasilewska w artykule pt. „*Stres i mediacje – wybrane zagadnienia*”²⁷. W sytuacjach stresowych mediator gospodarczy musi pamiętać o podstawowych interesach, wywierających wpływ na większość emocji, których ludzie doznają, a które bezpośrednio wpływają na postęp i przebieg wszystkich negocjacji, w tym negocjacji prowadzonych w ramach postępowań mediacyjnych. Są to: **uznanie, przynależność, autonomia, pozycja i rola**. Jeśli mediator doceni istotność i odpowiednio potraktuje te podstawowe interesy stron w mediacji, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że zakończą się sukcesem. Roger Fisher i Daniel Shapiro w swojej pozycji „*Emocje w negocjacjach*” wyrażają podobny pogląd²⁸. Jednocześnie podkreślenia wymaga okoliczność, że sukces w mediacji nie jest tożsamy z zawarciem ugody. Sukcesem w mediacjach gospodarczych może być odbudowanie relacji pomiędzy zantagonizowanymi stronami, ale czasem też sam fakt, że skłócenie i obrażenie na siebie przedsiębiorcy siądą przy jednym stole. A to nie zawsze jest oczywiste, bo strach przed „*utratą twarzy*” jest ogromny.

²⁵ R. Fisher, D. Shapiro, *Emocje w negocjacjach*, Jacek Santorski & Co Agencja Wydawnicza Warszawa 2009 r. str. 15.

²⁶ Ibidem, str. 23-24.

²⁷ *Sztuka skutecznego prowadzenia Mediacji i negocjacji. Zagadnienia psychologiczne i komunikacyjne* pod redakcją A. Binksztoka, Wydawnictwo Marina Wrocław 2013 r. str. 133.

²⁸ R. Fisher, D. Shapiro, *Emocje w negocjacjach*, Jacek Santorski & Co Agencja Wydawnicza Warszawa 2009 r. str. 15.

2.6. Etapy w mediacji gospodarczej ze skierowania sądowego i w mediacji umownej

Według dokumentu pn. „Zestaw narzędzi do doskonalenia mediacji zapewniający wdrożenie wytycznych CEPEJ w sprawie mediacji”, przyjętego podczas posiedzenia plenarnego 27-29 czerwca 2018 r. w Strasburgu podział na etapy mediacji wygląda następująco:

1. Przygotowanie (Premediacja)

2. Otwarcie

3. Badanie

4. Negocjacje

5. Porozumienie²⁹

W podręcznikach i komentarzach zawierających informacje na temat etapów w mediacji można znaleźć różne podziały. Autorzy różnie je definiują, natomiast nie ich nazwa ma bezpośredni wpływ na przebieg posiedzeń mediacyjnych i ich rezultat. Mediacja gospodarcza (jak każda inna) jest procedurą niesformalizowaną, natomiast istotą jej właściwego prowadzenia jest, aby mediator - znając specyfikę danego sporu i stron występujących w mediacji - poprowadził strony zgodnie z przyjętymi i przemyślanymi założeniami, tak aby czuły się pewne, co do procedury i osoby mediatora przez cały okres trwania mediacji.

Ad 1. Przygotowanie (premediacja)

Premediacja w sprawach gospodarczych, poza typowymi działaniami dla każdej mediacji cywilnej, może obejmować także wysłanie przed właściwą mediacją zapytania do stron o ich stanowiska w sprawie powstałego sporu (Deklaracja Stanowiska)³⁰. Taka praktyka stosowana jest powszechnie w krajach anglosaskich m.in. znana jest członkom American Bar Association. Z krótkiego artykułu zamieszczonego w załączniku nr 3 wynikają podstawowe elementy, które powinna zawierać wypracowana przez pełnomocnika zawodowego Deklaracja Stanowiska³¹, w której strony opisują krótko przebieg sporu i swoje oczekiwania. Dobrze przemyślana Deklaracja Stanowiska (której treść będzie się znacząco różnić od petitum pozwu, które pełnomocnik zawarłby w swoim pierwszym piśmie procesowym)

²⁹ 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> [dostęp: 2021-01-20].

³⁰ *The effective use of written position papers in mediation*, źródło: <https://whoswholegal.com/features/the-effective-use-of-written-position-papers-in-mediation1> [dostęp: 2021-01-20].

³¹ Wzór Deklaracji Stanowiska stanowi załącznik nr 3.

powinna inicjować każdą mediację. Deklaracja Stanowiska stanowi także pierwszą próbę odpowiedzi na pytanie, czego oczekuje się od partnera. To jest też moment przedstawienia pierwszej oferty rozwiązania sporu tzw. zakotwiczenia³². Zatem dla mediacji jest to moment niezwykle istotny, bo moment ten może ustanowić określony poziom propozycji negocjacyjnych w sprawach gospodarczych. Z tego względu strony powinny uzyskać zapewnienie, że nikt (poza mediatorem) nie uzyska dostępu do przedstawionych stanowisk, chyba, że strony udzielą wyraźnej zgody na ich udostępnienie drugiej stronie. W praktyce anglosaskiej istnieje wiele rozwiązań dot. wysyłania i przekazywania Deklaracji Stanowisk, jak np. wysłanie Deklaracji Stanowisk o określonej godzinie w tym samym dniu etc.

