

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

Adam Zienkiewicz

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Polska

ORCID: 0000-0002-2824-7123

adam.zienkiewicz@uwm.edu.pl

## Cele mediacji a dobór i stosowanie strategii i technik mediacyjnych przez mediatorów w sporach cywilnych – sprawozdanie z badań (część III – wywiady)

### ABSTRAKT

Prowadzenie badań nad rozumieniem i identyfikacją celów mediacji, wykorzystywanymi strategiami i technikami mediacyjnymi oraz efektywnością postępowań mediacyjnych posiada istotne uzasadnienie poznawcze i praktyczne. Celem artykułu jest przedstawienie sprawozdania z badań empirycznych poświęconych wymienionej problematyce, przeprowadzonych przez autora w ramach działania naukowego sfinansowanego przez Narodowe Centrum Nauki. Artykuł ma złożony charakter, podjęto w nim zarówno wątki naukowo-badawcze, koncepcyjne, jak i metodologiczne. Prezentowane badania empiryczne przeprowadzone zostały w Polsce, z udziałem polskich mediatorów, świadczących usługi mediacyjne przede wszystkim w ramach jednego z ośrodków mediacji funkcjonujących przy Okręgowych Izbach Radców Prawnych, tworzących tzw. Ogólnopolską Sieć Ośrodków Mediacji Radców Prawnych. Mając na uwadze uniwersalność i użyteczność podejmowanych zagadnień, ich potencjał komparatystyczny oraz oryginalność i wartość poznawczą uzyskanych wyników badań, mogą one zainteresować nie tylko krajowych, lecz także unijnych czy międzynarodowych przedstawicieli nauki i praktyki mediacji jako polubownej formy holistycznego opanowywania sporów prawnych. Zważywszy na zakres i stopień szczegółowości podjętych zagadnień, artykuł składa się z trzech części. W niniejszym tekście (stanowiącym część III) zaprezentowane zostały istotne, wybrane dane, wynikające z przeprowadzonych z mediatorami pogłębionych wywiadów indywidualnych, a także ich zwarte omówienie i główne wnioski oraz podsumowanie całości działania naukowego.

**Słowa kluczowe:** cele mediacji; strategie mediacyjne; techniki mediacyjne; mediator; spory cywilne

### WPROWADZENIE

Opracowanie stanowi trzecią, ostatnią część artykułu, którego celem jest przedstawienie sprawozdania z empirycznych badań wstępnych (pilotażowych), przeprowadzonych przez autora w ramach działania naukowego pt. „Cele mediacji a dobór i stosowanie strategii i technik mediacyjnych przez mediatorów w sporach cywilnych, w tym gospodarczych pomiędzy przedsiębiorcami”, sfinansowanego przez Narodowe Centrum Nauki<sup>1</sup>. Z uwagi na zakres i stopień szczegółowości podjętych zagadnień artykuł

---

<sup>1</sup> Niniejszy tekst powstał w ramach realizowanego przez autora w 2020 r. działania naukowego pt. „Cele mediacji a dobór i stosowanie strategii i technik mediacyjnych przez mediatorów w sporach cywilnych, w tym gospodarczych pomiędzy przedsiębiorcami”, prowadzonego w ramach konkursu Miniatura 3,

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

składa się z trzech części. W pierwszej zaprezentowano przedmiot, zakres i cele badań oraz generalne hipotezy badawcze, a następnie przebieg badań i najważniejsze założenia metodologiczne (w tym główne narzędzia badawcze: kwestionariusz ankiety i scenariusz wywiadu)<sup>2</sup>. W drugiej części przedstawiono rezultaty badań empirycznych w postaci szczegółowych danych uzyskanych na podstawie kwestionariusza ankiety, dokonano ich zwięzłego omówienia oraz zaprezentowano najważniejsze wnioski<sup>3</sup>. W niniejszej, trzeciej części znajdują się istotne, wybrane dane wynikające z przeprowadzonych z mediatorami pogłębionych wywiadów indywidualnych, ich zwięzłe omówienie i główne wnioski oraz podsumowanie całości działania naukowego, m.in. w kontekście optymalizacji praktyki mediacyjnej oraz prowadzenia dalszych, bardziej kompleksowych badań naukowych poświęconych mediacji jako polubownej formie holistycznego opanowywania sporów prawnych<sup>4</sup>.

W tym miejscu dla zachowania ciągłości i kompleksowości wywodu należy zachęcić czytelnika do zapoznania się z pierwszą i drugą częścią artykułu, a jednocześnie przypomnieć, że zasadniczy przedmiot badań stanowiła problematyka celów mediacji w sprawach cywilnych w powiązaniu z zagadnieniem doboru i stosowania strategii i technik mediacyjnych służących ich realizacji przez polskich mediatorów będących z wykształcenia prawnikami (wykonujących również zawód radcy prawnego), świadczących usługi mediacyjne przede wszystkim w ramach jednego z ośrodków mediacji funkcjonujących przy Okręgowych Izbach Radców Prawnych tworzących tzw. Ogólnopolską Sieć Ośrodków Mediacji Radców Prawnych<sup>5</sup>. Generalnym celem przeprowadzonych badań było poznanie tego, jak mediatorzy pojmują, ustalają i hierarchizują cele postępowań mediacyjnych w sporach cywilnych, w tym gospodarczych, a następnie identyfikacja tego, jak przebiega dobór i stosowanie różnych strategii i technik mediacyjnych w kontekście ustalonych celów mediacji w danej sprawie<sup>6</sup>.

---

ogłoszonego i finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (decyzja nr 2019/03/X/HS5/00850). Z wybranymi, generalnymi wynikami wstępnymi przedmiotowych badań można zapoznać się w monografii: A. Kalisz, A. Zienkiewicz, *Mediacja w sprawach gospodarczych jako narzędzie wspierające sukces w biznesie*, Warszawa 2020, s. 133–137.

<sup>2</sup> A. Zienkiewicz, *Objectives of Mediation and Selection and Implementation of Mediation Strategies and Techniques by Mediators in Civil Disputes – Study Report (Part I)*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2021, vol. 30(5), s. 601–618.

<sup>3</sup> Idem, *Objectives of Mediation and Selection and Implementation of Mediation Strategies and Techniques by Mediators in Civil Disputes – Study Report (Part II – Survey Questionnaires)*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2022, vol. 31(1), s. 213–236.

<sup>4</sup> Na temat holistycznego opanowywania sporów prawnych zob. idem, *Holizm prawniczy z perspektywy Comprehensive Law Movement*, Warszawa 2018, s. 248–275 i wskazana tu literatura.

<sup>5</sup> Zob. Centrum Mediacji, *Ogólnopolska Sieć Ośrodków Mediacji Radców Prawnych*, <http://mediacje.kirp.pl/osrodki-mediacji-oirp> (dostęp: 22.07.2022).

<sup>6</sup> Przyjęte rozumienie, klasyfikację i opis nadrzędnych (dalszych) i podrzędnych (bliższych) celów dyskursu mediacyjnego, odpowiednio w wymiarze personalnym, interpersonalnym, społecznym,

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

W toku prezentowanego działania naukowego oprócz badań teoretycznych przeprowadzono badania empiryczne, w tym szczegółowe badania ankietowe skierowane do mediatorów wszystkich 19 ośrodków mediacji funkcjonujących przy Okręgowych Izbach Radców Prawnych, tworzących ogólnopolską sieć, w których udział wzięło 25 mediatorów z terenu całej Polski. Ponadto zgodnie z przyjętym planem przeprowadzono 10 semistrukturyzowanych, pogłębionych wywiadów indywidualnych z mediatorami będącymi z wykształcenia prawnikami (wykonującymi również zawód radcy prawnego), działającymi w ramach jednego z pięciu wybranych placówek mediacyjnych wchodzących w skład tzw. Ogólnopolskiej Sieci Ośrodków Mediacji Radców Prawnych. Dobór grupy mediatorów i próby reprezentatywnej w ramach zrealizowanych badań wstępnych (pilotażowych) był adekwatny do ustalonego przedmiotu, zakresu i celów badań<sup>7</sup>.

Przy wyborze ośrodków mediacji, z których pochodzili mediatorzy biorący udział w wywiadach, uwzględniano w szczególności to, by posiadały one zespół odpowiednio doświadczonych mediatorów oraz by w badaniu reprezentowane były różne regiony Polski, w tym nie tylko największe, lecz także średnie aglomeracje miejskie. Działaniem naukowym zostali objęci mediatorzy z ośrodków mediacji przy Okręgowych Izbach Radców Prawnych z siedzibą w Bydgoszczy, Lublinie, Olsztynie, Warszawie i Wrocławiu. W każdym z tych ośrodków przeprowadzono wywiady z dwoma wybranymi mediatorami spośród liderów danego ośrodka, tj. osób posiadających

---

psychologicznym, komunikacyjnym i negocjacyjno-informacyjnym, przedstawiono w pracy A. Zienkiewicz, *Studium mediacji. Od teorii ku praktyce*, Warszawa 2007, s. 96–123. W tym miejscu warto dodatkowo zwrócić uwagę na złożoną płaszczyznę aksjologiczną, istotną zarówno dla polubownych form opanowywania sporów (w tym mediacji), jak i dla procesów sądowego stosowania i wykładni prawa, obecną w ramach danego porządku prawnego, widoczną np. w różnych ujęciach sprawiedliwości oraz w koncepcjach jej wymierzania. Szerzej zob. np. M. Kordela, *Inter- and Extra-Legal Axiology*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2020, vol. 29(3), s. 29–38; L. Leszczyński, *Open Axiology in Judicial Interpretation of Law and Possible Misuse of Discretion*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2020, vol. 29(3), s. 39–54; W. Dziadziak, *Thoughts on the Notion of Justice*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2021, vol. 30(2), s. 139–148; A. Kalisz, A. Zienkiewicz, *Wymierzanie sprawiedliwości a mediacja*, [w:] *Rozdroża sprawiedliwości we współczesnej myśli filozoficzno-prawnej*, red. B. Wojciechowski, M. Golecki, Toruń 2008, s. 263–274; A. Zienkiewicz, *Mediation als eine Form der Justiz*, [w:] *Mediation als Verfahren konsensualer Streitbeilegung. Die deutsche, polnische und ukrainische Perspektive*, hrsg. v. T. de Vries, Frankfurt am Main 2012, s. 3–22.

<sup>7</sup> Na temat metod, technik i narzędzi badawczych o charakterze socjologiczno-prawnym (w tym zastosowanych podczas prezentowanego działania naukowego) zob. np. A. Pieniążek, M. Stefaniuk, *Socjologia prawa. Zarys wykładu*, Kraków 2001, s. 130–149; *Leksykon socjologii prawa*, red. A. Kociołek-Pęksa, M. Stępień, Warszawa 2013, s. 128–139. Szerzej na temat metodologii badań społecznych oraz metodologicznych zagadnień nauki prawa zob. np. E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Warszawa 2004; K. Grzeszkiewicz-Radulska, *Metody badań pilotażowych*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Sociologica” 2012, nr 42, s. 113–114; S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Warszawa 1985; L. Sołoma, *Metody i techniki badań socjologicznych. Wybrane zagadnienia*, Olsztyn 1995; K. Opalek, *Problemy metodologiczne nauki prawa*, Warszawa 1962; Z. Ziemiński, *Metodologiczne zagadnienia prawoznawstwa*, Warszawa 1974; J. Stelmach, B. Brożek, *Metody prawnicze*, Kraków 2004.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

znaczne doświadczenie mediacyjne, niejednokrotnie pełniących również funkcję kierowniczą czy koordynacyjną w danej placówce mediacyjnej, wyposażonych w związku z tym dodatkowo w wiedzę na temat specyfiki i statystyki jej działalności.

W tym miejscu należy wskazać, że wywiady miały charakter ustny – autor przeprowadził osobiście bezpośrednią rozmowę z każdym respondentem. Średni czas trwania wywiadu to około 2 godziny zegarowe. Za zgodą badanych ich wypowiedzi zostały nagrane, a następnie dokonano transkrypcji (sporządzonej wyłącznie na użytek badacza, z zachowaniem poufności danych osobowych respondentów), co znacznie ułatwiło pełne zgromadzenie uzyskanych informacji oraz przeprowadzenie ich wnikliwej analizy.

