Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Rzeczpospolita Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

Projekt „Liderzy kooperacji"
realizowany w ramach Programu Operacyjnego Wiedza, Edukacja, Rozwój finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego na lata 2014-2020

Mediacje i negocjacje

Materiały uzupełniające do treści szkolenia

Aleksander Gortat

LIDER PROJEKTU
Województwo Podkarpackie - Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Rzeszowie
ul. Hetmańska 9, 35-045 Rzeszów tel. 17 747 06 00 fax. 17 747 06 01 e-mail: sekretariat@rops.rzeszow.pl www.rops.rzeszow.pl

PARTNERZY PROJEKTU

Województwo Podkarpackie | Województwo Lubelskie | Województwo Podlaskie | Województwo Świętokrzyskie | Województwo Mazowieckie

CEL SZKOLENIA:

Celem szkolenia jest podniesienie umiejętności uczestników w zakresie: negocjowania i zastosowania taktyk negocjacyjnych, umiejętności komunikowania się i rozwiązywania konfliktów, umiejętności diagnozy manipulacji w negocjacjach i obrony przed nimi, technik mediacji i rozwiązywania konfliktów. Dostarczenie uczestnikom i usystematyzowanie wiedzy w zakresie zasad planowania, przygotowania i prowadzenia negocjacji.

Procedury rozwiązywania konfliktu

Problemy i konflikty, jakie powstają między ludźmi, mogą być wyjaśniane, rozwiązywane lub rozstrzygane przy pomocy różnych procedur. Ich wybór zależy od typu sporu, złożoności sytuacji, umiejętności stron, oceny efektywności i kosztów poszczególnych procedur, czy w końcu od wiary w wygraną.
Podstawowe „pokojowe" procedury radzenia sobie z konfliktami, to:

• **negocjacje** - bezpośrednie rozmowy, których celem jest osiągnięcie porozumienia, zawarcie transakcji lub rozwiązanie problemu,

• **facylitacja** - koordynacja działań uczestników, wspomaganie procesów grupowych. Rolę tę najczęściej powierza się bezstronnej osobie, której zadaniem jest sprawowanie kontroli nad procesem rozwiązywania problemu, czy podejmowania wspólnej decyzji przez grupę,

• **mediacje** - w mediacji wykorzystuje się niezależną trzecią stronę. Mediator kontroluje proces rozwiązywania konfliktu, chroni przed jego eskalacją, pomaga stronom zrozumieć swoje stanowiska i dokonać analizy konsekwencji różnych rozwiązań. W przypadkach silnego konfliktu może pośredniczyć w komunikacji między stronami, które nawet nie chcą spotkać się przy jednym stole

• **arbitraż** - gdy strony nie widzą możliwości wspólnego wypracowania rozwiązania problemu, mogą oddać sprawę do arbitrażu. Dzieje się tak zazwyczaj wtedy, gdy uczestnicy sporu nie czują się dość kompetentni merytorycznie, gdy istnieją między nimi niemożliwe do pogodzenia różnice w interpretacji sytuacji lub zablokowana jest wzajemna komunikacja. Porozumienie stron dotyczy jedynie wyboru arbitra i ewentualnie zobowiązania do respektowania jego decyzji. Arbiter jako niezależny, bezstronny ekspert dokonuje analizy i interpretacji kwestii spornych i proponuje własne rozwiązanie, które ma rozstrzygnąć spór.
Uczestnicy mają jedynie wpływ na wybór arbitra. Procedura pracy nad problemem i rozwiązanie merytoryczne są całkowicie kontrolowane przez arbitra. Wyznacznikami jakości orzeczenia są kompetencje merytoryczne i „sumienie" arbitra.

• **procedury prawne** - często preferowane przez ludzi, ponieważ wydają się sprawiedliwe i ostateczne. Dają szansę „wygrania sprawy", udowodnienia własnej racji i ukarania przeciwnika zgodnie z obowiązującym prawem.

Wystąpienie na drogę prawną jest procedurą, która nie wymaga zgody drugiej strony. W procesie sądowym strony często korzystają z adwokatów. Ich zadaniem jest takie zdefiniowanie problemu, aby umożliwić korzystną dla klienta interpretację prawną sytuacji.
Reszta kontrolowana jest przez adwokatów, sędziego i kodeks. Miarą jakości orzeczenia sądu jest jego zgodność z literą prawa. Wśród procedur rozwiązywania konfliktu wymieniane są także decyzje prawodawcze i administracyjne.