Ad 2. Otwarcie

Mediator otwiera posiedzenie wspólne. W pierwszej kolejności podczas spotkania wspólnego mediator wygłasza Monolog Mediatora. Po wygłoszeniu Monologu, mediator prosi strony o złożenie oświadczenia o gotowości do kreatywnego podejścia w mediacji i wspólnego poszukiwania rozwiązań z drugą stroną, przy udziale mediatora. Moment składania oświadczeń przez strony w mediacji jest uznawany (w literaturze poświęconej nauce o mediacji) jako moment zawarcia kontraktu mediacyjnego³³. Oświadczenie o gotowości do współpracy złożone w obecności trzeciej osoby, neutralnego mediatora będącego w tym momencie „świadkiem” („świadek interakcji”)³⁴ złożonych oświadczeń, będzie oddziaływać szczególnie, bo strony (także, a może szczególnie, przedsiębiorcy z uwagi na „honor kupiecki”) nie będą chciały „utracić twarzy” poprzez zachowanie inne niż początkowo zadeklarowane. Niektórzy mediatorzy proszą o spisanie i podpisanie kontraktu, w celu większego zaangażowania strony do poszukiwania wspólnych rozwiązań. Tak wyrażona gotowość wzmacniać może też chęć odbudowania relacji, nawiązania ponownej współpracy i zakończenia sporu. Człowiek poszukuje pokojowych rozwiązań, bo z natury swej jest przychylny i dąży do nawiązania kontaktu. *„Kontakt budzi więcej zaufania, więcej solidarności i więcej wzajemnej życzliwości. Pomaga Ci widzieć świat oczyma innych”³⁵*. W sądzie gospodarczym, gdzie częstokroć nie ma możliwości swobodnej rozmowy

³² A. Jakubiak-Mirończuk, *Negocjacje dla prawników. Prawo cywilne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010 r., str. 213.

³³ A. Gójska, *Mediacje rodzinne*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014, str. 102.

³⁴ M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, Wolters Kluwer Polska 2009, str. 187.

³⁵ R. Bregman, *Homo sapiens Ludzie są lepsi niż myślisz*, Wydawnictwo Dolnośląskie Pubicat 2020, str. 374.

i nawiązania bezpośredniego kontaktu z drugą stroną jest w większości wypadków niemożliwe.

Wstępne wypowiedzi stron

Po Monologu Mediatora mediator wysłuchuje relacji stron, w kolejności zgodnej z zaproponowaną i zaakceptowaną procedurą. Relacje przedstawiane są przez strony, a mediator łączy je z ustaleniami z fazy premediacji lub też z opisem wynikającym z Deklaracji Stanowisk. W trakcie spotkań na osobności („mediacje wahadłowe”) po posiedzeniu wspólnym może je również zweryfikować ze stronami i wyjaśnić ewentualne różnice i nieścisłości.

Ad 3. Badanie i negocjacje. Analizowanie spraw gospodarczych (zdefiniowanie sporów gospodarczych, ich kategorii, ustalenie porządku dyskusji, wypracowywanie opcji rozwiązań)

Często w sprawach gospodarczych ma miejsce sytuacja, w której rozwiązanie jednego ze sporów jest uwarunkowane rozwiązaniem innego, dotyczącego tych samych przedsiębiorców. Strony same stawiają to jako warunek przy wyrażaniu zgody na mediacje twierdząc, że albo załatwią wszystkie sprawy albo żadnej. Takie ugody kończą się często zawarciem ugody warunkowej. Mediator w takiej sytuacji tym bardziej powinien zwrócić uwagę na istotność skonsultowania się z prawnikiem stron w zakresie sformułowania postanowień ugody.

Po wypowiedziach obu stron, mediator gospodarczy zadaje dodatkowe pytania i korzysta z parafrazy. Na dalszym etapie mediator wspólnie ze stronami rozpoczyna etap gromadzenia faktów i wyodrębniania kwestii do rozwiązania i nadawania im ważności. Mediator powinien nakłaniać strony, aby to one sformułowały listę spraw, która stanowi przedmiot mediacji. Podczas mediacji niektórzy mediatorzy gospodarczy korzystają z flipchartów, tak aby jasno zostało wskazane, które kwestie można uznać za omówione i je „odhaczyć”, a także jakie kwestie podlegają dalszej dyskusji. Moment ustalania priorytetów w mediacji stanowi element otwierający fazę negocjacji w mediacjach. Dobrą praktyką, którą stosują mediatorzy gospodarczy, jest sporządzanie i przesłanie uczestnikom notatki zawierającej godziny rozpoczęcia i zakończenia posiedzenia w danym dniu mediacji, dane osób, które brały udział w posiedzeniu [imię i nazwisko i ich tytuł (stanowisko służbowe)] oraz podstawowe ustalenia podjęte podczas posiedzenia. Niektórzy mediatorzy stosują również sformułowania na

początku i na zakończeniu spotkania „otwieram” i „zamykam” posiedzenie mediacyjne o danej godzinie.

Ryzyko płynące ze stosowania mediacji ewaluatywnej

W mediacjach gospodarczych możliwe jest zastosowanie mediacji ewaluatywnej i przedstawienie przez mediatora rozwiązania zgodnego z treścią art. 183^{3a)} KPC. Przepis ten od 2016 roku umożliwia mediatorowi przedstawienie opcji rozwiązania sporu. 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 dzięki pracy mediatora samodzielnie wypracowują rozwiązania. Wychodząc z propozycją rozwiązania sporu, mediator powinien upewnić się, że wszyscy uczestnicy sporu są gotowi, aby mediator przedstawił stronom zaproponowany przez niego sposób na rozwiązanie. Mediatorzy wywodzący się z kręgu zawodowych pełnomocników powinni niezwykle ostrożnie podchodzić do możliwości skorzystania z tego przywileju. Przede wszystkim w pracy prawnika jako pełnomocnika stron, prawnik wykazuje tendencje do wydawania ocen o stanie prawnym i faktycznym sprawy. Dążąc do pogodzenia stron formułuje możliwe rozwiązania, przyzwyczajony do tego, że strony tego właśnie od niego oczekują. Przed takim sposobem postępowania mediator (prawnik) powinien się wystrzeżać. Niebezpieczeństwo takiego postępowania tkwi w możliwym w przyszłości zarzucie jednej ze stron, iż to nie ona była autorem danego rozwiązania i że zamierza odstąpić od ugody.