Na początku każdego wywiadu poszczególni respondenci zostali poinformowani o temacie, zakresie, celach działania naukowego, charakterze narzędzia badawczego (specyfice wywiadu) oraz podmiocie kierującym, realizującym i finansującym przeprowadzane badanie. Podjęto też starania mające na celu odpowiednie zmotywowanie respondentów do udzielania szczerych i wyczerpujących odpowiedzi. Przed rozpoczęciem zasadniczej części merytorycznej rozmowy każdy z uczestników wywiadu został poproszony o przedstawienie swojej sylwetki zawodowej. W ramach rzeczonyj kwestii badani przekazywali informacje na temat swoich kompetencji i doświadczenia w zakresie pomocy prawnej świadczonej w roli radcy prawnego oraz usług mediacyjnych w roli mediatora. Respondenci wskazywali swoje specjalizacje oraz typy sporów sądowych i pozasądowych, którymi dotychczas zajmowali się jako radcy prawni i mediatorzy. Prowadzący badanie dla uniknięcia nieporozumień zweryfikował, czy respondenci spotkali się z podstawową siatką pojęciową wykorzystywaną w badaniu oraz czy jest ona przez nich rozumiana zgodnie z kierunkową literaturą poświęconą teorii i praktyce mediacji.

Wywiad miał charakter częściowo ustrukturyzowany. W jego ramach respondenci z jednej strony prezentowali swobodne wypowiedzi na zadany temat, a z drugiej podejmowali kwestie bardziej szczegółowe, proponowane przez prowadzącego wywiad, w tym odpowiadali na wcześniej przygotowane i uporządkowane w odpowiedniej kolejności pytania. Zakres rozmów prowadzonych z respondentami determinowany był przede wszystkim generalnym celem badań oraz szczegółowymi celami działania naukowego.

W toku dalszych rozważań przedstawiono istotne, wybrane dane wynikające z przeprowadzonych z mediatorami pogłębionych wywiadów indywidualnych, ich związłe omówienie i główne wnioski, a następnie podsumowano całość działania naukowego.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

## DANE (INFORMACJE) UZYSKANE PODCZAS WYWIADÓW

Z uwagi na ograniczenia redakcyjne rozmiaru tekstu prezentacja uzyskanych podczas wywiadów danych dotyczy jedynie wybranych, istotnych informacji i jest przedstawiona w punktach odnoszących się do głównych zagadnień scenariusza wywiadu indywidualnego, skonstruowanego pod kątem pozyskania relewantnych danych (zwłaszcza o charakterze jakościowym) umożliwiających realizację szczegółowych celów działania naukowego. W związku z tym uzyskane informacje od poszczególnych respondentów – po ich szczegółowej, wieloaspektowej analizie – odpowiednio pogrupowano. Następnie zgromadzone dane zostały zagregowane w ramach poszczególnych zagadnień celem w miarę możliwości zwięzłego przedstawienia ich istoty czytelnikom (punkty I–X). Dla ukazania indywidualnej specyfiki udzielanych przez badanych odpowiedzi, sformułowanych zwłaszcza podczas swobodnych wypowiedzi na temat przyjmowanego rozumienia istoty i celów mediacji oraz głównych zadań (ról) mediatora, zdecydowano o anonimowym zamieszczeniu w tekście wprost ich fragmentów, adekwatnie do kontekstu prowadzonych rozważań<sup>8</sup>.

### I.

Podczas wywiadu respondenci zostali poproszeni o swobodne wypowiedzenie się na temat przyjmowanego przez nich rozumienia istoty mediacji oraz głównych zadań (ról) mediatora. W efekcie zgromadzono informacje wskazujące na to, że respondenci mediację i rolę mediatora postrzegają co do istoty podobnie, eksponując jednak na pierwszym planie ich różne potencjalne właściwości czy cechy, opisywane w szczególności jako:

- a) „mediacja to sposób rozwiązania sporu w szerokim znaczeniu”,
- b) „mediacja to pogłębiona praca z konfliktem, zarządzanie konfliktem, ustalanie rozumienia konfliktu przez strony oraz jego rzeczywistych przyczyn, interesów i potrzeb stron”,
- c) „mediacja jest narzędziem diagnostycznym konfliktu”,
- d) „mediacja to alternatywny sposób rozwiązania sporu, czyli możliwość rozwiązania jakiegoś konfliktu pomiędzy osobami fizycznymi, prawnymi, nieposiadającymi osobowości prawnej jednostkami w taki sposób, który usatysfakcjonuje obie strony, akceptowalny dla nich. Jest to zdecydowanie sposób mniej sformalizowany, dogodniejszy, oferujący większe możliwości, szybszy, tańszy, bezsprzecznie lepszy niż oczekiwanie na wyrok sądu, który, jak wiadomo, im

---

<sup>8</sup> Bardziej szczegółowa i zindywidualizowana prezentacja danych uzyskanych podczas przeprowadzonych wywiadów z mediatorami będzie stanowiła przedmiot dodatkowego opracowania.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

dłużej pracuję w zawodzie radcy prawnego, to bardziej przekonuję się, że mogą te rozstrzygnięcia być zupełnie inne, niż oczekujemy”,

- e) „mediacja to negocjacje wspomagane przez neutralnego mediatora, negocjacje pomiędzy stronami sporu. I tak w zasadzie widzę też swoją rolę jako tego mediatora, który jest neutralną osobą, starającą się wysłuchać, ustalić interesy i zakres oczekiwań każdej ze stron i zobaczyć, czy mamy pola wspólne i w jaki sposób można przedstawić stronom te pola wspólne, jak je przybliżyć, jeśli one są zbyt daleko położone”,
- f) „mediacja to forma, która jest zdecydowanie przyjaźniejsza dla stron niż postępowanie sądowe, pozwala im na dużo większą swobodę, na kreowanie rozwiązania sporu bez procedur. To znaczy procedury jakieś są oczywiście, ale nie są to procedury tak sformalizowane jak procedury sądowe, czyli dużo większa elastyczność, dużo większa przyjazność i chyba też dużo większa szansa na to, że te rozwiązania, jeśli zostaną przyjęte, zostaną dobrowolnie zrealizowane. Główna rola mediatora to udroźnienie komunikacji. Jeśli mediator jest prawnikiem, to pojawiają się dodatkowe jeszcze role, ponieważ jeżeli dążymy do tego, żeby strony się porozumiały, a to porozumienie żeby nadawało się do tego, żeby mogło zostać zrealizowane, w ostateczności też w drodze przymusu, no to musi ono być pod względem prawnym też realne, bo strony często mają tendencję do tego, że nawet jak się zaczynają porozumiewać, to wymyślają takie konstrukcje, które nie będą możliwe do spełnienia”,
- g) „mediacja to pomoc – postępowanie, które ma pomóc znaleźć stronom wspólne rozwiązanie problemu, zwłaszcza jeżeli same nie chcą czy nie potrafią spokojnie rozmawiać i podejmować wspólnie decyzji, np. z uwagi na dużą ilość emocji w sporze czy długotrwałość sporu”. Przede wszystkim jest to „pomoc stronom, żeby zrozumiały, że sąd to nie jest najlepsze rozwiązanie na świecie, jakie może funkcjonować, że lepiej jest wypracować samemu sobie rozwiązanie i z tym rozwiązaniem iść do przodu niż czekać na to, co zrobi sąd i jak do tego podejzie”. Ponadto „w mediacji strony mogą zaoszczędzić czas, pieniądze i ograniczyć negatywne emocje”. Jeden z badanych wskazał sugestywnie: „Rola mediatora, ja zawsze mówię: wykorzystajcie państwo żywe narzędzie, które macie przed sobą, jak najlepiej potraficie. Ja wam pokażę jak, a wy tylko zechciejcie wyciągnąć rękę, żeby je wykorzystać”,
- h) „mediacja to postępowanie, które może doprowadzić do swego rodzaju »zmiękczenia« postaw obu stron sporu, stąd też w dyskursie mediacyjnym unika się takich określeń jak »spór«, »konfrontacja« i ukierunkowuje z zachowaniem bezstronności uczestników na to, że należy rozwiązać problem, aniżeli wygrać sprawę, niż ze sobą walczyć. Istotą mediacji jest jej szybkość, sprawność

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

i to, że strony mają większą kontrolę nad tym, co się dzieje z ich sprawą i mniej czują się dezorientowane niż na sali sądowej, można to ująć hasłem »sam napisz sobie wyrok«. Strony występują w roli sędziów, ale nie sędziów, którzy będą decydować o sprawach innej osoby, ale swojej własnej, a mediator ma za zadanie pilnować, aby odbywało się to zgodnie z mediacyjnymi regułami, w tym podstawową, jaką jest wzajemny szacunek. Mediator powinien celem opanowania sporu dawać stronom »wędkę, bardzo dużo wędek«, aby samodzielnie były w stanie poradzić sobie z problemem. Przy czym mediator pełni misyjną funkcję, zwłaszcza edukatora, który ma pomóc stronom nie tylko rozwiązać spór, ale podnieść ich świadomość i kulturę dialogu, poprawić komunikację, a nawet wspomóc, by ludzie stawali się lepsi (wzrastali moralnie). To wymaga od mediatora ogromnej mądrości emocjonalnej”,

- i) „mediacja to efektywna platforma komunikacyjna, uruchamiająca do mówienia i słuchania, tak aby strony sporu potrafiły alternatywnie spojrzeć na siebie i problem, dającą niepowtarzalną szansę nie tylko na zawarcie ugody, ale również na wyciszenie negatywnych emocji i wzmocnienie wiary, że można się dogadać i współpracować, teraz albo w przyszłości, poprzez zaszczerpienie idei polubownego rozwiązywania sporów”. „Wbrew stereotypom nawet w mediacjach gospodarczych nie tylko chodzi o rozwiązania monetarne, fiskalne, gdyż podłożem sporów często są kwestie emocjonalne, psychologiczne czy osobowościowe, które rzutują na potrzebę poprawy komunikacji i relacji między stronami na przyszłość. Mediacja daje szansę na zbliżenie stron, a przynajmniej zrozumienie ich uwarunkowań, różnic w postrzeganiu sytuacji i wzięcie odpowiedzialności za siebie i innych”,
- j) „mediacja pomaga ludziom rozmawiać w sposób, który obniży poziom napięcia emocjonalnego, jaki często towarzyszy konfliktom, żeby mogli pokierować nieco inaczej ich myśleniem, wyjść z utartych szlaków, schematów, sposobów myślenia, pozwolić się zwentylować, żeby ich to zaciętrzewienie opuściło. Żeby zmienić kierunek myślenia, bardziej w kierunku na przyszłość niż rozważania o tym, co było i wypominania sobie nawzajem tego, co już się zdarzyło i czego się już nie da zmienić, tylko raczej nastawienia takiego właśnie, że już jesteśmy w tym punkcie i teraz patrzemy na przyszłość, co można zrobić, co będzie lepsze, co ci da więcej satysfakcji, co ci da więcej korzyści, co będzie po prostu dla ciebie lepsze, tak szeroko patrząc”,
- k) „mediacja to postępowanie, które jest korzystne nawet gdy nie dojdzie do zawarcia przez strony ugody, gdyż jej głównym celem jest ustalenie przyczyn i istoty sporu oraz likwidacja zakłóceń komunikacyjnych, otwarcie ludzi nie tylko na wzajemną rozmowę, ale na siebie”,

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

- l) „mediacja to narzędzie umożliwiające stworzenie zdrowych warunków do prowadzenia rozmów, które mają zmierzać do rozwiązania sporu. Niemniej jednak stworzenie odpowiedniej atmosfery czy też umożliwienie nawiązania kontaktu stronom jest w mojej ocenie głównym założeniem mediacji”. „W mojej ocenie mediatora można postrzegać jako specjalistę od wszystkiego. Czyli od samego początku nawiązywania kontaktu ze stroną, następnie zorganizowania miejsca, zorganizowania spotkania, a już jak dojdzie do faktycznej mediacji, to stworzenia tych warunków do konstruktywnych negocjacji. Czyli to osoba, która wspomaga i nadzoruje proces porozumiewania się stron”,
- m) „istota mediacji tkwi w tym, że mediator stara się skomunikować strony, żeby same rozwiązały spór, aby nie decydował ktoś za nie”, „aby rozwiązanie nie było zgniłym kompromisem, tylko żebyśmy wypracowali takie porozumienie, które satysfakcjonuje obydwie strony”, „zmieniamy sposób patrzenia człowieka na otaczający świat i na relacje, które nas łączą z drugim człowiekiem, oczywiście nie manipulując”,
- n) „ważne, żeby ten mediator był fachowcem. Oczywiście fachowcem od poprawy relacji, emocji, od wentylacji, ale też fachowcem w kontekście realności, konkretności umowy i warunków jej zatwierdzenia”,
- o) „mediacja jest w ogóle takim najpełniejszym wyrazem funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego, które rozwiązuje swoje problemy i spory samodzielnie i polubownie”.