Metody rozwiązywania konfliktów można opisać uporządkować według wpływu stron na proces i charakter rozwiązania (wygrany-wygrany bądź wygrany-przegrany). Uporządkowanie metod rozwiązywania konfliktu na wspomnianych wymiarach ilustruje rysunek:

Negocjacje są podstawowym sposobem uzyskania od innych tego, czego chcemy. Jest to zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia, w sytuacji, gdy ty i druga strona jesteście związania pewnymi interesami, z których jedne są wspólne, a inne przeciwstawne. (Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton)

Negocjacje są rodzajem interakcji społecznej, w której strony rozmów i innych działań podejmowanych w ramach procesu negocjacyjnego definiują i kształtują wzajemne stosunki. Istnieje wiele sfer działalności społecznej i wiele sytuacji, w których takie działania są lub mogą być prowadzone.

Niezależnie od tego, co jest celem prowadzenia negocjacji, negocjatorzy powinni zdawać sobie sprawę z faktu, że zakres rzeczowy omawianych problemów jest z reguły szerszy, niż mogłoby się to wydawać, biorąc pod uwagę jedynie charakter przyszłej umowy i jej przedmiot. Co więcej, z uwagi na specyfikę działań negocjacyjnych jest wręcz niewskazane, by zawężać przedmiot negocjacji, gdyż im więcej spraw można poruszyć w rozmowach, tym więcej możliwości otwiera się przed stronami negocjacji.
Wszelkie negocjacje powinna poprzedzać dogłębna analiza wszystkich potencjalnych kwestii, które mogą stać się przedmiotem rozmów, i które będą wpływały na treść przyszłego stosunku pomiędzy stronami; należy je zidentyfikować i określić wobec nich wstępne stanowisko. Są to oczywiście ustalenia, które są zakres stosowania

negocjacji w sferze publicznej zakres rokowań. Negocjacje poufne i przynajmniej we wstępnej fazie nie powinny być przedstawiane innym stronom negocjacji.

Kryteria	Mediacja	Sąd	Arbitraż
Koszty	bardzo niskie	Wysokie	względnie wysokie
Czas	bardzo krótki; kilka tygodni	Bardzo długi; niekiedy lata	długi; kilka miesięcy
Kto decyduje?	Strony	Sędzia	arbiter
Kto kontroluje?	Strony	Prawnicy	prawnicy
Zasady postępowania dowodowego	Brak	Bardzo sformalizowane	częściowo sformalizowane
Poufność	Pełna	Brak	pełna
Cel	Przyszłość	przeszłość	przeszłość
Komunikacja stron	Intensywna	Brak	niewielka
Problemy z jurysdykcją	Brak	Istnieją	niekiedy istnieją
Poziom satysfakcji stron	Duży	Bardzo niski w pewnych wypadkach	niski
Rezultat	sukces obydwu stron	Wygrana – przegrana	wygrana – przegrana
Czynnik napięcia	likwidacja stresu	Kontynuacja napięcia	kontynuacja stresu

Konflikt, czyli o przyczynach negocjacji

Punktem wyjścia do zrozumienia przebiegu negocjacji jest wyjaśnienie czterech kluczowych pojęć:

- kwestii (negocjowane zagadnienia),
- interesów,
- stanowisk
- dolnej linii (punktu oporu).

W odniesieniu do każdej z negocjowanych kwestii strony przygotowują i przedstawiają stanowiska. Należy przy tym pamiętać, że choć to na stanowiskach koncentruje się większość negocjatorów, są one
jedynie pochodną interesów.

Stanowiska (pozycje): mówią jak, w jaki konkretny sposób strony chcą zrealizować swoje interesy. Interesy zaś, to inaczej odpowiedź na pytanie „dlaczego?" ludzie chcą osiągnąć określone cele w negocjacjach.
Podział na interesy i stanowiska wydaje się intuicyjny i oczywisty, jednak negocjatorzy często zapominają, że właściwym przedmiotem negocjacji są interesy, a nie stanowiska. Jednym z głównych problemów w negocjacjach jest koncentracja na stanowiskach, czyli konkretnych ofertach, a nie na interesach, czyli rzeczywistych motywach stojących za konkretnymi stanowiskami. Sprawia to, że negocjacje bardzo często zmieniają się w „wojnę pozycyjną" o konkretne stanowiska, a nie realizowaniem interesów czy potrzeb, których konkretne stanowiska są wyrazem czy rozwiązywaniem problemów, które tkwią u źródeł określonych stanowisk.