Metody działania mediatora w mediacji gospodarczej

Podczas wszystkich posiedzeń mediacyjnych mediator korzysta z narzędzi komunikacji werbalnej występujących pod wspólną nazwą **aktywne słuchanie**. Są to: umiejętność zadawanie pytań, parafraza, odzwierciedlenie, klaryfikacja, podsumowanie oraz dowartościowanie. Natomiast do katalogu niewerbalnych technik komunikacji interpersonalnej, z których mediator może skorzystać zalicza się:

1. Mikroekspresje mimiczne (teoria opisana w słynnej pracy naukowej Paul Eckmann)³⁶,
2. Okuleżję - utrzymywanie kontaktu wzrokowego,
3. Pantomimikę - sposób poruszania się i gestykulacja (zwana inaczej kinezą),
4. Relacje przestrzenne (strefy: intymna, prywatna, społeczna),

³⁶ P. Eckmann, *Emocje ujawnione*, Helion 2011.

5. Haptykę, tj. dotyk i utrzymywanie dystansu interakcyjnego,

6. Tembr głosu, intonacja, tempo mówienia.

Elementy wykorzystania narzędzi z obszaru komunikatów niewerbalnych, które stosują mediatorzy i negocjatorzy opisała dr hab. M. Tabernacka w swojej pracy pt. „Negocjacje i mediacje w sferze publicznej”. Do takich narzędzi autorka zalicza również chronomikę (wykorzystanie czasu) oraz sposób korzystania z przestrzeni, a także pozabehawioralne wyznaczniki statusu jak np. styl ubierania się³⁷. Nie do przeczenia przez mediatora jest też okoliczność, że zarówno strony, jak i on sam mogą korzystać z tych narzędzi i wiedzy.

Ad 4. Negocjacje i budowanie porozumienia

Podczas tej fazy mediator gospodarczy może prowadzić posiedzenia wspólne, ale może także wykorzystać narzędzie spotkań na osobności (**mediacje wahadłowe**). Mediator jako specjalista, który podejmuje decyzję w sprawie właściwej interwencji mediacyjnej będzie nadzorował procedurę określenia i analizy problemu (w kategoriach interesów stron i określenia zakresu roszczeń). Na tym etapie ważna jest odpowiedź na pytanie, kiedy należy zorganizować spotkanie na osobności? Doświadczenie wskazuje, że na przeprowadzenie spotkania na osobności w mediacjach gospodarczych mediatorzy decydują się najczęściej w następujących sytuacjach:

- Gdy mediator zauważy, że żadna ze stron nie jest gotowa do przedłożenia pierwszej propozycji ugodowej (z obawy przed odkryciem swoich realnych interesów bądź przed „zakotwiczeniem” sporu na określonym poziomie);
- W przypadku, gdy mediator zamierza sprawdzić na ile realne są propozycje wzajemne stron i czy deklarowana gotowość do zrealizowania ugody jest rzeczywista;
- W przypadku impasu w mediacjach;
- Gdy strony bardzo emocjonalnie podchodzą do sporu.

Porozumienie. Praca nad projektem ugody w mediacji gospodarczej

Praca nad wypracowaniem wspólnego projektu porozumienia, które później ma stać się podstawą do ugody może przebiegać w różnym trybie:

1. gdy w mediacjach gospodarczych biorą udział pełnomocnicy, to często pełnomocnicy deklarują chęć przygotowania wstępnej treści porozumienia,

³⁷ M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, Wolters Kluwer Polska, 2009, str. 129-131.

2. czasem strony oczekują przygotowania wstępnej treści ugody przez mediatora (kwestia ta bywa różnie uregulowana w regulaminach działania ośrodków i kancelarii mediacyjnych lub w standardach prowadzenia mediacji),
3. gdy stronom zależy, aby ugoda powstała w trakcie jednego (np. ostatniego) spotkania w mediacji, to strony mogą zastosować technikę „burzy mózgów” polegającą na przedstawieniu i spisaniu różnych propozycji zakończenia sporu przez wszystkie osoby biorące udział w spotkaniu; wszystkie pomysły powinny być zapisane przez mediatora z najwyższą starannością i rzetelnością; żaden pomysł nie powinien zostać pominięty; na bazie tych zapisanych propozycji wypracowywane jest wspólne rozwiązanie, a następnie ugoda.