## II.

Badani mediatorzy zostali poproszeni o wskazanie głównych celów mediacji. W tym miejscu należy zaznaczyć, że większość badanych podkreślała, iż cele konkretnej mediacji są zależne od specyfiki czy rodzaju danej sprawy (np. tego, czy mamy do czynienia ze sporem gospodarczym, cywilnym czy rodzinnym).

Wśród najczęściej wymienianych głównych celów dyskursu mediacyjnego znalazły się: diagnoza (w tym zrozumienie) konfliktu stron, odkrycie „drugiego dna” konfliktu (tj. jego rzeczywistych przyczyn oraz potrzeb, interesów i uwarunkowań stron), poszukiwanie przestrzeni (pola) porozumienia, rozwiązanie sporu na drodze negocjacji wspomaganych przez bezstronnego i neutralnego mediatora poprzez ugodę uwzględniającą rzeczywiste interesy i potrzeby obu stron. Jak wskazał jeden z respondentów, „prócz takiego najbardziej materialnego wymiaru, czyli podpisania ugody, zakończenia sporu, to czasami też jest to płaszczyzna do tego, żeby w ogóle strony dowiedziały się tak naprawdę, co druga strona myśli. Ponieważ zwłaszcza w przypadku podmiotów gospodarczych obserwuję, kiedy na spotkaniu mediacyjnym pojawia się już jakiś

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

czynnik decyzyjny, to okazuje się, że coś w ogóle dopiero dochodzi do uszu tego prezesa, że był jakiś problem, o którym pracownicy go nie poinformowali”.

W trakcie wywiadów podnoszono również, że ważne jest to, by skonfliktowane strony podczas mediacji poprawiły komunikację i szacunek do siebie. Jak przedstawiano, jej celem jest czasami to, żeby „wzmóc wzajemny szacunek dla siebie”, nauczyć strony „rozmawiać”, podnieść ich kulturę dialogu, tak aby „nie używały nieadekwatnie słów opisujących, oceniających, unikały sformułowań wulgarnych czy dosadnych”. Jeden z mediatorów w analizowanym kontekście stwierdził: „I na pewno można się tego nauczyć. I nagle można odkryć, że można rozmawiać i się nie pokłócić, a mimo to można mieć satysfakcję z rozmowy”. Dostrzeżono również edukacyjny cel mediacji, podczas której można wzmacniać umiejętność słuchania, argumentowania czy diagnozowania tego, co spowodowało konflikt.

Ponadto jako doniosłe cele mediacji wskazano poprawę relacji stron, a także odbudowanie ich współpracy na przyszłość, zwłaszcza w sporach rodzinnych i gospodarczych (przy długoterminowych kontaktach przedsiębiorców). Jeden z respondentów stwierdził: „Także jeśli chodzi o cele personalne, ja myślę, że mogą się strony czegoś dowiedzieć, przede wszystkim dowiadują się tego, że ta druga strona jest też człowiekiem. I w zasadzie wielokrotnie były zaskoczone: O, nie wiedziałem, że to tak można przez podanie sobie ręki na przykład, kiedy faktycznie udało się doprowadzić do ugody, że te strony ucieszyły się, że to jest zupełnie innego rodzaju relacja i nie ma tej wrogości. Ta cała aura sądu i sprawy spornej, która, wiadomo, kojarzy się z jakimiś otoczkami czy taką maską..., no bo przecież nie pokaże, że jest słaba. Tutaj nagle w mediacji mogą sobie pozwolić na odkrycie tej twarzy bez jej utraty”. Inny z badanych mediatorów przyznał, że „poprawa relacji stron jest zdecydowanie celem mediacji, w tym nierzadko również w sprawach gospodarczych, to nawet już tak patrząc zupełnie... odrywając się, jak gdyby od samej płaszczyzny konfliktu, to już ma to taki wymiar, ogólnoludzki. To, że poprawisz sobie relacje z osobą X, jak ci się ułoży w głowie, to tak za jakiś czas ty sobie poprawisz swoją relację z całym światem, to ma jakiś taki wymiar trochę duchowy”.

Respondenci dostrzegli też cele mediacji w wymiarze psychologicznym, takie jak np. realizacja potrzeby bycia wysłuchanym, docenionym, zrozumienie własnych uwarunkowań, wentylacja negatywnych emocji czy wzmacnianie procesów introspekcji (autorefleksji) i samostanowienia. Jeden z mediatorów wskazał np.: „Stronie, której faktycznie daje się czas na wypowiedzenie się i przewentylowanie, ona dojrzewa do stawiania nowych tez czy nowych kierunków w swoim działaniu. I to łączy się z potrzebą bycia wysłuchanym i samostanowieniem”. Inny respondent stwierdził: „Uważam, że właśnie mediacje sto razy lepiej ludzi mogą rozwijać niż w jakichś innych technikach,

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

to też empirycznie potwierdzam”, „mediacja to praca z emocjami, narracją, motywacjami”. Kolejny z badanych podkreślił: „Prowadziłem mediację, gdzie spór toczył się pomiędzy dwoma współnikami i jeden z nich wyraźnie artykułował, że jest lekceważony przez drugiego, miał potrzebę uznania go za partnera, czego druga strona nie przestrzegała; pracowaliśmy nad tym podczas mediacji, żeby ta potrzeba została dostrzeżona przez drugą stronę i by można było ją odpowiednio zaspokoić”.

Nie zabrakło również stanowisk akcentujących cel mediacji w postaci oceny zasadności i w razie potrzeby wsparcia procesu przeprosin, przebaczenia czy pojednania stron. Badani mediatorzy w kontekście celów mediacji wskazali, że w niektórych sprawach „chodziło o zasadę, o przeproszenie... , żeby ci ludzie się jednak pojednali... , żeby wrócić do rodziny”, „te relacje na przyszłość to są cele mediacji”, było „tam dużo wątków, ale celem było pojednanie. A to, że oni osiągnęli to pojednanie, to absolutna symbolika zaspokojenia roszczenia”. Podczas wywiadu jeden z respondentów podkreślił: „Bardzo często spotykamy się z takimi sytuacjami w sporach cywilnych, że słowo »przepraszam« w ogóle zmieniało atmosferę w trakcie prowadzenia mediacji, naprawdę. Miałem pozwanego i powódkę, konflikt sąsiedzki, zawisły w sądzie, po 4 czy 5 rozprawach, eskalacja mocna, i kiedy ten pozwany powiedział: Pani Mario – bo do dzisiaj pamiętam tę mediację, bo była bardzo burzliwa – ja panią przepraszam za to. I pani Maria jakby, prawda, wszystkie złe emocje ustały, osiągnęli porozumienie w ciągu godziny. A wystarczyło słowo przepraszam”. Inny z badanych mediatorów przyznał: „Zdarzało mi się, że było kilka sporów w różnych sądach, strony były nawzajem... raz jedni powodami, drudzy pozwanymi i objęcie mediacją tych wszystkich sporów doprowadziło do ich wygaszenia i ostatecznie pojednania stron. Natomiast jeśli nie udało się osiągnąć porozumienia, no to ważne jest też, żeby strony zaczęły ze sobą rozmawiać i siebie słuchać, bo to jest jakiś prognostyk do współpracy na przyszłość”. Jeden z respondentów, odnosząc się do swojej praktyki, stwierdził, że przeprosiny, przebaczenie i pojednanie stron w mediacji „mogą i się zdarzają, ale... mediację traktuję przede wszystkim jako twardą technikę, pewną dyscyplinę i naprawdę, żeby rozwiązać problem nie musimy się zawsze się polubić, przepraszać i padać sobie w ramiona”. Te cele mediacji mogą się realizować niejako przy okazji. Kontynuując wątek, badany mediator przyznał: „Gdybym do tych celów chciał podejść otwarcie, zwłaszcza z zawodnikami, z którymi muszę grać, czyli radcami prawnymi, adwokatami i środowiskiem biznesowym, które troszeczkę czasami przypomina zatoczkę z rekinami, no to wie pan, ja nie mógłbym być chyba dla nich wiarygodny, gdybym za bardzo eksploatował ten aspekt”.

Klika respondentów zwróciło uwagę na aspekt transformatywny mediacji (przemieniający behawioralnie i personalnie strony, notujące nawet wzrost moralny). Jeden

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

z nich wskazał, że jej celem „jest czasami to, aby wspomóc proces, żeby ludzie stawali się lepsi – to poczytuję za swoją misję pewnego rodzaju, gdyż z mediacji ludzie mogą wyjść lepsi, prawie jak po spowiedzi z kościoła”. W innym z wywiadów mediator, prezentując postawę stron w mediacji w sporze z zakresu prawa pracy, zwieńczoną porozumieniem, wskazał, że pracodawca okazał bardzo duże dobrodziejstwo pracownikowi, który dopuścił się wobec niego negatywnych zachowań. Natomiast postawę pracownika opisał słowami: „Żałował, on bardzo żałował tego, co zrobił... Ja myślę, że on na pewno nigdy czegoś takiego więcej w życiu nie zrobi”. Inny badany mediator stwierdził, że czasami „w mediacjach rodzinnych wymiar terapeutyczny jest moim zdaniem bardzo ważny, np. przy sporach okołorozwodowych”. W podobnym kierunku wypowiedział się kolejny badany: „Idealny mediator to jest psycholog i prawnik, czyli przeprowadzi w odpowiedni sposób terapię i oprócz tego sporządzi ugody, i merytorycznie pozwoli załatwić, że tak powiem, problem”. Inny respondent na pytanie, czy stosuje wiedzę i techniki psychologiczne podczas mediacji, przyznał: „Absolutnie. Poświęciłam parę lat, żeby się ich nauczyć i cały czas gdzieś tam akademicko z nimi obcuje i powiem szczerze, że to, czego się nauczyłam o kryzysie psychologicznym, to czego się nauczyłam w interwencji kryzysowej, ja powiem tak, to jest główne źródło narzędzi, którymi ja pracuję, zresztą nie tylko w mediacjach, ale i na sali sądowej”. W trakcie innego wywiadu padło nawet stwierdzenie, że „czasami mediacja jest swego rodzaju terapią dla stron”.

W tym miejscu należy odnotować, że na tle celów transformatywnych czy wykorzystania technik psychologicznych w mediacji pojawiały się też różnice zdań. Dwóch respondentów podchodziło do nich z ostrożnością, a nawet sceptycznie, wskazując: „Jest to możliwe, ale nie przeceniałbym...” oraz „Obawiam się, że gdyby mediator tak idealistycznie do tego podchodził, to wyszedłby ze swej roli”. Ponadto w jednej z rozmów pojawił się wątek granic i różnic między mediacją a terapią, przy czym stosowanie odpowiednich technik psychologicznych w mediacji przez kompetentnego mediatora za zgodą stron nie zostało przez tego respondenta zanegowane. Kolejny badany wskazał natomiast: „Akceptuję pracę mediatora z emocjami stron, z odpowiednim wykorzystaniem technik komunikacyjnych i terapeutycznych, ale mam wątpliwości, czy mediator nie stanie się w końcu coachem”.

W trakcie wywiadów dostrzeżono, że wiele celów mediacji wykraczających poza zawarcie ugody ma ograniczoną możliwość realizacji, zwłaszcza w sporach gospodarczych, jeżeli na sesjach mediacyjnych obecni są jedynie pełnomocnicy stron. Jak wskazał jeden z respondentów: „Jeśli mamy do czynienia z pełnomocnikami w trakcie mediacji, to trudno dostrzec tą drugą, dodatkową wartość jak gdyby samopoznania, samorozwoju u stron mediacji, co się prawdopodobnie przy innych mediacjach, gdzie

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

strony biorą udział bezpośrednio, może często wydarzyć”. Podkreślono, że w sytuacji, gdy pełnomocnicy są związani sztywnymi instrukcjami mocodawców, problemem może być również samo przeprowadzenie konstruktywnych negocjacji integracyjnych, w szczególności gdy próbują oni realizować strategię charakterystyczną dla negocjacji pozycyjnych.