Poprzez dolną linię, określaną niekiedy jako punkt oporu, rozumieć należy ostateczną granicę ustępstw, po przekroczeniu której dalsze negocjacje nie mają już sensu. Przedział zgodności to
obszar, w którym strony mogą dojść do porozumienia w danej kwestii. Przedział zgodności jest „odcinkiem" między dolnymi liniami stron.

Przedział zgodności można opisać bardziej precyzyjnie, znając minimalne, satysfakcjonujące i idealne cele stron negocjacji.
Cel minimalny to pytanie o ostateczną granicę naszych ustępstw. Odpowiedź ukazuje nasze minimalne oczekiwania, które muszą być spełnione. Cel minimalny wyznacza granice, poza którymi
negocjacje tracą sens.
Cel satysfakcjonujący z kolei uświadamia, na jakie ustępstwa jesteśmy gotowi wyrazić zgodę.
Cel idealny określa nasze aspiracje i ambicje. Odpowiedź jest propozycją najlepszego dla nas rozwiązania. Od próby realizacji tego celu rozpoczynamy działania negocjacyjne.

Kolejnym ważnym pojęciem opisującym przestrzeń negocjacji jest **BATNA** (skrót z angielskiego określenia: *Best Alternative to a Negotiated Agreement*) – nasza najlepsza Alternatywa Negocjowanego Porozumienia. Zależy nam przecież (a przynajmniej powinno) na osiągnięciu rezultatu lepszego niż taki, który możemy uzyskać poza tymi negocjacjami. Celem negocjacji jest przecież nie tyle samo zawarcie porozumienia, ale realizacja naszych potrzeb – negocjowane porozumienie jest jedynie środkiem, poprzez który chcemy osiągnąć ten cel.

Określając BATNĘ należy wziąć pod uwagę wszystkie zyski i koszty możliwych działań prowadzących do realizacji potrzeb. Warto pamiętać, by uwzględniać w ustalaniu BATNY nie tylko interesy rzeczowe, ale także proceduralne i psychologiczne. Przez interesy proceduralne rozumieć należy istotne dla stron negocjacji kwestie związane z samym procesem (procedurą) dochodzenia do
porozumienia.

Przygotowanie do negocjacji
Kluczem do sukcesu w negocjacjach jest właściwe przygotowanie. Według niektórych praktyków i teoretyków negocjacji i konfliktu aż 70% sukcesu w negocjacjach zależy

od przygotowania. Pierwszym elementem przygotowania powinno być zdefiniowanie zdefiniowanie własnych oczekiwań, a więc określenie:
1) celu idealnego
2) celu satysfakcjonującego
3) celu minimalnego.

Drugi etap, to ustalenie hierarchii ważności celów. Jest to istotny element przygotowania, ponieważ właściwa priorytetyzacja celów zasadniczo ułatwia proces przetargu negocjacyjnego. Identyfikacja ważnych i mniej ważnych celów pozwala na konstruowanie skutecznych ofert i strategii ustępstw.

Sednem właściwej strategii ustępstw jest bowiem rezygnacja w tych kwestiach, które są dla nas nieistotne, po to by zyskiwać ustępstwa drugiej strony w tych sprawach, które są dla nas ważne. Stąd też na etapie przygotowania należy ustalić, które kwestie i cele są:
1) bardzo ważne (sedno sprawy lub minimum, bez którego negocjator nie zdoła osiągnąć żadnego porozumienia)
2) średnio ważne (cele, które chciałbyś osiągnąć, gdyby istniała taka możliwość, ale nie stanowią one potrzeb krytycznych)
3) mniej ważne (takie, których pominięcie nie zagrozi osiągnięciu porozumienia).

Celem kolejnego etapu – przygotowania – jest zdobycie jak największej ilości informacji o drugiej stronie: rozmawiaj z ludźmi, którzy mieli do czynienia z twoim partnerem negocjacyjnym. Przeanalizuj przeszłe negocjacje. Zastanów się, jak zdobyć dodatkowe informacje w trakcie
negocjacji.

W kolejnej fazie przygotowania należy uwzględnić trzy pierwsze etapy, tyle że w odniesieniu do drugiej strony. Trzeba zatem przygotować listę możliwych celów drugiej strony, ich hierarchię i możliwe powiązania.