Z punktu widzenia mediatora - jako strażnika procedury - bardzo istotne jest, aby na tym etapie mediator upewnił się, że wszystkie obecne osoby biorące udział w mediacji są świadome podejmowanych decyzji oraz, że godzą się na nie. Natomiast, gdy w mediacji uczestniczą zawodowi pełnomocnicy stron, to na nich ciążyć będzie odpowiedzialność za właściwe przygotowanie treści ugody. W takiej sytuacji rola mediatora zostanie ograniczona do sprawdzenia, czy porozumienie wypracowane w mediacji było: *„merytoryczne, stałe, całościowe, ostateczne, bezwarunkowe, obowiązujące i podstawowe. Oprócz powyższych cech porozumienie powinno być realne”*³⁸. Na mediatorze będzie również spoczywać odpowiedzialność za stylistyczną stronę ugody, a także za precyzyjne określenie dat, kwot, jednostek miar i wag, tak aby w przyszłości nie nastęczały wątpliwości interpretacyjnych. Często stosowanym rozwiązaniem jest także wpisywanie kwot słownie, umieszczając to słowo w nawiasie. Mediator gospodarczy, jako neutralna osoba zarządzająca procesem negocjacji pomiędzy stronami, posiadająca wiedzę na temat dynamiki negocjacji, powinien być ostrożny i sprawować pieczę nad odpowiednim momentem zamknięcia negocjacji oraz dążyć do spisania ugody. W przeciwnym wypadku może nastąpić tzw. efekt pętli *„to sytuacja, w której zamiast zamknięcia negocjacji następuje powrót do wcześniej omówionych kwestii”*³⁹.

³⁸ A. Jakubiak-Mirończuk, *Negocjacje dla prawników. Prawo cywilne*, Wolters Kluwer Warszawa 2010 r. str. 388; A. Gójska, V. Huryn, *Mediacja w rozwiązywaniu konfliktów*, Warszawa 2007, str. 161-162.

³⁹ Ibidem; M. Derejczyk, A. Kudłaszyk, *Spory przedumowne*, str. 63.

Ad 5. Zakończenie. Sporządzenie protokołu. Złożenie w sądzie protokołu z mediacji wraz z ugodą zawierającą wniosek o zatwierdzenie ugody w sprawie mediacyjnej

Na etapie złożenia protokołu z mediacji, mediator może w protokole zawrzeć, powtórzony z ugody, wniosek o jej zatwierdzenie lub o zatwierdzenie przez nadanie klauzuli wykonalności (art. 183¹³⁻¹⁴ KPC). Z obowiązujących przepisów nie wynika obowiązek składania wniosku o zatwierdzenie ugody niezależnie od innych dokumentów składanych w sądzie. Zdarza się (choć jest to kwestia marginalna), że mediatorzy uzyskują informację o odmowie zatwierdzenia ugody. W takiej sytuacji mediator gospodarczy może w oparciu o § 172 Regulaminu urzędowania sądów powszechnych⁴⁰ zwrócić się do sądu o podanie przyczyny odmowy zatwierdzenia. Niektóre sądy praktykują przesyłanie mediatorowi informacji o zatwierdzeniu ugody do wiadomości mediatora. Taka praktyka sądowa zasługuje na poparcie. Niestety nie jest jeszcze rozpowszechniona. Kwestia ta mogłaby stać się kolejnym postulatem *de lege ferenda* zmiany przepisów w tym obszarze. Polegałyby on na wprowadzeniu obowiązku przesyłania mediatorowi postanowienia o zatwierdzeniu ugody.

Mediator w zakresie wykonywanej roli - jako strażnik - procedury jest także zobowiązany do poinformowania stron o dobrych praktykach, które powinny zostać wykorzystane przez strony m.in. w sytuacji wielu spraw gospodarczych rozpoznawanych przez różne sądy, gdy strony zdecydowały się na łączne prowadzenie wszystkich spraw, to w takiej sytuacji należy pamiętać, aby w sprawie nie zawierać jednej ugody, a tyle ugód, ile toczy się spraw sądowych, i że do każdej należy złożyć osobny protokół z ugodą. W przeciwnym wypadku ten jeden egzemplarz ugody (odnoszący się do wszystkich spraw łącznie) będzie krążyć po różnych sądach bez uzyskania przez strony szybkich i oczekiwanych rezultatów. Inną dobrą praktyką, która wykształciła się w wielu sądach kierujących strony do mediacji jest możliwość rozmowy z sędzią prowadzącym sprawę na temat wątpliwości i pytań pojawiających się w kontekście zawieranej ugody. Praktyka uzgadniania pozwala na wyeliminowanie niepewności w przedmiocie zatwierdzenia w przyszłości ugody, którą strony zawarły w mediacji. Kolejną dobrą praktyką sądową jest załączanie przez sąd (do postanowienia w sprawie skierowania stron (sprawy) do mediacji) informacji o danych teleadresowych do stron i ich pełnomocników (w tym adresów e-mailowych). Zdarza się

⁴⁰ § 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).

także coraz częściej, że sąd przekazuje do wiadomości mediatora, czy strony wyraziły już zgodę na mediację.

VI. E-Mediacja

E-mediacja (inaczej mediacja online, mediacja zdalna) to mediacja, która prowadzona jest w oparciu o zasady mediacji klasycznej (stacjonarnej) w drodze komunikacji elektronicznej np. w formie wideokonferencji, na którą osoby uczestniczące w mediacji uprzednio wyraziły zgodę. Od e-mediacji (mediacji zdalnej) należy odróżnić procedurę ODR (Online Dispute Resolution). Procedura ODR dotyczy sporów z konsumentami. W Polsce kwestie te regulowane są przez ustawę z dnia 23 września 2016 r. o pozasądowym rozwiązywaniu sporów konsumenckich⁴¹.