Po udzieleniu swobodnych wypowiedzi na temat istoty i głównych celów mediacji oraz zadań (ról) mediatora badani mediatorzy mieli za zadanie odnieść się bardziej szczegółowo do różnych identyfikowanych, w tym wspieranych przez nich, celów mediacji, a także w miarę możliwości wskazać stopień ważności (w skali 0–10) tych celów ogólnie oraz z podziałem na mediację gospodarczą, cywilną i rodzinną. Wśród wymienionych podczas badania celów znalazły się w szczególności:

- a) przeprowadzenie konstruktywnych negocjacji, wygenerowanie opcji rozwiązania sporu i zawarcie ugody (wraz z pytaniem, czy to cel jedyny bądź najważniejszy w każdym postępowaniu mediacyjnym),
- b) identyfikacja i likwidacja przyczyn sporu,
- c) poprawa komunikacji pomiędzy stronami sporu,
- d) poprawa relacji pomiędzy stronami,
- e) doprowadzenie w razie potrzeby do aktów przeproszenia, przebaczenia, pojednania się stron sporu,
- f) odbudowanie podstaw współpracy stron sporu na przyszłość,
- g) pogłębienie procesów samopoznania stron sporu,
- h) wzmocnienie samostanowienia (nauki) stron sporu,
- i) zaspokojenie istotnych potrzeb psychologicznych stron (m.in. potrzeby wentylacji negatywnych emocji, bycia wysłuchanym, uznania, zrozumienia uwarunkowań i motywacji, poczucia, że odgrywa się istotną rolę w procesie decyzyjnym),
- j) kształtowanie pożądanych postaw społecznych i wspieranie wzrostu moralnego stron sporu,
- k) poszerzenie dostępu do szeroko rozumianego wymiaru sprawiedliwości,
- l) wzmocnienie prawa stron do wyboru formy opanowania sporu,
- m) wzmocnienie partycypacji stron w rozwiązywaniu sporów,
- n) odciążenie sądów poprzez mediację i inne formy ADR,
- o) wzmacnianie świadomości prawnej, kultury dialogu i pokojowych form rozwiązywania sporów.

W trakcie przeprowadzania wywiadów wszystkie powyższe potencjalne cele mediacji zostały zidentyfikowane, przy czym nie każdy z badanych mediatorów w swojej praktyce koncentrował się na każdym z nich, w tym pomiędzy respondentami odnotowano różnice co do ich hierarchizacji czy też stopnia ważności, lecz nie

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

były one radykalne. Większość respondentów jako najważniejsze cele mediacji (stopień ważności określony pomiędzy 7 a 10), wskazało:

- a) w sprawach gospodarczych: przeprowadzenie konstruktywnych negocjacji, wygenerowanie opcji rozwiązania sporu i zawarcie ugody; identyfikację i likwidację przyczyn sporu, poprawę komunikacji i relacji pomiędzy stronami sporu; odbudowanie podstaw współpracy stron sporu na przyszłość,
- b) w sprawach cywilnych: przeprowadzenie konstruktywnych negocjacji, wygenerowanie opcji rozwiązania sporu i zawarcie ugody; identyfikację i likwidację przyczyn sporu; poprawę komunikacji i relacji pomiędzy stronami sporu; doprowadzenie w razie potrzeby do aktów przeproszenia, przebaczenia, pojednania się stron sporu; odbudowanie podstaw współpracy stron sporu na przyszłość; kształtowanie pożądanych postaw społecznych i wspieranie wzrostu moralnego stron sporu,
- c) w sprawach rodzinnych: identyfikację i likwidację przyczyn sporu; poprawę komunikacji i relacji pomiędzy stronami sporu; doprowadzenie w razie potrzeby do aktów przeproszenia, przebaczenia, pojednania się stron sporu; odbudowanie podstaw współpracy stron sporu na przyszłość; pogłębienie procesów samopoznania stron sporu; wzmocnienie samostanowienia (nauki) stron sporu; zaspokojenie istotnych potrzeb psychologicznych stron; kształtowanie pożądanych postaw społecznych i wspieranie wzrostu moralnego stron sporu.

Co istotne, dla większości badanych mediatorów przeprowadzenie konstruktywnych negocjacji i zawarcie ugody w mediacjach rodzinnych stanowiło cel mediacji wartościowany jedynie na poziomie średnim (5–6), jako ważniejsze kwalifikowano wyżej wskazane cele.

Powyższe, wcześniej wymienione zbiorczo, potencjalne cele mediacji, które w danym typie sporów (gospodarczych, cywilnych, rodzinnych) nie zostały przez większość respondentów zakwalifikowane jako najważniejsze, co do zasady oceniane były jako cele mediacji o średnim poziomie istotności.

Warto podkreślić, że wszyscy badani mediatorzy prezentowali stanowisko, iż przeprowadzenie konstruktywnych negocjacji i zawarcie ugody pomiędzy stronami sporu nie jest jedynym celem mediacji. Co więcej, dla zdecydowanej większości respondentów w niektórych, a dla części nawet w większości spraw (w tym gospodarczych), w których rozwiązywaniu uczestniczyli jako mediatorzy, nie był to najważniejszy cel mediacji.

Poza identyfikacją i przyporządkowaniem stopnia ważności danym celom mediacji respondenci zazwyczaj dodatkowo szczegółowo uzasadniali swoje decyzje, w tym

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

w oparciu o przykłady z własnej praktyki mediacyjnej. W szczególności akcentowano, że cele konkretnej mediacji są zależne od rodzaju danej sprawy czy jej indywidualnej specyfiki. Podkreślano na przykład, że „w mediacjach gospodarczych to też znowu zależy – od tego, czy kontakt długoterminowy czy incydentalny”. Ponadto pojawiły się głosy, że niektóre cele mediacji mogą być osiągnięte w formie stadialnej (np. poprawa relacji, komunikacji czy wzrost moralny) oraz wymagają kierunkowych, zaawansowanych kompetencji mediatora (np. w zakresie psychologii czy komunikacji), jego odpowiedniej wrażliwości i predyspozycji osobowościowych, a także woli i właściwej współpracy stron w ich realizacji.

### III.

Kontynuując zagadnienie rodzajów i stopnia ważności celów mediacji w kontekście danego typu sporu, badani mediatorzy zostali poproszeni o ustosunkowanie się do kwestii dotyczącej tego, jak na cele mediacji i ich hierarchię w danej sprawie wpływają jej indywidualne czynniki (jej specyfika). Wśród czynników, które mają istotny wpływ na cele konkretnego postępowania mediacyjnego oraz na ich hierarchię, respondenci w szczególności wymienili:

- a) przedmiot i typ sporu, poziom jego eskalacji,
- b) charakter przyczyn konfliktu (tj. konflikt interesów, komunikacyjny, co do stanu faktycznego, relacji, wartości),
- c) rodzaj interesów i potrzeb stron (np. ekonomicznych, prawnych, psychologicznych, relacyjnych, etycznych) lub osób bliskich stron (np. dobro dziecka),
- d) właściwości osobowe (psychologiczne) stron (w tym trudne sytuacje związane z ich zaburzeniami psychicznymi, dysfunkcjonalną osobowością, uzależnieniem),
- e) poziom i rodzaj współzależności stron,
- f) wpływ osób trzecich na konflikt i sposoby jego rozwiązania,
- g) długoterminowość kontaktów stron (dotychczasową i przewidywaną na przyszłość).

Ponadto jeden z respondentów, odnosząc się do identyfikacji celów mediacji, ich hierarchii oraz doboru strategii i technik mediacyjnych w konkretnej sprawie, powołał się na swoje wieloletnie doświadczenie zawodowe i życiowe, które pozwala na kierowanie się intuicją w zakresie „zdolności rozpoznawania intencji i potrzeb innych ludzi”.

Niektórzy respondenci z dezaprobatą wskazali, że na przebieg mediacji niestety mają wpływ również czasami interesy i potrzeby prawnika reprezentującego stronę,

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

w tym jego sceptyczne nastawienie do polubownego rozwiązania sporu, podyktowane chęcią uzyskania wyższego czy dodatkowego wynagrodzenia w postępowaniu sądowym.

#### IV.

Badani mediatorzy wypowiedzieli się także na temat sposobów i etapów postępowania mediacyjnego odnoszących się do ustalania celów mediacji w różnych sprawach cywilnych. Z uzyskanych danych wynika, że co do zasady identyfikacja głównych celów mediacji rozpoczyna się już na etapie premediacji oraz pierwszej sesji wspólnej bądź odrębnej w ramach mediacji właściwych. Co istotne, pojawiły się też wypowiedzi wskazujące na to, że podczas całego dyskursu mediacyjnego możliwe jest ujawnienie dodatkowych celów mediacji bądź zmiana ich hierarchii. Postępowanie mediacyjne jest elastyczne, dynamiczne, bez sztywnej chronologii faz, dlatego w ramach pogłębiania diagnozy konfliktu i otwierania się stron możliwe jest modyfikowanie dotychczasowych ustaleń w zakresie celów mediacji w konkretnej sprawie.

Jednocześnie badani przekazali informację na temat preferowanego zakresu diagnozowania sporu i stron konfliktu. Okazało się, że zdecydowana większość respondentów w swojej praktyce mediacyjnej nawet w sprawach gospodarczych nierzadko wykracza poza wąską analizę przedmiotową i podmiotową sporu, dokonywaną wyłącznie przez pryzmat interesów i potrzeb ekonomiczno-prawnych stron, zwracając uwagę również na inne relewantne wymiary sprawy, jak np. komunikacyjny, relacyjny, psychologiczny (emocjonalny) czy etyczny (w tym w zakresie etyki biznesu). Niektórzy mediatorzy wskazali na etapowość zakresów diagnozy sporu, przyznając, że rozpoczynają od wąskiej analizy i w miarę potrzeby przechodzą do istotnych kolejnych wymiarów sprawy (w tym nawet terapeutycznych).

#### V.

Respondenci zostali poproszeni o przedstawienie posiadanego rozumienia skuteczności (efektywności) mediacji. Odnośnie do analizowanej kwestii ustalono, że skuteczność (efektywność) mediacji nie powinna być mierzona wyłącznie tym, czy strony zawarły ugodę mediacyjną, gdyż – jak wcześniej ustalono – dyskurs mediacyjny ma zazwyczaj do zrealizowania dodatkowo inne wieloaspektowe cele (w postaci np. identyfikacji rzeczywistych przyczyn konfliktu, poprawy komunikacji i relacji stron, wzmocnienia ich samopoznania i samostanowienia czy zaspokojenia istotnych potrzeb psychologicznych). Zdecydowana większość badanych przy tym podkreśliła, że

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

zawarcie ugody mediacyjnej jest jednym z najważniejszych celów mediacji i mierników jej skuteczności. Niestety, często jest on traktowany jako wyłączny element efektywności przez sądy czy osoby niemające głębszej wiedzy na temat istoty i korzyści (zalet) płynących z postępowania mediacyjnego, determinujących jej dodatkowe cele. Respondenci podkreślili, że skuteczności mediacji nie można oceniać czy badać wyłącznie przez jeden pryzmat czy kryterium. Jedna z mediatorów stwierdziła wprost: „Na pewno nie zaryzykowałabym i nie odważyłabym się ocenić skuteczności postępowania mediacyjnego w oparciu o jeden parametr”.