Na podstawie tych wszystkich ustaleń należy skonstruować ofertę wstępną, BATNĘ i zidentyfikować dolne linie. Ostatnim, ale nie najmniej ważnym czynnikiem, który trzeba wziąć pod uwagę w procesie przygotowania do negocjacji, jest siła negocjacyjna.

Siłę negocjacyjną można zdefiniować jako zdolność do zapewnienia sobie porozumienia na preferowanych warunkach. Zdolność ta może oczywiście wynikać z bardzo wielu czynników. Do najistotniejszych należą:
1) BATNA
2) poziom wiedzy
3) informacje
4) skłonność do podejmowania ryzyka
5) czas
6) legityzmizacja
7) atrakcyjność indywidualna
8) kompetencje komunikacyjne.

Kiedy negocjować?
• Kiedy obie strony są gotowe do zawarcia umowy.
• Kiedy istnieje do pewnego stopnia zarówno zgodność interesów, jak i konflikt pomiędzy stronami.
• Kiedy strony dysponują wystarczającym poziomem kompetencji do podejmowania decyzji.
• Kiedy jesteśmy przygotowani do prowadzenia negocjacji.
• Kiedy mamy rzeczywiście do zaoferowania drugiej stronie coś takiego, na czym jej zależy.
• Kiedy poziom napięcia emocjonalnego jest taki, że nie wpływa niekorzystnie na proces negocjacji.

Kiedy nie negocjować?
• Kiedy istnieje tylko jedno rozwiązanie danej sytuacji i strony nie mogą ze względów obiektywnych poszukiwać kompromisu, np: kiedy rozwiązanie sytuacji przewidziane jest precyzyjnymi procedurami, kiedy ustępstwo przynajmniej jednej ze stron oznaczałoby utratę czegoś nienegocjowanego lub narażało stronę na nieodwracalne i niemożliwe do zrekompensowania straty.
• Kiedy oczekiwania lub żądania jednej ze stron są nieetyczne, np. dotyczą łamania prawa, składania nieprawdziwych oświadczeń, krzywdy osób trzecich.
• Gdy znajdujemy się pod presją czasu, gdy znajdujemy się pod presją drugiej strony (np. jesteśmy szantażowani, straszeni).
• Gdy nie jesteśmy przygotowani merytorycznie i psychicznie - gdy jesteśmy zaskoczeni, zdenerwowani, nie znamy tematu negocjacji etc.

PODSTAWOWE STYLE NEGOCJACYJNE

STYL KOOPERACYJNY - MIĘKKI	STYL RYWALIZACYJNY - TWARDY	STYL RZECZOWY - ZASADNICZY
Uczestnicy są przyjaciółmi	Uczestnicy są przeciwnikami	Uczestnicy rozwiązują wspólny problem
Celem jest porozumienie	Celem jest zwycięstwo	Celem jest rozsądny wynik uzyskany sprawnie i w dobrej atmosferze
Ustępuj dla podtrzymania kontaktów	Żądaj ustępstw jako warunku podtrzymania kontaktów	Oddziel ludzi od problemu
Traktuj problem i ludzi delikatnie	Bądź twardy wobec problemu i ludzi	Bądź delikatny wobec ludzi i twardy wobec problemu
Ufaj innym	Nie ufaj innym	Postępuj niezależnie od zaufania
Łatwo zmieniaj stanowisko	Okopuj się na swoim stanowisku	Skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach
Składaj oferty	Stosuj groźby	Badaj stan interesów
Ujawnij dolną granicę tego, co możesz zaaprobować	Maskuj, ukrywaj dolną granicę akceptacji	Unikaj formułowania dolnej granicy
Przyjmuj jednostronne straty dla dobra porozumienia	Żądaj jednostronnych ustępstw jako warunku prowadzenia rozmów	Stwarzaj możliwości dogodne dla obu stron
Szukaj jednego rozwiązania: aprobowanego przez drugą stronę	Szukaj jednego rozwiązania: korzystnego tylko dla ciebie	Szukaj wielu rozwiązań, jedno wybierzesz później
Nalegaj na zawarcie porozumienia	Nalegaj na przyjęcie twego stanowiska	Nalegaj na przyjęcie obiektywnych kryteriów
Staraj się unikać „koncertu życzeń"	Staraj się zwyciężyć w „koncercie życzeń"	Staraj się osiągnąć rezultaty oparte na kryteriach niezależnych od subiektywnych życzeń
Poddawaj się presji	Wywieraj presję	Ulegaj zasadnym argumentom, a nie presji

STRATEGIE NEGOCJACYJNE

Strategia odnosi się do ogólnych planów, powstałych na etapie przygotowań do negocjacji, w oparciu o informacje między innymi z zakresu:

· struktury problemu negocjacyjnego,

· partnerów negocjacyjnych,

· stopnia zależności, łączącego strony,

· możliwości wywierania presji.