Zasady prowadzenia e-mediacji wynikające z obowiązujących przepisów:

1. E-mediacja znajduje zastosowanie zarówno w **mediacji umownej, jak i sądowej**.
2. E-mediacja polega na **komunikacji mediatora z każdą ze stron na osobności („mediacje wahadłowe”)**, jak również na spotkaniu się ze **wszystkimi stronami równocześnie**.
3. Mediatorem w e-mediacji może być zarówno **stały mediator z listy stałych mediatorów prowadzonej przez prezesa sądu okręgowego, mediator z list ośrodków mediacyjnych, jak i mediator ad hoc**.
4. Z przebiegu e-mediacji sporządza się **protokół** w formie pisemnej.
5. W razie zawarcia ugody, strony są zobowiązane do jej **podpisania (dopuszcza się podpisanie ugody podpisem kwalifikowanym)** - art. 78¹ KC elektroniczna forma czynności prawnej).
6. Obecnie nie istnieje jednoznaczna regulacja w sprawie sposobu złożenia do sądu drogą elektroniczną ugody podpisanej kwalifikowanym podpisem wraz z protokołem z mediacji. Uregulowanie jej jest uzależnione m. in. od ostatecznego kształtu przepisów w sprawie e-doręczeń, które warunkują umożliwienie składania ugody do sądu drogą elektroniczną (por. mieszany charakter ugody zawartej przed mediatorem).
7. **Mediator składa, wraz z protokołem z mediacji, ugodę (jeśli została zawarta), celem jej zatwierdzenia (mediacja sądowa).**

⁴¹ Ustawa z dnia 23 września 2016 r. o pozasądowym rozwiązywaniu sporów konsumenckich (Dz.U. 2016 poz. 1823).

8. **Mediator może złożyć protokół z mediacji umownej wraz z ugodą, celem jej zatwierdzenia na zgodny wniosek stron (wniosek o zatwierdzenie ugody w mediacji umownej nie podlega opłacie sądowej) - art. 95 ust. 1 pkt. 9 ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych⁴² stanowi, iż nie pobiera się opłat od wniosku (...) o zatwierdzenie ugody zawartej przed mediatorem w wyniku prowadzenia mediacji na podstawie umowy o mediację.**
9. Koszty przeprowadzonej e- mediacji podlegają rozliczeniu **na zasadach ogólnych.**

Poufność w e-mediacji

Zgodnie z treścią art. 183⁴ § 1-3 KPC mediacja nie jest jawna. Przepis ten prowadzi do wniosku, że postępowanie mediacyjne jest poufne. To właśnie ta regulacja nakazuje mediatorowi dochować przez niego nadzwyczajnej staranności podczas wyboru narzędzia, sprawdzenia odpowiednich protokołów łączności i innych kwestii związanych z bezpieczeństwem na wypadek wycieku danych podczas e-mediacji. Ten przepis i art. 183¹¹ KPC nakazują mediatorowi zadać także pytanie stronom, czy wyrażają zgodę na odbycie posiedzenia online i w konsekwencji, fakt tej zgody odnotować w protokole z mediacji.

E-mediacja jest korzystna w sytuacji, gdy strony z różnych stron świata (ale także z różnych miast w Polsce) mogą, po uzgodnieniu terminu spotkania, spotkać się na jednym posiedzeniu mediacyjnym bez konieczności korzystania z drogich środków transportu. Związane z tym oszczędności czasu i pieniędzy są ogromne. Jednakże także przy małych wartościach przedmiotu sporu e-mediacja może okazać się bardzo efektywna, ponieważ strony mogą podczas jednej e-mediacji (jednego posiedzenia mediacyjnego) zakończyć spór bez konieczności wydatkowania środków finansowych na podróże.

Zagrożenia w e-mediacji

Jednocześnie należy zwrócić uwagę na zagrożenia, jakie mogą pojawiać się przy stosowaniu e-mediacji, do najważniejszych z nich należy zaliczyć:

- niebezpieczeństwo naruszenia zasady poufności mediacji m.in. poprzez osobiste działanie nieuczciwych stron bądź działanie osób trzecich,

⁴² Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o kosztach sądowych w sprawach cywilnych (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 755 z późn. zm.).

- nagrywanie posiedzenia lub pojedynczych wypowiedzi stron bez uzyskania zgody na takie działanie,
- brak możliwości osobistego spotkania stron ze sobą,
- brak bezpośredniego kontaktu mediatora ze stronami,
- zmniejszenie szans na poprawę relacji stron w przyszłości,
- wymóg bardzo wysokich kompetencji mediatora podczas prowadzenia e-mediacji.

Mediator podczas e-mediacji ma zwykle dużo więcej czynności do wykonania. Do zwykłych czynności mediacyjnych, takich jak: 1) zapoznanie się z dokumentacją mediacyjną, 2) organizacja i przygotowanie posiedzeń mediacyjnych, 3) zaproszenie stron na posiedzenia mediacyjne dojdą jeszcze 4) zabezpieczenie zaplecza technologicznego. Strony oczekują od mediatora stworzenia atmosfery bezpieczeństwa i komfortu, a to oczekiwanie może zostać przez mediatora spełnione jeśli sam mediator będzie swobodnie i bez problemów poruszał się w nowoczesnej technologii m.in. poprzez umiejętne korzystanie z opcji proponowanych przez platformy komunikacyjne jak Microsoft Teams czy ZOOM, tj. utworzenie rozmów na osobności, udostępnianie prezentacji, jak też udostępnianie flipchartów.

Narzędzia, które są wykorzystywane przez mediatorów do przeprowadzenia e-mediacji to: Microsoft Teams, Zoom, Webex. Czasem mediatorzy mówią, że pracują na narzędziach, które proponowane są przez strony w mediacji. Podobne platformy wykorzystywane są na świecie z wyjątkiem Australii, gdzie powstało i jest rozwijane narzędzie MODRON, dedykowane mediacji. Narzędzie to obejmuje także system zarządzania sprawami mediacyjnymi z systemem rejestracji sprawy, liczby sesji, płatności oraz czasu spędzonego przez danego mediatora nad sprawą i podczas posiedzenia mediacyjnego.