Po udzieleniu swobodnej wypowiedzi badani mediatorzy mieli za zadanie odnieść się do tezy, zgodnie z którą o skuteczności (efektywności) postępowania mediacyjnego w sprawach cywilnych (w tym gospodarczych) można mówić:

- a) „nawet gdy podczas mediacji doszło do zawarcia ugody przynajmniej co do części kwestii spornych”. Respondenci wypowiedzieli się twierdząco co do tej kwestii. Jedna z mediatorów wskazała, że „bardzo często na podstawie uzgodnionych kwestii można na przyszłość budować dalej, przy kolejnej próbie polubownego rozwiązania sporu same strony potrafią poradzić sobie z wcześniej nierozwiązanymi problemami, więc dla mnie to jest sukces, to nie jest tak, że mediacja się nie udała”,
- b) „dopiero gdy podczas mediacji doszło do zawarcia ugody co do wszystkich kwestii spornych”. Respondenci wypowiedzieli się przecząco co do tej kwestii. Pojawił się również głos, że to zagadnienie należy traktować precyzyjnie i można mówić również o częściowej skuteczności mediacji. Jednocześnie jeden z mediatorów wskazał, że „nawet najmniejszy sukces w mediacji jest ogromnym sukcesem dla stron”,
- c) „gdy podczas mediacji doszło do zawarcia ugody, która jest nie tylko wzajemnie akceptowalna, ale i wzajemnie korzystna dla obu stron (negacja reguły »Chcącemu nie dzieje się krzywda«)”. Większość respondentów wypowiedziała się twierdząco co do tej kwestii, przy czym podniesiono, że wzajemna korzystność ugody nie zawsze jest wprost widoczna dla osób trzecich, w tym dla sądu, gdy w mediacji uzgodniona została kwestia świadczenia dóbr materialnych w zamian za postawę czy zachowania drugiej strony dotyczące dóbr niematerialnych, w tym spoza sfery prawnej, zwłaszcza gdy nie są one ujawnione wprost w treści ugody. Jednocześnie dostrzeżono, że „ocena korzyści uzyskanych w mediacji jest zmienna w czasie. W momencie podpisania ugody ona może być oceniona tak, a za rok jeszcze inaczej, a za 10 lat jeszcze inaczej”. Ponadto jedna z mediatorów stwierdziła dobitnie, że „rażąco niesymetryczne postanowienia ugód nie powinny być w mediacji podpisywane, gdyż to

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

mogłoby oznaczać »fabrykę ugód«. Ja bym się z tym źle czuła. Nie, nie, nie, to byłaby fabryka ugód”,

- d) „dopiero gdy podczas mediacji doszło do zawarcia ugody, która jest realna do wykonania przez obie strony”. Większość respondentów podkreśliła znaczenie realności wykonania postanowień ugody dla jej skuteczności, akcentując ten walor ugody mediacyjnej w stosunku do wyroku sądowego w sprawach cywilnych czy gospodarczych (które co do zasady nie są determinowane realną możliwością wykonania zobowiązania przez stronę). Zauważono, że realność realizacji postanowień ugody może być oceniana na chwilę jej zawarcia i w następnych okresach na etapie jej realizacji, co może odnosić się już do innych okoliczności faktycznych, niezależnych od mediatora, a także stron. Kilku respondentów wskazało, że realność realizacji ugody ma znaczenie dla oceny skuteczności mediacji, ale powinna być oceniana jedynie na moment zawarcia porozumienia. Jeden z respondentów odniósł się bezpośrednio do ugód przewidujących postanowienia akceptowane przez strony, ale obiektywnie niemożliwe do zrealizowania, wskazując: „Nie mogę dopuścić etycznie, moralnie, po prostu po ludzku do zawarcia umowy o świadczenie niemożliwe. Ja pomijam, że ona będzie nieważna. A na pewno zrobimy sobie wszyscy wtedy, to znaczy ja będę udawała, że prowadzę mediację, a te strony będą udawały, że mediują”. Podobnie wypowiedział się inny badany, który stwierdził: „Gdybym wiedział, że ugoda mediacyjna jest *de facto* niewykonalna, to zdecydowanie miałbym z tym wielki problem, dlatego staram się zawsze badać realność propozycji porozumienia”,
- e) „dopiero gdy podczas mediacji doszło do zawarcia ugody, która została zatwierdzona przez sąd”. Respondenci stwierdzili, że zatwierdzenie ugody mediacyjnej przez sąd nie jest warunkiem koniecznym uznania mediacji za skuteczną. Wielokrotnie badani wskazywali, że w praktyce często ugody mediacyjne są realizowane bez potrzeby ich zatwierdzenia przez sąd. Niektórzy jednak uznali, że w sytuacji odmowy zatwierdzenia ugody mediacyjnej przez sąd można mówić, że mediacja nie była skuteczna co do tak istotnego jej celu, jakim jest rozwiązanie sporu na drodze porozumienia,
- f) „dopiero gdy podczas mediacji doszło do zawarcia ugody, która została dobrowolnie wykonana przez strony”. Respondenci nie uzależniali skuteczności mediacji od dobrowolnego wykonania przez strony ugody mediacyjnej. Niektórzy wskazali, że warto rozdzielić skuteczność postępowania mediacyjnego od skuteczności realizacji ugody mediacyjnej. Niemniej podkreślano, że dobrowolne wykonanie porozumienia przez strony dobitnie świadczy o efektywności mediacji w zakresie rozwiązania sporu, co nie musi się zawsze łączyć z pełną

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

realizacją innych celów mediacji w wymiarze poprawy komunikacji, relacji stron czy satysfakcji psychologicznej stron z jej przebiegu i końcowego rezultatu. Jeden z mediatorów wskazał w analizowanym kontekście: „Właśnie to też jest kolejna moc i magia mediacji, bo jeżeli ktoś dobrowolnie, na zasadzie konsensualności zobowiązał się do czegoś, to nie potrzebuje żadnego zatwierdzenia sądowego. W większości moich spraw ugody były konsumowane przez strony bez formalnego zatwierdzenia przez sąd. Było ono czasami potrzebne z jakichś względów, bo jest np. ciągłość, są jakieś te raty, terminy albo żeby była możliwość przymusowej egzekucji, ale to w ogóle nie jest bezwzględny warunek uznania mediacji za skuteczną”,

- g) „dopiero gdy poza zawarciem podczas mediacji ugody doszło do zrealizowania innych istotnych celów mediacji (np. poprawy komunikacji, relacji czy pojednania się stron)”. Odnośnie do tych kwestii zdania były podzielone. Niektórzy respondenci wskazali, że dla pełnej skuteczności mediacji poza zawarciem ugody powinny być zrealizowane również jej pozostałe istotne cele w wymiarze komunikacyjnym czy relacyjnym. Inni uważali, że samo zawarcie ugody stanowi wystarczający warunek uznania mediacji za skuteczną. Jeszcze inni podkreślili, że z ich praktyki zawodowej wynika, iż zazwyczaj osiągnięcie przez strony w mediacji ugody jest możliwe dopiero gdy wcześniej poprawią one komunikację i relacje. Część badanych mediatorów oceniało sprawę na odwrót, podnosząc, że zawarcie ugody i jej realizacja potrafią dopiero wpłynąć na poprawę relacji pomiędzy stronami i zbudowanie podstaw współpracy na przyszłość.

Co istotne, na pytanie, czy można mówić o skutecznej mediacji w sprawach cywilnych (w tym gospodarczych), nawet jeżeli strony nie zawarły ugody, ale zrealizowano przynajmniej część innych celów mediacji w wymiarze psychologicznym, komunikacyjnym czy relacyjnym pomiędzy stronami (np. doszło do odbudowania konstruktywnej komunikacji, podstaw współpracy czy wzajemnego aktu przeprosin i pojednania), zdecydowana większość badanych odpowiedziała, że to zależy od specyfiki danej sprawy, ale co do zasady należy przyjąć, że postępowanie mediacyjne powinno być uznane za zasadne i skuteczne, gdyż doszło do osiągnięcia innych istotnych celów mediacji niż ugoda, która niejednokrotnie nie jest celem najważniejszym mediacji w danej sprawie. Jeden z respondentów wskazał: „Myślę, że to, czy ugoda zostanie zawarta czy nie zostanie zawarta, nie świadczy o skuteczności mediacji, gdyż często efektem mediacji jest chociażby umożliwienie stronom nawiązania jakiegoś pokojowego kontaktu, konstruktywnej rozmowy na temat kwestii, których nie podnosi się w sądzie, np. emocjonalnych, i stworzenie podstawy do ich porozumienia, współpracy czy nawet pojednania w przyszłości”.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

Ponadto kilku respondentów przyznało, że otrzymali od sędziów informację, iż nawet jeżeli w mediacji nie doszło do zawarcia ugody, to strony po powrocie do postępowania sądowego były odmienione, spokojniejsze, uporządkowane, nie epatowały negatywnymi emocjami, ich wzajemna komunikacja i relacja były lepsze, a nowe wnioski dowodowe czy procesowe były bardziej racjonalne i wyważone. Mediatorzy powoływali się również na swoje doświadczenia (w tym jako radców prawnych), z których wynikało, że strony po powrocie z postępowania mediacyjnego niezakończonych ugodą w procesie sądowym zawierały ugodę sądową w oparciu o przepracowane i osiągnięte inne cele w dyskursie mediacyjnym.

## VI.

Badani przedstawili swoje preferencje co do formy prowadzenia mediacji w różnych typach spraw cywilnych (mediacja bezpośrednia, mediacja pośrednia, mieszana mediacja online), a także co do prowadzenia sesji mediacyjnych z udziałem samych stron, samych pełnomocników stron oraz ze wspólnym udziałem stron i ich prawników. Respondenci wskazali, że forma mediacji jest w dużej mierze uzależniona od specyfiki danej sprawy, w tym od celów konkretnej mediacji oraz aplikowanej strategii mediacyjnej. Generalnie każdy z badanych mediatorów spotkał się w swojej praktyce z mediacją bezpośrednią, pośrednią, mieszaną i online. Mediatorzy podkreślili specyfikę każdej z nich, wskazując np. na komunikacyjne i negocjacyjne zalety sesji bezpośrednich, możliwości ustalenia rzeczywistych przyczyn sporu czy wentylacji emocji podczas sesji odrębnych, walory mediacji mieszanej czy mediacji online, ułatwiającej kontakt stron w czasach pandemii COVID-19 lub mających miejsce zamieszkania oddalone znacznie od siebie bądź od siedziby mediatora. Respondenci dostrzegali również ograniczenia czy słabości poszczególnych form mediacji, np. podkreślając ryzyka związane z zachowaniem zasady poufności w ramach mediacji online. Większość mediatorów jako preferowaną formę mediacji wskazała mediację bezpośrednią i mieszaną. Podkreślano też zasadność stosowania mediacji pośredniej w niektórych typach spraw, zwłaszcza gdy pojawiała się poważna eskalacja sporu, silne negatywne emocje, znaczna nierównowaga stron czy wyraźne życzenie stron co do spotkań na osobności z mediatorem. Jeden z respondentów zwrócił uwagę, że w jego praktyce niejednokrotnie pozytywne rezultaty przyniosło przygotowanie stron do odbycia na odpowiednim etapie mediacji w trakcie sesji mediacyjnej rozmowy jedynie pomiędzy sobą, po opuszczeniu na pewien czas sali przez mediatora i innych uczestników mediacji. Inny mediator przyznał, że prowadził kilka razy dyskurs mediacyjny ze stronami i ich pełnomocnikami przez telefon, ale nie rekomenduje tej formy kontaktu. Respondenci wskazali także zalety i ewentualne trudności związane z udziałem w sesjach

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

mediacyjnych samych stron, samych pełnomocników stron oraz z udziałem stron i ich prawników.

Ponadto respondenci zaprezentowali swój stosunek do różnego kształtowania faz mediacji i aktywności w ramach poszczególnych jej etapów, i to nie tylko w ramach tzw. mediacji właściwej, lecz również premediacji i post-mediacji<sup>9</sup>. Ograniczenia redakcyjne niniejszego opracowania jednak uniemożliwiają prezentację szczegółowych informacji w tym aspekcie. W tym miejscu warto więc przynajmniej zaakcentować, że uzyskane dane ujawniły z jednej strony pewien kanon uniwersalnych postaw i zachowań stron, zgodny z przyjętymi standardami nie tylko w polskim porządku prawnospołecznym, a z drugiej strony pewne odmienności podejścia poszczególnych mediatorów świadczące o ich doświadczeniu, profesjonalizmie i własnym stylu mediowania. W efekcie potwierdzono, że mediacja jest postępowaniem elastycznym, a jej przebieg i sposób aktywności mediatora uzależnione są w znacznej mierze od specyfiki konkretnej sprawy, w tym od jej celów, interesów i potrzeb stron, przyczyn, przedmiotu, charakteru i stopnia eskalacji sporu, a także preferencji określonego mediatora i stron.