Na podstawie literatury można wyodrębnić dwa przeciwstawne typy strategii:

Strategia kooperacyjna, zwana zamiennie integracyjną, opiera się na założeniu, że pewne zasoby mogą ulec zwiększeniu i podziałowi. Argumentacja musi być rzeczowa, merytoryczna, zaś negocjatorzy traktują się po partnersku, z odpowiednią dozą zaufania i obiektywizmu. Opracowane w jej toku rozwiązania powinny być intratnych dla obu kontrahentów. Z kolei strategia podziału cechuje się brakiem możliwości zwiększenia zasobów do podziału, charakterystyczne są liczne groźby, wpływowość czy oszustwo. Ponadto, wrogo nastawione do siebie strony, nie darzą się zaufaniem, każda szuka rozwiązań, korzystnych wyłącznie dla siebie.

Strategia integracyjna oparta jest zatem na obustronnym zaufaniu, z kolei podziału – na konflikcie interesów, ataku czy przewadze. Praktyka pokazuje jednak, że obie strategie stosuje się równolegle, w zależności od rozwoju sytuacji negocjacyjnej i zachowań rozmówców. Wybór strategii kooperacyjnej warunkuje zatem istotność długotrwałych relacji z kontrahentem, obustronne zaufanie czy też spójne cele. Strategia podziału funkcjonuje najefektywniej, jeśli, ze słabszym od nas, partnerem spotykamy się jednorazowo a nasze interesy wykluczają się. Oczywiście każda ze stron zobligowana jest do stosowania tej samej taktyki.

Techniki negocjacyjne – pojęcie i klasyfikacja

Techniki negocjacyjne, to sposoby werbalizowania żądań, czynienia ustępstw, kamuflowania nadmiernej chęci szybkiego osiągnięcia porozumienia, stosowania oporu przed zabiegami oponenta do przechylania korzyści negocjacyjnej na swoją stronę, stosowania presji psychologicznej, mającej osłabić sprawność negocjacyjną drugiej strony i inne temu podobne zabiegi i chwyty. Mianem taktyk określa się sekwencję technik, prowadzącą do celu finalnego, czyli ciąg określonych działań, podejmowanych w trakcie negocjacji po to, by osiągnąć zamierzone cele.

Zatem taktyka to szersze pojęcie, bowiem w ramach pojedynczej taktyki można realizować wiele negocjacyjnych technik. Taktyki sprzężone są z profilem negocjatora oraz negocjacyjnymi uwarunkowaniami. Dokonując podziału procesu negocjacji na fazy wyodrębnia się techniki związane z:

- rozpoczęciem negocjacji,
- negocjacjami zasadniczymi,
- finalizacją.

We wstępnej fazie negocjacji stosuje się techniki psychologiczne, polegające na nakreśleniu pozytywnego wizerunku własnego i firmy, z ramienia której się negocjuje. Owe techniki sprawiają, że wokół rozmów czuć przyjazną atmosferę. Wśród technik, łączonych z rozpoczęciem rozmów, znajdują się:

- technika efektu pierwszego wrażenia – ważne, by dobre wrażenie zrobić w ciągu kilku pierwszych minut,
- technika prezentacji instytucji łączy się z przekonywaniem o zaletach, osiągnięciach reprezentowanego przedsiębiorstwa, pokazanie zaangażowania w życie owej organizacji. Rolą techniki jest zwiększenie siły negocjowania oraz pokazanie profesjonalizmu firmy,
- technika prezentacji samego siebie (sprzedawania siebie) oznacza manifestację posiadanych cech czy kompetencji. Na etapie negocjacji zasadniczych prym wiodą techniki, związane z poszukiwaniem konsensusu, ofertowania i kontrofert, obrony swoich interesów:
- techniki dystrybutywne, które wykorzystuje się w celu obrony własnej, wiążą się z atakiem, bezwzględnością, groźbami, obraźliwymi komentarzami pod adresem oponenta bądź jego oszukiwaniem,
- techniki eskalacyjne, reprezentujące działania spontaniczne, polegające na przykład na ataku, redukowaniu kontaktów czy wyolbrzymianiu sporu oraz strategiczne, będące efektem zaplanowanych działań. Poczynania te dążą do zwiększenia napięcia, w celu korzystnego rozwiązania problematycznej kwestii,
- technikami integratywnymi posiłkuje się wówczas, gdy stronie zależy na wywołaniu pozytywnych reakcji u partnera, kompromisie bądź na referowaniu propozycji rozwiązań,
- zadaniem technik manipulacji psychologicznej jest wywarcie presji i nacisku na przyjęcie stanowiska, które reprezentujemy,
- do technik manipulowanej perswazji należą między innymi irracjonalne argumenty, pozorny brak zrozumienia intencji, potraktowanie sprawy jako nieistotnej,
- techniki mediacyjne wymagają zaangażowania trzeciej strony celem zażegnania sporu,
- misją technik obronnych jest ograniczenie emocji, poziomu agresji, wrogości kontrahenta,
- techniki podstępne bazują na wykorzystaniu zaufania i uczciwości drugiej strony, łączą się z oszustwami, zmianą faktów,
- techniki podtrzymywania korzystnej atmosfery opierają się na odejściu od nadmiernego irytowania oponenta, koncentracji na interesach zamiast na stanowiskach,
- techniki presji pozycyjnej manifestowane są radykalnymi żądaniami, stawianiem twardych postulatów,

- techniki przejmowania inicjatywy pozwalają manipulować procesem negocjacyjnym,
- techniki przełamywania impasu sprowadzają się do umiejętności radzenia sobie w skomplikowanych sytuacjach przez, chociażby, operowanie czasem lub straszenie zwierzchnikami.

W fazie finalnej sklasyfikowano:

- techniki prewencyjne, które łączą się z kontynuowaniem życzliwej atmosfery w momencie finalizacji pertraktacji, blokują nagłą próbę eskalacji żądań bądź rezygnacji z rozmów,
- perswazyjne techniki redukcji niezadowolenia służą do nakłaniania do słuszności przyjętych rozwiązań, aktywizowaniu rozmówcy do przejawienia zainteresowania czy też zrozumienia.

Różnorodność zadań, jakie niosą techniki w toku procesu negocjacji, pozwoliła wyodrębnić następujące rodzaje taktyk:

- taktyki dominujące, zadaniem których jest wywarcie presji oraz uzyskanie kontroli nad rozmowami. By uzyskać wspomniany stan stosuje się następujące techniki:

– decydowanie o wstępnych kryteriach rozmów i ich przebiegu,

– manewrowanie czasem i miejscem,

– manifestowanie agresji bądź lekceważenia w kierunku drugiej strony;

- taktyki kształtujące, korzystające z uległości rozmówcy,
- taktyki zamykające, charakterystyczne dla etapu wieńczącego negocjacje, odnoszą się do ostatecznego podziału różnicy, definitywnego zakończenia rozmów.

Biorąc pod uwagę sposób kierowania rozmową i przejmowania inicjatywy można wymienić następujące kategorie taktyk:

- „cudzym śladem" dotyczą okoliczności, kiedy to sylwetkę negocjatora cechuje bierność, aczkolwiek poddaje on dokładnej analizie propozycje i przystaje na nie, jeśli są zbieżne z oczekiwaniami,
- „donikąd" – za cel stawiają sobie odwlekanie podjęcia decyzji w czasie, tak potrzebnym negocjatorowi na wnikliwą obserwację,

- „naszą drogą" – odnoszą się do ruchów, w których negocjator chce dominować, przejmować inicjatywę czy wręcz wywierać presję, by druga strona przystała na jego propozycje,
- „zupełnie nową drogą" polegają na nieoczekiwanej zmianie tematu, prezentowaniu innowacyjnego podejścia do dyskutowanych kwestii.