Reasumując, e-mediacja jest w Polsce dopuszczalna i często wykorzystywana. Natomiast z uwagi na lakoniczność przepisów prawnych w tym obszarze, mediatorzy troszcząc się o dobro i rozwój tej instytucji powinni stosować Dobre Praktyki Mediacji On Line w trakcie e-mediacji. Strony powinny zostać poinformowane o stosowanych przez mediatora Dobrych Praktykach Mediacji On Line (załącznik nr 4). Pamiętać należy, że e-mediacja z nami pozostanie nawet jak pandemia przeminie.

ZAŁĄCZNIK NR 1

HONORARIUM

1. Usługi Kancelarii, o których mowa powyżej, tj. prowadzenie sprawy sądowej w postępowaniu przed I instancją_____ rozliczone będą w formie wynagrodzenia zasadniczego oraz wynagrodzenia za sukces, zostaną skalkulowane według wzoru określonego w ust. 2 i 3 poniżej.
2. Wynagrodzenie zasadnicze za usługi Kancelarii określone w przepisie powyżej wynosi 25.000 złotych netto i zostanie powiększone o podatek VAT według obowiązującej stawki.
3. Wynagrodzenie za sukces przysługuje Kancelarii po zaistnieniu następujących warunków i w następującej wysokości:

albo

- a) W przypadku uzyskania orzeczenia sądowego bądź zawarcia ugody przed mediatorem, na mocy których pozwany zgodzi się zapłacić Klientowi kwotę do 300.000 złotych brutto, Kancelaria otrzyma wynagrodzenie netto za wynik sprawy („sukces”) wynoszące równowartość 8% kwoty wynikającej z prawomocnego orzeczenia lub z zawartej ugody oraz

albo

- b) W przypadku uzyskania orzeczenia sądowego bądź zawarcia ugody przed mediatorem, na mocy których pozwany zgodzi się zapłacić Klientowi kwotę powyżej 300.000 złotych brutto, Kancelaria otrzyma wynagrodzenie netto za wynik („sukces”) wynoszące dodatkowo równowartość 5% kwoty wynikającej z prawomocnego orzeczenia lub z zawartej ugody ponad 300.000 złotych, tj. 5 % różnicy ponad kwotę 300 000,00 zł.

albo

- c) W przypadku zawarcia ugody (w tym ugody przed mediatorem), na mocy, której pozwany zgodzi się zapłacić Klientowi kwotę 300.000 złotych w terminie max. 3 miesięcy od złożenia pozwu do sądu, Kancelaria otrzyma wynagrodzenie netto za

sukces wynoszące równowartość 10% od kwoty wynikającej z ugody od kwoty min. 300.000 złotych.⁴³

- d) wynagrodzenie skalkulowane o zasadę określoną w pkt. 3 ust. b.
- e) Łącznie wynagrodzenie Kancelarii wyniesie nie więcej niż _____.

⁴³ W przypadku zawarcia ugody, gdy Klient Pełnomocnika np. powód uzyska opisane 300 000,00 już w terminie 3 miesięcy od złożenia sprawy w sądzie. Ta praca prawnika będzie wynagrodzona przez Klienta odpowiednio według reguł, które zostaną przyjęte przez obie strony Umowy o świadczenie usług prawnych. Powyższy wzór stanowi przykład, który może ulec dowolnym modyfikacjom.

ZAŁĄCZNIK NR 2

Tłumaczenie p. Adam Dżumaga.

Starannie sporządzone oświadczenie mediacyjne może pomóc mediatorowi w zaplanowaniu strategii udanej ugody. Pięć wskazówek dotyczących skutecznego oświadczenia mediacyjnego:⁴⁴

1. Bądź szczery. W pierwszym akapicie należy poinformować mediatora, kogo reprezentujesz, kim jest przeciwnik, podsumować roszczenia i wyjaśnić, o co toczy się gra. Oświadczenie powinno być krótkie i na temat. Zaczynij od podsumowania tego, kim są strony i co jest przedmiotem sporu, zanim przejdziesz do faktów i szczegółów roszczeń.
2. Przedstaw zwięzłe podsumowanie faktów i roszczeń. Następna sekcja powinna zawierać szczegółowe informacje, które pomogą mediatorowi szybko poznać najważniejsze fakty i ich związek z przedmiotem sporu. Unikaj prozy, ale używaj nagłówków i punktów, aby uporządkować sekcję i podsumować twierdzenia, argumenty obronne i tło dotyczące stron.
3. Podsumuj wcześniejsze rozmowy na temat ugody. Dla mediatora ważna jest znajomość historii starań o rozwiązanie sprawy. Ta sekcja powinna zawierać szczegółowe informacje na temat wszystkich żądań i ofert, w tym szczegóły, które wpłynęły na wcześniejsze dyskusje. Jeśli nie doszło do rozmów ugodowych, wyjaśnij, dlaczego - informacje te pomogą mediatorowi opracować strategię przed mediacją w oparciu o wcześniejsze wysiłki.
4. Zidentyfikuj mocne i słabe strony. W poufnym oświadczeniu z mediacji pomocne jest zawarcie słabych punktów faktycznych i prawnych, aby umożliwić mediatorowi rozpoczęcie opracowywania strategii, która pomoże obu stronom osiągnąć kompromis. Jeśli dysponujesz kluczowymi dokumentami lub zeznaniami w sprawie, jest to dobre miejsce na ich podsumowanie. Bądź zwięzły i użyj formatu podsumowania, następnie podczas mediacji możesz podzielić się szczegółami.
5. Zakończ zwięzłe. Zamknij oświadczenie o mediacji sugestią dotyczącą dalszego postępowania. Na przykład, jeśli uważasz, że rozpoczęcie mediacji z obiema stronami byłoby pomocne, wyjaśnij, dlaczego i co masz nadzieję osiągnąć. Wniosek powinien jednak dać mediatorowi sugerowany punkt wyjścia do rozpoczęcia sesji i wskazać, jak masz nadzieję, że doprowadzi to do rozwiązania. Niech oświadczenie o mediacji będzie Twoim planem prowadzącym do pomyślnego rozstrzygnięcia sporu. Mów zwięzłe, konkretnie i strategicznie, aby przed sesją skupić się na przygotowaniu do pomocy w rozwiązaniu sprawy.