## VII.

Badani mediatorzy wypowiedzieli się na temat różnych strategii mediacyjnych (m.in. facylitatywnej, ewaluatywnej, transformatywnej, mieszanej, własnych autorskich praktyk) oraz związanych z nimi technik mediacyjnych, w tym co do dopuszczalnego stopnia, zakresu i metod interwencji mediatora w spór<sup>10</sup>. Większość respondentów zdecydowała się wskazać na preferencje wykorzystywania strategii facylitatywnej, ewaluatywnej, transformatywnej, mieszanej oraz innych strategii w odniesieniu do mediacji w ogólności, a następnie z podziałem na mediację w sprawach cywilnych, rodzinnych i gospodarczych. Najbardziej popularna okazała się być strategia mieszana (odpowiednio łącząca elementy strategii facylitatywnej, ewaluatywnej i transformatywnej) oraz własna, indywidualna strategia mediacyjna. Dwóch respondentów identyfikowało się przede wszystkim ze strategią facylitatywną, a jeden – ze strategią

---

<sup>9</sup> Szerzej na temat fazy premediacyjnej, mediacji właściwej i postmediacji zob. np. A. Zienkiewicz. *Studia mediacji...*, s. 128–137.

<sup>10</sup> Szerzej na temat założeń i doboru różnych paradygmatów, strategii i technik mediacyjnych zob. *ibidem*, s. 38–49, 170–207; idem, *Różnorodny paradygmat mediacji – odpowiedź na wielocelowość dyskursu mediacyjnego*, „Kwartalnik ADR. Arbitraż i Mediacja” 2008, nr 2(2), s. 61–77. Por. A. Rau, E. Sherman, S. Pepet, *Processes of Dispute Resolution: The Role of Lawyers*, New York 2002, s. 358–370, 423–431; L. Riskin, *Understanding Mediator's Orientations, Strategies and Techniques: A Grid for the Perplexed*, „Harvard Negotiation Law Review” 1996, vol. 1(7), s. 7–51; R. Bush, J. Folger, *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*, San Francisco 2005.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

ewaluatywną. Żaden z mediatorów nie wskazał jako preferowanej wyłącznie strategii transformatywnej. Tylko jeden z respondentów przyznał, że „ustawiłby ją na szczycie, chociaż sam nie czuje się na tyle kompetentny, żeby ją stosować” oraz przyznał się do aplikowania czasami również założeń strategii narracyjnej.

Niektórzy mediatorzy podkreślali, że preferencję zastosowania określonej strategii uzależniają przede wszystkim od specyfiki konkretnej sprawy, w tym zwłaszcza od zidentyfikowanych celów mediacji oraz interesów i potrzeb stron, a także od tego, czy w sesji mediacyjnej uczestniczą same strony, sami pełnomocnicy czy są obecni wspólnie. Stąd wskazywano na powinność uniwersalności mediatora co do umiejętności stosowania różnych strategii i technik mediacyjnych, w tym przechodzenia od jednej do drugiej oraz ich odpowiedniego łączenia. Jednej z respondentów stwierdził: „Moim zdaniem nastawienie się na jedną strategię czy technikę mediacyjną niejednokrotnie może wręcz uniemożliwić doprowadzenie stron do porozumienia, tak nie należy postępować”.

Badani podkreślali również z satysfakcją, że aktualne przepisy Kodeksu postępowania cywilnego dają wolność mediatorom, dopuszczając mniej i bardziej interwencyjne strategie mediacyjne, w tym w razie potrzeby strategię typu ewaluatywnego. Jedna z mediatorów wskazała wprost: „Ja się bardzo ucieszyłam ze zmiany w KPC, że można w końcu zgodnie z przepisami tym stronom coś zaproponować, jak już dojdą do ściany i nie wiedzą jak sobie samodzielnie ze sporem czy problemem poradzić... Ja to oczywiście zupełnie nieformalnie robiłam też i wcześniej. Jak widziałam, że te strony tego chcą i zamierzają się porozumieć”<sup>11</sup>. Podobnie inna respondentka stwierdziła: „Jak tylko strony dadzą mi taką przestrzeń, czyli wyrażą taką wolę, żeby podpowiedzieć czy wprost zapytają, co pani mediator by tutaj podpowiedziała czy zrobiła, to staram się im pomóc, w tym proponując do rozważenia określone pomysły treści porozumienia, pytając: »Być może dobrym rozwiązaniem byłoby takie albo inne postanowienie, co państwo na to?«. Czasami w niektórych sprawach wyraźnie zaznaczam, że trudno mi jest ocenić państwa sytuację i żadnych propozycji nie przedstawiam”. Kolejny z mediatorów przyznał: „Od samego początku uważałem, że jeżeli strony przychodzą na mediację bez pełnomocników, to podpowiedź mediatora, w którym kierunku mogą pójść z rozwiązaniem sporu, jest moim zdaniem dobra. Następnie strony mogą ocenić, czy ta podpowiedź jest dla nich do zaakceptowania czy nie. Natomiast całkowite hamowanie się przez mediatora niejednokrotnie moim zdaniem

---

<sup>11</sup> Respondentce chodziło o art. 183<sup>3a</sup> Kodeksu postępowania cywilnego, który stanowi: „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”. Zob. ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (t.j. Dz.U. 2021, poz. 1805).

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

niszczy w ogóle sens mediacji i uniemożliwia w ogóle jej przeprowadzenie. I w mediacji, w której mogliśmy osiągnąć porozumienie poprzez zaproponowanie czegoś, niestety nie mamy takiej szansy”. Inny z badanych mediatorów w paradygmacie mediacji ewaluatywnej przyznał: „Uwielbiam przed stronami mediacji rozstrzygać wizję nawet najgorszego możliwego wyroku sądowego, prognozować z nimi możliwe scenariusze; to niejednokrotnie pomaga zracjonalizować postrzeganie sprawy i odrzucić emocję, dostrzec, że zaletą mediacji jest to, iż strony mogą samodzielnie zdecydować o tym, jak ich spór zostanie poprzez ugodę rozwiązany”.

W wypowiedziach respondentów pojawiły się również stwierdzenia, że transformacyjne cele i strategia mediacji mogą i powinny być czasami wdrażane także w sporach gospodarczych. Tytułem przykładu jeden z mediatorów wskazał: „Niejednokrotnie bardzo by się chciało osiągnąć cele transformacyjne, w tym poprawić relacje stron w mediacji gospodarczej, i to się udaje, np. postawa prezesa ulega zmianie. Dzięki mediacji pokazuje się mu tę perspektywę, jaki piękny może być świat, jeżeli nie będziemy opierać naszych celów tylko i wyłącznie na celach merkantylnych, wykorzystując słabość partnera, bo to chyba trochę i taka misja jest w założeniu tej mediacji, żeby naprawiać stosunki międzyludzkie i pokazywać stronom w mediacji po coś żyjemy tak naprawdę, żeby kooperować, a nie żeby się nawzajem zabijać czy zwalczać”.

Większość badanych mediatorów odniosła się do sposobów stosowania wybranych strategii i szerokiego katalogu technik mediacyjnych w różnych sprawach cywilnych oraz szeregu innych, często trudnych zagadnień praktycznych. Szczegółowa prezentacja uzyskanych danych dotyczących tych kwestii jest wykluczona z uwagi na ograniczenia redakcyjne niniejszego opracowania. W tym miejscu należy jednak przynajmniej wskazać, że w ramach zagadnienia związanego ze stosowaniem różnych technik mediacyjnych została podjęta m.in. problematyka: wysłuchania, storytellingu, zadawania pytań, parafrazy, dostrajania, uwspólniania, odzwierciedlenia, wentylowania, przeformułowywania, dowartościowywania, projekcji skutków, odwrócenia ról, burzy mózgów, obserwacji, analizy, selekcji, technik z zakresu komunikacji niewerbalnej, technik motywacyjnych, przełamywania impasów. W ramach trudnych zagadnień praktycznych przez respondentów zostały podjęte m.in. problemy: znaczenia kwestii prawnych, dowodowych oraz zapoznania się przez mediatora z aktami sprawy dla trafnej identyfikacji celów mediacji i skuteczności dyskursu mediacyjnego; odpowiedniego postępowania w sytuacji bierności stron/y sporu lub istotnej nierównowagi stron (w stosunku do każdej z nich, z zachowaniem zasad bezstronności i neutralności przez mediatora); właściwego aplikowania tzw. testu rzeczywistości; konstruktywnego prowadzenia negocjacji z udziałem mediatora; sposobów ustalania przestrzeni porozumienia i generowania opcji rozwiązania sporu; preferowanych technik pracy nad

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

treścią, formą i sporządzeniem ugody; różnorodnej roli prawników w mediacji (w tym ich możliwego negatywnego i pozytywnego wpływu na realizację celów mediacji); zasad udziału innych uczestników i ekspertów w postępowaniu mediacyjnym oraz skutków z tego wynikających i komediacji.

## VIII.

Badani mediatorzy wskazali i wypowiedzieli się na temat różnych czynników wpływających na dobór i zastosowanie poszczególnych strategii i technik mediacyjnych, w tym w kontekście realizacji określonych celów danej mediacji. Wśród analizowanych czynników dostrzeżono i omówiono w szczególności:

- a) typ, stopień złożoności i charakter przyczyn sporu,
- b) rodzaj i hierarchię ustalonych interesów i potrzeb stron,
- c) długotrwałość i stopień eskalacji sporu,
- d) długoterminowość prognozowanych kontaktów, możliwej współpracy stron w przyszłości,
- e) traktowanie przez strony jako priorytetu aspektów ekonomiczno-prawnych sprawy,
- f) traktowanie przez strony jako priorytetu aspektów psychologiczno-relacyjnych sprawy,
- g) preferowaną strategię mediacyjną przez mediatora,
- h) wolę stron co do sposobu interwencji mediatora.

Dodatkowo dwóch respondentów przyznało, że ważnymi czynnikami, które decydują o doborze i zastosowaniu określonej strategii czy techniki mediacyjnej, są intuicja i inteligencja emocjonalna. Tytułem przykładu jeden z nich wskazał: „Moim zdaniem też w dużej mierze mediator w analizowanym aspekcie posługuje się intuicją i inteligencją emocjonalną, zna teoretyczną bazę, ale tak naprawdę nie da się zaplanować do końca gotowych schematów zachowań dla każdej sprawy”.

## IX.

Osoby udzielające wywiadu miały za zadanie zidentyfikować najbardziej przydatne strategie i techniki mediacyjne dla realizacji określonych rodzajów celów mediacji (m.in. w wymiarze negocjacyjnym, komunikacyjnym, psychologicznym, relacyjnym czy w zakresie rozwoju personalnego i behawioralnego stron sporu). Ponadto respondenci zostali poproszeni o określenie stopnia skuteczności głównych strategii mediacyjnych

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

(i związanych z nimi technik) w odniesieniu do mediacji w ogólności, a następnie z podziałem na mediację w sprawach cywilnych, rodzinnych i gospodarczych.

Odnosnie do powyższych kwestii, poza podjętą przez część respondentów próbą wyskalowania efektywności poszczególnych strategii, najwyższy poziom skuteczności dla sporów gospodarczych, cywilnych i rodzinnych został przyporządkowany przez respondentów strategii mieszanej oraz własnej indywidualnej strategii mediacyjnej. Większość mediatorów zaprezentowała jednak stanowisko, że nie ma prostych zależności czy zasad doboru i aplikowania danych strategii do określonych celów mediacji czy typów sporów, gdyż każda sprawa jest inna, należy uwzględniać przede wszystkim indywidualną specyfikę przedmiotową i podmiotową konkretnego sporu. Niektórzy respondenci przy tym podkreślali, że można z powodzeniem stosować różne strategie i techniki mediacyjne do osiągnięcia tych samych rodzajowo celów („istnieją czasami różne drogi dotarcia do tego samego celu”). Nie można zatem potwierdzić istnienia prawidłowości, że zawsze określona strategia czy technika jest skuteczna w stosunku do danego rodzaju celów czy typu sporu, a do innego nie jest.