Podobnie do strategii interpretowany jest styl prowadzenia negocjacji, zależny od specyfiki problemu czy partnera oraz poszczególnych cech negocjatora. Mnogość teorii charakterystyki stylów doprowadziła do wyodrębnienia typologii, spośród których na uwagę zasługuje ta, której twórcami byli Fisher, Ury oraz Patton. Zaproponowano, jako wzorzec, tak zwany styl rzeczowy, nadając mu miano negocjacji opierających się na zasadach bądź negocjacjami wokół meritum. Ze stylem rzeczowym wiążą się cztery złote reguły negocjowania, mianowicie:

- koncentracja wokół interesów,
- opieranie efektu rozmów na obiektywnych kryteriach,
- rozgraniczenie ludzi od problemu,
- rozwiązywanie problemów na wiele sposobów.

Kluczem do sukcesu w negocjacjach, według powyższych reguł, jest założenie, że wypracowana w toku rozmów ugoda pozwala partnerom na osiągnięcie korzyści, zaś sposób negocjowania ukierunkowany jest na realne rozwiązanie problematycznej sytuacji.

Przegląd wybranych taktyk i technik, stosowanych na różnych etapach procesu negocjacyjnego

Badacze, w licznych pracach, dotyczących negocjacji udowodnili, że przebiegają one wieloetapowo, zaś w toku owego przebiegu praktykuje się różnorodne taktyki i techniki. Z uwagi na ich mnogość dokonano przeglądu i charakterystyki jedynie wybranych. Zadaniem taktyk, na etapie otwarcia rozmów, jest zmniejszenie oczekiwań partnera.

Realizacji tego celu sprzyjają:

- „odmowa negocjacji" – w chwili prezentacji żądań pojawia się odmowa, dotycząca prowadzenia rozmów podjęty temat,
- „ekstremalne stanowisko wstępne (szokująca oferta)" – negocjacje zaczynają się ofertami nierealnymi, ekstremalna oferta cenowa sprawia, że kontrahent zrewiduje swoje maksymalne czy też minimalne żądania. W ten sposób zysk

będzie większy niż rozpoczęcie negocjacji przez drugą stronę. Należy jednak zachować umiar, gdyż zszokowany partner może szybko zerwać negocjacje,

- „eskalacja żądań" – w toku negocjacji strona porusza dodatkowe żądania, modyfikuje wymagania a nawet wraca do zamkniętych kwestii. Negocjator argumentuje, że przedłużanie rozmów może źle wpływać na partnera, który powinien przystać na wszelkie propozycje i szybko zakończyć negocjacje, by uniknąć kolejnego podwyższania żądań,
- „udawany szok" – otrzymanie propozycji wywołuje szok na drugiej stronie, manifestowany gestem, głosem bądź mimiką. Postępują tak doświadczeni, głównie kupujący negocjatorzy. Przeciwdziałaniem jest wytłumaczenie wszelkich wątpliwości,
- „balon próbny" – przydatna w wychwyceniu ograniczeń, czy poznaniu ustępstw rozmówcy, zwłaszcza niedoświadczonego. Żądania nie są zbyt wygórowane, padają w formie luźnych propozycji po to, by przyjrzeć się reakcji naszego partnera,
- taktykę „optyka z Brooklynu" stosuje się głównie w kontaktach z klientami indywidualnymi wtedy, gdy nieznane nam są żadne możliwości przeciwnika. Zatem, by dopiąć swego, trzeba propozycje dawkować z umiarem, stopniowo dążyć do realizacji celów, obserwując kontrahenta aż do jego negacji,
- „imadło" – ograniczenia partnera znajdywane są przez dokręcanie atrakcyjności jego propozycji. Pytając, czy dana oferta jest najlepsza, prawdopodobnie uda się wywołać poczucie obowiązku korekty. Jeśli kontrahent ulegnie tej presji, pytanie należy ponowić, oczywiście z umiarkowaną częstotliwością, by rozmowy nie zakończyć fiaskiem.

Celem fazy środkowej jest uzyskanie przewagi nad kontrahentem, czemu sprzyjają poniższe techniki:

- „brak uprawnień (niepełne pełnomocnictwo)" – za cel tej taktyki stawia się uzyskanie przewagi nad drugą stroną, za sprawą braku akceptacji jej propozycji, tłumacząc takie postępowanie brakiem stosownych pełnomocnictw. Niekiedy prowadzący pertraktacje dopiero na finiszu negocjacji, już po wszelkich ustępstwach oznajmia, że brak mu pełnych kompetencji do podjęcia wiążących decyzji. Bywa, że osoba kompetentna domaga się dodatkowych ustępstw. Ograniczeniem takich sytuacji jest sprecyzowanie, już na początku rozmów, kompetencji prowadzących rozmowy, sprawdzenie decyzyjności przed rozpoczęciem rozmów. Jeśli w trakcie okaże się, że strona zataiła stan faktyczny, należy zagrozić

zerwaniem pertraktacji lub, ostatecznie, kontynuować negocjacje wraz z decydentem,