⁴⁴ A. Romance M., *Five tips for an Effective MEDIATION STATEMENT*, źródło: <https://www.americanbar.org/groups/litigation/committees/commercial-business/practice/2019/five-tips-effective-mediation-statement/> [dostęp: 2021-01-20].

ZAŁĄCZNIK NR 3

DEKLARACJA STANOWISKA

Przed spotkaniem mediacyjnym w sprawie _____ przedstawiam Państwu podstawowe informacje na temat mediacji.

Mediacja jest procesem dochodzenia do porozumienia w obecności mediatora, który jest osobą neutralną, bezstronną i niezaangażowaną w konflikt. Zadaniem mediatora jest pomóc stronom w osiągnięciu porozumienia.

Mediacja w swoim głównym założeniu ma prowadzić do wypracowania porozumienia satysfakcjonującego obie strony, co wymaga od obu stron gotowości do kreatywnych i polubownych rozwiązań.

Porozumienie wypracowane w mediacji może zostać sformułowane jako ugoda zawarta przed mediatorem. Na wniosek stron, sąd nadaje takiej ugodzie klauzulę wykonalności przez co staje się ona tytułem wykonawczym zgodnie z art. 183¹⁵ § 1 KPC.

Zgodnie z art. 183⁴ KPC przebieg mediacji jest całkowicie poufny. Strony mogą przekazać osobom trzecim tylko takie informacje, jakie wspólnie uzgodnią. Z przebiegu mediacji sporządza się protokół, w którym oznacza się miejsce i czas przeprowadzenia mediacji, a także imię, nazwisko (nazwę) i adresy stron, imię i nazwisko oraz adres mediatora, a ponadto wynik mediacji. Protokół jest podpisywany przez mediatora (art. 183¹² § 1 KPC).

W związku z mediacją, która jest prowadzona przede mną jako mediatorem, proszę o zastanowienie się nad poniższymi zagadnieniami. Pomoże to Państwu w przygotowaniu się do mediacji, którą zaplanowaliśmy.

Zgodnie z zasadą równouprawnienia stron w mediacji identyczną Deklarację Stanowisk wypełnia druga strona.

1. Czego dotyczy sprawa i jaka jest przyczyna Państwa sporu? Oczywiście posiadam kopię umowy, która była załączona do Wniosku o przeprowadzenie mediacji.
2. Co spowodowało, że sprawa jest sporna? O co chodzi?

3. Co chcielibyście Państwo osiągnąć?
4. Jakie są oczekiwania drugiej strony wobec Państwa? Jakich ustępstw oczekuje od Państwa druga strona?
5. Jaki jest według Państwa przewidywany czas trwania tej sprawy w sądzie? (gdyby sprawa trafiła do Sądu)
6. Jakie dodatkowe koszty sądowe i koszty zastępstwa procesowego mogą być związane z tą sprawą?
7. Czy w sprawie coś się zmieniło od momentu przesłania wniosku o przeprowadzenie mediacji?

Proszę o zastanowienie się nad powyższymi kwestiami przed spotkaniem mediacyjnym.

ZAŁĄCZNIK NR 4

DOBRE PRAKTYKI MEDIACJI ONLINE

1. Określenie platform komunikacyjnych (co najmniej 3 dni przed mediacją).
2. Sprawdzenie warunków technicznych sprzętu, w tym szybkość łączy internetowych (co najmniej 3 dni przed mediacją).
3. Uwzględnienie przepisów RODO, a w konsekwencji weryfikacja ewentualnych zagrożeń w obszarze ochrony danych osobowych.
4. Sprawdzenie umiejscowienia kamery (kamery z laptopa), 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 „wzwołania 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. Okazanie całego pomieszczenia.
10. Sposób sporządzenia projektu porozumienia mediacyjnego, które stanowi podstawę do postanowień ugody oraz sposób 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.