## X.

Na zakończenie każdego wywiadu respondenci mogli przedstawić swobodną wypowiedź nie tylko podsumowującą problematykę badania, lecz także związaną szerzej z dowolnym aspektem praktyki mediacyjnej, działalności środowiska mediatorów, relevantnych regulacji prawnych czy odnoszącą się do innych sądowych lub pozasądowych form opanowywania sporów prawnych. Z tej możliwości zdecydowana większość z nich skorzystała, dostarczając dodatkowych, wartościowych informacji poszerzających materiał badawczy, którego szczegółowa prezentacja przekracza zaplanowane ramy niniejszego opracowania. Warto w tym miejscu jednak przynajmniej zasygnalizować, że w ramach wypowiedzi końcowych omówione zostały w szczególności kwestie dotyczące:

- a) zasadności szerszego stosowania mediacji i sposobów popularyzacji wiedzy na jej temat (podkreślano, że potrzebna jest synergia, współdziałanie różnych środowisk, np. sędziów, mediatorów, prawników, przedsiębiorców, przedstawicieli mediów i szkolnictwa),
- b) optymalizacji polskich regulacji prawnych dotyczących mediacji,
- c) wzmacniania profesjonalizmu mediatorów,
- d) zapewnienia odpowiedniej edukacji w zakresie mediacji na studiach prawniczych i aplikacjach oraz podczas kształcenia ustawicznego zawodowych prawników, w tym sędziów,

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

- e) superwizji mediatorów celem wypracowywania odpowiednich mechanizmów dbania o ich profesjonalizm, higienę psychiczną, brak wypalenia zawodowego,
- f) częstszych kontaktów mediatorów z sędziami na konferencjach, naradach itp. oraz wypracowania zasad komunikacji pomiędzy mediatorami i sądem (np. co do możliwości ustalenia, czy proponowane postanowienia ugody będą miały szanse na zatwierdzenie),
- g) większego zaangażowania sędziów w promocję i kierowanie spraw do mediacji,
- h) obligatoryjności pierwszego spotkania mediacyjnego (czy w ogóle obligatoryjności mediacji w niektórych typach sporów cywilnych),
- i) podwyższenia i większego zróżnicowania wynagrodzenia mediatorów w sprawach cywilnych ze skierowania sądu i uzależnienie jego wysokości nie tylko od wartości przedmiotu sporu, lecz także od stopnia trudności i skomplikowania sprawy, nakładu pracy czy czasu poświęconego przez mediatora na przeprowadzenie mediacji,
- j) stworzenia samorządu zawodowego mediatorów i przyznania mediatorom prawnego statusu zawodu zaufania publicznego.

#### OMÓWIENIE DANYCH UZYSKANYCH PODCZAS WYWIADÓW ORAZ WNIOSKI

Przeprowadzone wywiady dostarczyły wielu istotnych danych, zwłaszcza jakościowych, związanych z problematyką doboru i stosowania różnych strategii i technik mediacyjnych w kontekście ustalania celów danej mediacji oraz postrzegania skuteczności postępowania mediacyjnego. Jednocześnie doszło do pozytywnego zweryfikowania poprawności i przydatności wykorzystanego narzędzia badawczego w postaci scenariusza wywiadu. Przechodząc do zwięzłego, zbiorczego omówienia zaprezentowanych informacji uzyskanych podczas wywiadów z mediatorami, należy wskazać, że przedmiotowe dane (wraz z pozostałymi szczegółami, których nie udało się przedstawić z uwagi na ograniczenia redakcyjne tekstu) w istotny sposób umożliwiły realizację generalnego celu badań oraz szczegółowych kwestii badawczych, odnoszących się w szczególności do:

- a) sposobów pojmowania przez badanych mediatorów celów mediacji, ich rodzajów i hierarchii ważności,
- b) warunków uznania mediacji w sprawach cywilnych, w tym gospodarczych, za w części albo w całości skuteczną (efektywną),
- c) sposobów i etapu ustalania celów danej mediacji,

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

- d) przyporządkowania i porównania wskazywanych przez badanych mediatorów rodzajów celów mediacji cywilnych, w tym gospodarczych, do odpowiedniego katalogu celów mediacji w wymiarze personalnym, interpersonalnym, społecznym, negocjacyjno-informacyjnym, komunikacyjnym i psychologicznym,
- e) preferencji badanych mediatorów do stosowania określonej strategii mediacyjnej (m.in. różnych odmian strategii facylitatywnej, ewaluatywnej i transformatywnej) bądź ich kombinacji,
- f) przebiegu i głównych czynników wpływających na dobór określonych strategii i technik mediacyjnych do realizacji określonych celów mediacji w sporze cywilnym, w tym gospodarczym,
- g) preferencji badanych mediatorów do formy prowadzenia mediacji w sprawach cywilnych, w tym gospodarczych (mediacja bezpośrednia, mediacja pośrednia, mediacja online, mediacja mieszana),
- h) sposobów stosowania preferowanych strategii i technik mediacyjnych przez badanych mediatorów w sprawach cywilnych, w tym gospodarczych,
- i) stopnia efektywności głównych strategii i technik mediacyjnych stosowanych przez badanych mediatorów w sprawach cywilnych, a zwłaszcza gospodarczych.

Ze świadomością ryzyka uproszczeń w ramach syntetycznego przedstawienia najważniejszych wniosków wysnuć kilka wniosków<sup>12</sup>.

Poddani badaniu mediatorzy (wykonujący również zawód radcy prawnego) są otwarci na holistyczną diagnozę sporów prawnych, są świadomi ich relewantnych wymiarów pozaprawnych. Respondenci wieloaspektowo pojmują istotę i cele mediacji oraz rolę mediatora, dostrzegają jego różne potencjalne pola aktywności w wymiarze negocjacyjnym, informacyjnym, ekonomiczno-prawnym, komunikacyjnym, relacyjnym, psychologicznym czy etycznym. Identyfikację i hierarchię ważności celów konkretnej mediacji, podobnie jak dobór określonych strategii i technik mediacyjnych do ich realizacji, odpowiednio wiążą z różnymi czynnikami podmiotowymi i przedmiotowymi, wynikającymi ze specyfiki danego sporu. Respondenci preferują przede wszystkim mieszaną strategię mediacyjną (łączącą elementy strategii facylitatywnej, ewaluatywnej i transformatywnej) oraz własne indywidualne podejście (styl mediacji). Część z nich otwarta jest przy tym na paradygmat transformacyjny

---

<sup>12</sup> Autor ma świadomość ryzyka przyjęcia pewnych uproszczeń w prezentowanym omówieniu, zwłaszcza z uwagi na ograniczenia redakcyjne tekstu. Tym samym pragnie zachęcić czytelników szczególnie zainteresowanych podjętą problematyką do własnych, szczegółowych analiz zaprezentowanych danych uzyskanych podczas wywiadów i sformułowania wniosków, a następnie do kontaktu w celu ich przedyskutowania.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

w mediacji, w razie potrzeby wspomagający nie tylko procesy samopoznania czy samostanowienia stron, lecz również akty przeprosin, przebaczenia i pojednania się skonfliktowanych stron, a także ich pozytywnej przemiany behawioralnej i personalnej (w tym wzrostu moralnego, aby dzięki mediacji „ludzie stawali się lepsi”).

Preferowaną formą prowadzenia mediacji w sprawach cywilnych, rodzinnych i gospodarczych okazały się być sesje bezpośrednie oraz forma mieszana, aplikująca też spotkania odrębne. Respondenci przyznali, że w razie potrzeby wykorzystują także typową mediację pośrednią oraz mediację online.

W trakcie wywiadów mediatorzy przedstawili (m.in. w oparciu o zanonimizowane przykłady) różne sposoby zastosowania preferowanych strategii i różnorodnych technik mediacyjnych w sporach cywilnych, rodzinnych i gospodarczych, w tym w sytuacjach trudnych, związanych np. z istotną nierównością zasobów stron, ich biernością czy impasem w negocjacjach. Odniesiono się również do kwestii stopnia efektywności głównych strategii i technik mediacyjnych w sprawach cywilnych, rodzinnych i gospodarczych, w tym w kontekście różnych celów mediacji. Poza podjętą przez część respondentów próbą wyskalowania efektywności poszczególnych strategii (wśród których za najbardziej efektywną uznawano strategię mieszaną) większość mediatorów prezentowała stanowisko, że nie ma prostych zależności czy zasad doboru i aplikowania danych strategii do określonych celów mediacji, a także typów sporów, gdyż każda sprawa jest inna, należy uwzględniać przede wszystkim indywidualną specyfikę przedmiotową i podmiotową konkretnego sporu. Niektórzy respondenci przy tym podkreślali, że można z powodzeniem stosować różne strategie i techniki mediacyjne do osiągnięcia tych samych rodzajowo celów. Nie udało się zatem stwierdzić istnienia prawidłowości, że zawsze określona strategia czy technika mediacyjna jest skuteczna w stosunku do danego rodzaju celów czy typu sporu, a do innego nie jest.

Większość badanych mediatorów przyznała, że w ramach mediacji dopuszczają współpracę stron i mediatora z innymi ekspertami (np. doradcą podatkowym, psychologiem, rzeczoznawcą). Od specyfiki konkretnego sporu i zgody stron uzależniają podjęcie takiej współpracy. Świadczy to o tym, że większość respondentów jest otwarta na funkcjonowanie w ramach interdyscyplinarnego zespołu ekspertów (*collaborative team*) w ramach tzw. holistycznego opanowywania sporów<sup>13</sup>.

Wreszcie badani mediatorzy dostarczyli istotnych danych na temat skuteczności (efektywności) mediacji. Ustalono, że nie powinna być ona mierzona wyłącznie tym, czy

---

<sup>13</sup> Szerzej na temat tzw. holistycznego opanowywania sporów i *collaborative team* zob. A. Zienkiewicz, *Holizm prawniczy...*, s. 248–275; S. Gutterman, *Collaborative Law: A New Model of Dispute Resolution*, Denver 2004, s. 97–244, 435–443.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

strony zawarły ugodę mediacyjną, gdyż – jak wcześniej ustalono – dyskurs mediacyjny ma często do zrealizowania dodatkowe, wieloaspektowe cele (w postaci np. identyfikacji rzeczywistych przyczyn konfliktu, poprawy komunikacji i relacji stron, wzmocnienia ich samopoznania i samostanowienia czy zaspokojenia istotnych potrzeb psychologicznych). Zdecydowana większość badanych zarazem podkreśliła, że zawarcie ugody mediacyjnej jest jednym z najważniejszych celów mediacji i mierników jej skuteczności. Respondenci zaznaczyli, że skuteczności mediacji nie można jednak oceniać czy badać wyłącznie przez jeden pryzmat czy kryterium. Co istotne, zdecydowana większość badanych uznała, że skuteczne postępowanie mediacyjne nie musi zawsze zakończyć się ugodą. Jeżeli zrealizowane zostały inne cele mediacji, ugoda nie musi rozwiązywać wszystkich kwestii spornych. Ważne jest to, żeby warunki ugody były wzajemnie akceptowalne, ale korzystne dla obu stron oraz realne do wykonania, przynajmniej na moment jej zawarcia. Natomiast zatwierdzenie ugody mediacyjnej przez sąd lub jej dobrowolne wykonanie nie jest warunkiem koniecznym uznania dyskursu mediacyjnego za efektywny.

Przeprowadzone wywiady (podobnie jak badania ankietowe) poza dostarczeniem szczegółowych danych potwierdziły trafność generalnych hipotez badawczych. Po pierwsze, trafne okazały się być przypuszczenia, że podczas postępowania mediacyjnego w sprawach cywilnych (w tym gospodarczych) prowadzonych przez mediatorów (będących z wykształcenia prawnikami, wykonującymi także zawód radcy prawnego) niejednokrotnie realizowane są poza wymiarem negocjacyjnym również różnorodne cele komunikacyjne, psychologiczne, relacyjne czy etyczne, które wykraczają poza wąskie traktowanie dyskursu mediacyjnego jako jedynie kwalifikowanej formy negocjacji stron sporu, z udziałem bezstronnego i neutralnego pośrednika celem zawarcia ugody skoncentrowanej wyłącznie na kwestiach ekonomiczno-prawnych. Po drugie, potwierdzono założenie o szerokim występowaniu zjawiska stosowania (w tym odpowiedniego łączenia) przez mediatorów w sprawach cywilnych różnorodnych strategii i technik mediacyjnych dla podniesienia efektywności postępowania mediacyjnego, umożliwiającego realizację różnych celów mediacji w wymiarze personalnym, interpersonalnym i społecznym, zidentyfikowanych w danej sprawie. Jednocześnie na podstawie uzyskanych informacji w trakcie wywiadów doszło do sfalsyfikowania poglądu (stereotypu) obecnego w niektórych środowiskach, że prawnicy pełniący rolę mediatora w sprawach cywilnych, zwłaszcza gospodarczych, koncentrują się głównie czy jedynie na ekonomiczno-prawnych celach mediacji i aspektach sporu stron, stosując zazwyczaj interwencyjną strategię mediacyjną typu ewaluatywnego. Rezultaty badań wskazały na wykorzystywanie przez większość badanych różnorodnych technik charakterystycznych dla odmiennych strategii mediacyjnych,

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

co implikuje wniosek o dominacji wśród badanej grupy mediatorów własnych indywidualnych strategii mediacyjnych bądź strategii mieszanej.

Na zakończenie należy podkreślić, że badani mediatorzy (wykonujący również zawód radcy prawnego) podnosili, iż wiedza i doświadczenie prawnicze są pomocne w pracy mediatora, chociażby w sporządzaniu i ocenianiu postanowień ugód pod kątem możliwości ich zatwierdzenia przez sąd i ich realnego wykonania. Tytułem przykładu jeden z respondentek przyznała: „Moja wiedza prawnicza niesłuchanie pomaga. Bo gdybym ja nie miała oręża w postaci znajomości przepisów kodeksu rodzinnego i opiekuńczego, prawa cywilnego, gospodarczego, no to może bym się zgodziła ze stronami na sprzeczne z prawem czy nieskuteczne postanowienia ugody”. Dodatkowo podkreślano istotne znaczenie odpowiednich predyspozycji osobowościowych mediatora oraz przydatność kompetencji z zakresu psychologii i komunikacji interpersonalnej. Przeprowadzone wywiady wykazały, że wszyscy respondenci profesjonalnie i z dużym zaangażowaniem podchodzą do wykonywanej działalności mediatora, bardzo poważnie traktując zasady etyki zawodowej. Tym samym idealnie wpisują się w konstatację wyrażoną w preambule *Standardów Prowadzenia Mediacji i Postępowania Mediatora* uchwalonych przez Społeczną Radę ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości: „Powodzenie mediacji jako skutecznej metody rozwiązywania konfliktów zależy w dużym stopniu od profesjonalizmu mediatorów i wysokiego poziomu ich etyki zawodowej”<sup>14</sup>.

## PODSUMOWANIE

Tytułem podsumowania całego działania naukowego zaprezentowanego w trzech częściach artykułu, obejmującego badania teoretyczne i empiryczne (w tym badanie ankietowe i wywiady), należy wskazać, że dostarczyło ono wielu istotnych ustaleń oraz danych ilościowych i jakościowych, dzięki którym udało się zrealizować generalny cel badań i szczegółowe zadania badawcze. Jednocześnie doszło do pozytywnego zweryfikowania trafności i poprawności przyjętej metodologii badań (metod, technik i narzędzi badawczych). Uzyskane rezultaty analizowanego działania naukowego poza dostarczeniem szczegółowych danych potwierdziły trafność generalnych hipotez badawczych.

---

<sup>14</sup> Społeczna Rada ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości, *Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora uchwalone przez Radę w dniu 26 czerwca 2006 r.*, <https://bip.men.gov.pl/wp-content/uploads/sites/2/2019/07/standard-mediacji-opracowany-przez-spoleczna-rade-ds.-alternatywnych-metod-rozwiazywania-konfliktow-i-sporow-przy-ministrze-sprawiedliwosci-2006-r..pdf> (dostęp: 1.08.2022).

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

Realizacja badań umożliwiła poznanie tego, jak polscy mediatorzy, będący z wykształcenia prawnikami (wykonujący również zawód radcy prawnego), w zależności od okoliczności konkretnej sprawy różnorodnie pojmują, ustalają i hierarchizują cele postępowań mediacyjnych w sporach cywilnych, rodzinnych i gospodarczych, a także identyfikację tego, jak przebiega dobór i stosowanie strategii i technik mediacyjnych w kontekście ustalonych celów mediacji w danej sprawie. Ponadto potwierdzono, że skuteczność postępowania mediacyjnego, która nie powinna być oceniana tylko przez pryzmat zawarcia ugody, może być determinowana wieloma czynnikami natury przedmiotowej i podmiotowej, wśród których jeden z najistotniejszych to poziom profesjonalizmu mediatora, m.in. w zakresie trafnego ustalania wieloaspektowych celów danej mediacji (w wymiarze negocjacyjnym, komunikacyjnym, relacyjnym, psychologicznym czy etycznym) oraz właściwego doboru i stosowania odpowiednich strategii i technik mediacyjnych służących ich realizacji. Przeprowadzone badania potwierdziły generalną tezę, że odpowiedni dobór oraz zastosowanie strategii i technik mediacyjnych to zazwyczaj warunek *sine qua non* realizacji właściwie zidentyfikowanych, wieloaspektowych celów konkretnej mediacji cywilnej, rodzinnej czy gospodarczej, a jednocześnie to, że skuteczne i szerokie stosowanie mediacji może przynieść personalne, interpersonalne i społeczne korzyści.

Działanie naukowe przyczyniło się do zdobycia nowej wiedzy w powyżej przedstawionym zakresie, co poza efektem poznawczym i interpretacją uzyskanych danych będzie pomocne autorowi do tego, aby na dalszym etapie badań podjąć się próby sformułowania modeli optymalizacyjnych co do doboru i sposobu stosowania określonych strategii i technik mediacyjnych dla podniesienia efektywności prowadzonych postępowań mediacyjnych w sporach cywilnych, rodzinnych i gospodarczych. Ponadto uzyskana wiedza może pomóc autorowi przygotować bardziej kompleksowy, komparatystyczny projekt badawczy dotyczący ustalania celów mediacji oraz doboru i stosowania strategii i technik mediacyjnych przez mediatorów (nie tylko z wykształceniem prawniczym) w różnych typach sporów cywilnych, rodzinnych, z zakresu prawa pracy, w sprawach nieletnich, karnych i administracyjnych, tak aby finalnie pozyskany, kompleksowy materiał badawczy pozwolił podjąć próbę wypracowania metodyki optymalnego identyfikowania celów mediacji i ich hierarchizacji w różnych typach sporów prawnych, a następnie dokonać trafnego doboru i efektywnego zastosowania określonych strategii i technik mediacyjnych służących możliwie pełnej realizacji ustalonych celów danego postępowania mediacyjnego, którymi mogą być poza rozwiązaniem sporu poprzez zawarcie ugody również np. zlikwidowanie przyczyn konfliktu, poprawa komunikacji, relacji oraz odbudowanie podstaw współpracy pomiędzy stronami, a czasami nawet ich pozytywna przemiana behawioralna i personalna

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

(w tym wzrost moralny), przeprosiny, wybaczenie i pojednanie<sup>15</sup>. Wpisuje się to w poszukiwanie optymalizacji praktyki mediacyjnej oraz prowadzenie dalszych, bardziej kompleksowych badań naukowych poświęconych mediacji jako polubownej formie holistycznego opanowywania sporów prawnych, traktowanych jedynie jako element całokształtu sytuacji życiowej (osobistej, rodzinnej, społecznej czy zawodowej) stron konfliktu<sup>16</sup>.

#### BIBLIOGRAFIA

##### LITERATURA

- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Warszawa 2004.
- Bush R., Folger J., *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*, San Francisco 2005.
- Dziedziak W., *Thoughts on the Notion of Justice*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2021, vol. 30(2), DOI: <https://doi.org/10.17951/sil.2021.30.2.139-148>.
- Grzeszkiewicz-Radulska K., *Metody badań pilotażowych*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica” 2012, nr 42.
- Gutterman S., *Collaborative Law: A New Model of Dispute Resolution*, Denver 2004.
- Kalisz A., Zienkiewicz A., *Mediacja w sprawach gospodarczych jako narzędzie wspierające sukces w biznesie*, Warszawa 2020.
- Kalisz A., Zienkiewicz A., *Wymierzanie sprawiedliwości a mediacja*, [w:] *Rozdroża sprawiedliwości we współczesnej myśli filozoficzno-prawnej*, red. B. Wojciechowski, M. Golecki, Toruń 2008.
- Kociołek-Pęksa A., Stępień M. (red.), *Leksykon socjologii prawa*, Warszawa 2013.
- Kordela M., *Inter- and Extra-Legal Axiology*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2020, vol. 29(3), DOI: <https://doi.org/10.17951/sil.2020.29.3.29-38>.
- Leszczyński L., *Open Axiology in Judicial Interpretation of Law and Possible Misuse of Discretion*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2020, vol. 29(3), DOI: <https://doi.org/10.17951/sil.2020.29.3.39-54>.
- Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Warszawa 1985.
- Opalek K., *Problemy metodologiczne nauki prawa*, Warszawa 1962.
- Pieniążek A., Stefaniuk M., *Socjologia prawa. Zarys wykładu*, Kraków 2001.
- Rau A., Sherman E., Peppet S., *Processes of Dispute Resolution: The Role of Lawyers*, New York 2002.
- Riskin L., *Understanding Mediator’s Orientations, Strategies and Techniques: A Grid for the Perplexed*, “Harvard Negotiation Law Review” 1996, vol. 1(7).
- Sołoma L., *Metody i techniki badań socjologicznych. Wybrane zagadnienia*, Olsztyn 1995.
- Stelmach J., Brożek B., *Metody prawnicze*, Kraków 2004.
- Ziemiński Z., *Metodologiczne zagadnienia prawoznawstwa*, Warszawa 1974.
- Zienkiewicz A., *Holizm prawniczy z perspektywy Comprehensive Law Movement*, Warszawa 2018.
- Zienkiewicz A., *Mediation als eine Form der Justiz*, [w:] *Mediation als Verfahren konsensualer Streitbeilegung. Die deutsche, polnische und ukrainische Perspektive*, hrsg. v. T. de Vries, Frankfurt am Main 2012.
- Zienkiewicz A., *Objectives of Mediation and Selection and Implementation of Mediation Strategies and Techniques by Mediators in Civil Disputes – Study Report (Part I)*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2021, vol. 30(5), DOI: <https://doi.org/10.17951/sil.2021.30.5.601-618>.

---

<sup>15</sup> Por. A. Zienkiewicz, *Prawnik jako peacemaker – przeprosiny, przebaczenie, pojednanie w opanowywaniu sporów prawnych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2019, vol. 81(4), s. 43–57.

<sup>16</sup> Na temat holistycznego opanowywania sporów prawnych zob. idem, *Holizm prawniczy...*, s. 248–275 i wskazana tu literatura.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

**The English-language text shall constitute the original version of the article. The Polish-language version of the article is only an illustrative version**

---

Zienkiewicz A., *Objectives of Mediation and Selection and Implementation of Mediation Strategies and Techniques by Mediators in Civil Disputes – Study Report (Part II – Survey Questionnaires)*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2022, vol. 31(1), DOI: <https://doi.org/10.17951/sil.2022.31.1.213-236>.

Zienkiewicz A., *Prawnik jako peacemaker – przeprosiny, przebaczenie, pojednanie w opanowywaniu sporów prawnych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2019, vol. 81(4), DOI: <https://doi.org/10.14746/rpeis.2019.81.4.4>.

Zienkiewicz A., *Różnorodny paradygmat mediacji – odpowiedź na wielocelowość dyskursu mediacyjnego*, „Kwartalnik ADR. Arbitraż i Mediacja” 2008, nr 2(2).

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

#### NETOGRAFIA

Centrum Mediacji, *Ogólnopolska Sieć Ośrodków Mediacji Radców Prawnych*, <http://mediacje.kirp.pl/osrodki-mediacji-oirp> (dostęp: 22.07.2022).

Spółeczna Rada ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości, *Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora uchwalone przez Radę w dniu 26 czerwca 2006 r.*, <https://bip.men.gov.pl/wp-content/uploads/sites/2/2019/07/standard-mediacji-opracowany-przez-spoleczna-rade-ds.-alternatywnych-metod-rozwiazywania-konfliktow-i-sporow-przy-ministrze-sprawiedliwosci-2006-r..pdf> (dostęp: 1.08.2022).

#### AKTY PRAWNE

Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (t.j. Dz.U. 2021, poz. 1805).