Bibliografia

1. Arkuszewska A., Kościółek A., Łukasiewicz J., Plis J., Serafin T. (red.), *Zarys Metodyki Pracy w Sprawach Cywilnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
2. Bercoff M., *Negocjacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
3. Binsztok A. (red.), *Sztuka Skutecznego Prowadzenia Mediacji i Negocjacji Zagadnienia Psychologiczne i Komunikacyjne*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2014.
4. Bregman R., *Homo sapiens Ludzie są lepsi niż myślisz*, Wydawnictwo Dolnośląskie Pubicat, 2020.
5. Copper- Ind C., *How To Negotiate*, Bluebird 2019.
6. Derejczyk M., Kudłaszyk A., *Spory przedumowne*.
7. Eckmann P., *Emocje ujawnione*, Helion 2011.
8. Fisher R., Shapiro D., *Emocje w negocjacjach*, Jacek Santorski & Co Agencja Wydawnicza Warszawa 2009 r.
9. Fisher R., Ury W., *Dochodząc do Tak*, PWN, Warszawa 1990.
10. Fiutak T., *Arena Mediatora*, Centrum Mediacji Lewiatan 2020.
11. Folber i Taylor (1984) za Gójska A., *Mediacje rodzinne*, Wydawnictwo UW 2014.
12. Gmurzyńska E., Morek R. (red.), *Mediacje. Teoria i praktyka*, Warszawa 2014.
13. Gójska A., *Mediacje rodzinne 2014*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014.
14. Jakubiak-Mirończuk A., *Negocjacje dla prawników. Prawo cywilne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010 r.
15. Kalisz A., Zienkiewicz A., *Mediacja w sprawach gospodarczych jako narzędzie wspierające sukces w biznesie*, Difin, Warszawa 2020.
16. Kierczyński Z., *Uwarunkowania stosowania mediacji i arbitrażu do rozstrzygnięcia sporów gospodarczych*, Wydawnictwo WSPIA im. Mieszka I w Poznaniu, Poznań 2018.
17. Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich, Społeczna Rada ds. ADR przy Ministrze Sprawiedliwości.
18. Lewicki R., Barry B., Saunders D., *Zasady negocjacji*, Wydawnictwo „prawolubni”, Poznań 2018.

19. Manowska M., *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz. Tom I. Art. 1-477(16)*, wyd. IV, Warszawa 2021.
20. Markert K., *Konflikty w firmie - zagrożenie czy szansa na rozwój?*, ABC, źródło: <https://sip.lex.pl/#/publication/469964667>.
21. Moore C., *Mediacje. Praktyczne strategie konfliktów*, Wolters Kluwer Polska 2009.
22. Szejner E., *Schody Glasla z bloga Poradnik negocjatora pt. Negocjuj kobieto* źródło : <https://poradniknegocjatora.pl/eskalacja-konfliktu-model-f-glasla/>.
23. Pieckowski S., *Mediacja gospodarcza*, Difin, Warszawa 2015.
24. Romance M., *Five tips for an Effective MEDIATION STATEMENT*, źródło: <https://www.americanbar.org/groups/litigation/committees/commercial-business/practice/2019/five-tips-effective-mediation-statement/>
25. Tabernacka M., *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, Wolters Kluwer Polska 2009 str. 187.
26. Ury W., *Dochodząc Do Tak Ze Sobą*, Dom Wydawniczy Rebis Poznań, Poznań 2015.
27. *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>.
28. Zienkiewicz A., *Studium mediacji. Od teorii ku praktyce*, Difin, Warszawa 2007.

PRZEPISY DOTYCZĄCE MEDIACJI GOSPODARCZEJ

1. Ustawa - Kodeks postępowania cywilnego z dnia 17 listopada 1964 r.
2. Ustawa - Kodeks cywilny z dnia 23 kwietnia 1964 r.
3. Ustawa - Prawo przedsiębiorców z dnia 6 marca 2018 r.
4. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości w sprawie wysokości wynagrodzenia i podlegających zwrotowi wydatków mediatora w postępowaniu cywilnym z dnia 20 czerwca 2016 r.
5. Ustawa o kosztach sądowych w sprawach cywilnych z dnia 28 lipca 2005 r.
6. Ustawa o ustroju sądów powszechnych z dnia 27 lipca 2001 r.
7. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości w sprawie prowadzenia listy stałych mediatorów z dnia 20 stycznia 2016 r.

II. MEDIACJA W POSTĘPOWANIU ADMINISTRACYJNYM

1. Ustawa - Kodeks postępowania administracyjnego z dnia 14 czerwca 1960 r.
2. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji w sprawie wysokości wynagrodzenia i podlegających zwrotowi wydatków mediatora w postępowaniu administracyjnym z dnia 2 czerwca 2017 r.

III. MEDIACJA W PRAWIE UNII EUROPEJSKIEJ

1. DYREKTYWA PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY 2008/52/WE z dnia 21 maja 2008 r. w sprawie niektórych aspektów mediacji w sprawach cywilnych i handlowych.
2. DYREKTYWA PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY 2013/11/UE z dnia 21 maja 2013 r. w sprawie alternatywnych metod rozstrzygania sporów konsumenckich oraz zmiany rozporządzenia (WE) nr 2006/2004 i dyrektywy 2009/22/WE.
3. Rozporządzenie Rady (WE) nr 44/2001 z dnia 22 grudnia 2000 r. w sprawie jurysdykcji i uznawania orzeczeń sądowych oraz ich wykonywania w sprawach cywilnych i handlowych.

IV. PRZEPISY DOTYCZĄCE ZASAD ETYKI

1. Europejski Kodeks Postępowania dla Mediatorów.
2. Społeczna Rada do spraw Alternatywnych Metod Rozwiązywania Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości - Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich.

V. REGULACJE ZWIĄZANE Z MEDIACJĄ

1. Zbiór Zasad Etyki Adwokackiej i Godności Zawodu (Kodeks Etyki Adwokackiej).
2. Kodeks Etyki Radcy Prawnego stanowiący załącznik do uchwały nr 3/2014 Nadzwyczajnego Krajowego Zjazdu Radców Prawnych z dnia 22 listopada 2014 r.
3. Regulamin wykonywania zawodu radcy prawnego ustanowiony uchwałą nr 94/IX/2015 Krajowej Rady Radców Prawnych z dnia 13 czerwca 2015 r.
4. Społeczna Rada do spraw Alternatywnych Metod Rozwiązywania Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości - *Standardy szkolenia mediatorów* uchwalone przez Radę w dniu 29 października 2007 roku.