- „dobry – zły policjant" – polega na stworzeniu złudzenia istnienia sporu, między ludźmi reprezentującymi tę samą stronę. Jedna osoba wydaje się dobrą, druga zaś jest odbierana negatywnie. Prym w czasie rozmów wiedzie „zły", negocjując twardo, agresywnie, czasem nawet obrażając drugą stronę. Następnie inicjatywa należy do strony pozytywnej, która nieznacznie redukuje żądania poprzednika, zachowując się spokojnie i kulturalnie. Nadal jednak propozycje korzystne są dla jednej strony. W ten sposób inicjuje się psychiczną presję na przeciwnika, jego zdezorientowanie i osłabienie pozycji. Propozycja grzecznego człowieka sprawia, że partner może ją zaakceptować. By uniknąć tego typu historii należy stanowczo reagować na wszelkie agresywne zachowania już na wstępie, zdemaskować tę taktykę lub po prostu zakończyć rozmowę,

- celem „wilka w owczej skórze (Inspektora Colombo)" jest eliminacja bądź redukcja naturalnej twardości i zasadniczości partnera. Szansy zwycięstwa w pertraktacjach upatruje się w przyjmowaniu roli osoby słabszej, niezorganizowanej, zdającej się na doświadczenie i umiejętności kontrahenta. W ten oto sposób negocjator wzbudza współczucie oraz odruchy opiekuńcze, powodując tym samym poczucie dowartościowania u partnera, stającego się jednocześnie stroną uległą. Ważne, by koncentrować się na własnych założeniach i szybko zreflektować się, jakie intencje kierują współrozmówcą,

- „nieuwaga" – w taktyce tej celowe jest zagranie, polegające na pozornie przypadkowym zostawieniu bez nadzoru notatek, na przykład dotyczących korzystniejszych ofert konkurencji, zastrzeżeń do ofert aktualnego partnera, czy też maksymalnej kwoty, realnej do zapłaty. Zaznajomiony z materiałami przeciwnik nierzadko dostosowuje się do nich,

- „kryptolicytacja" – celowo doprowadza się do konfrontacji kilku konkurentów, po to, by negocjatora skłonić do większych ustępstw oraz do przekazania pewnych informacji o oponentach,

- „blef" – w tym przypadku partner zostaje celowo wprowadzony w błąd, gwarancją „zaangażowania emocjonalnego" jest pozytywne wrażenie, pozostawione na drugiej stronie, za sprawą manifestowania emocjonalnego zaangażowania w proces negocjacyjny. Podnosi się wówczas nasza wiarygodność,

- praktykując „grę w eksperta" negocjator kreuje się na specjalistę w omawianej dziedzinie, zarzucając tym samym partnera natłokiem informacji i doprowadzając do tego, by kontrahent zgodził się z jego interpretacją,

- posiłkując się „wybiórczym obiektywizmem” przytacza się wiarygodne dane, odpowiadające stronie. Negocjator, mówiący o uczciwych negocjacjach, dobiera kryteria tak, by wdrożyć jedynie te, korzystne dla niego. Rozpoznanie tej taktyki ułatwi na pewno dobre merytoryczne przygotowanie,
- misją „pustego portfela” jest uzyskanie cenowych ustępstw dla transakcji z uwagi na budżet, trudną sytuacje rynkową czy instrukcje przełożonych. Na sprzedającym spoczywa, zatem, znalezienie rozwiązania korzystnego dla obu stron,
- taktyka „salami” składa się z drobnych, z pozoru mało znaczących, ustępstw, które sprzężone w całość owocują istotnymi profitami. Formą prewencji przed tą taktyką jest protokół spotkania, zawierający ustępstwa stron,
- „darmowa przysługa” to technika, w której negocjator, początkowo, próbuje zyskać zaufanie, proponując korzyści bez zobowiązań. Stopniowo pojawią się inne, aczkolwiek obarczone wysoką ceną, wywołując tym samym poczucie długu psychologicznego. Warto zatem posiłkować się mechanizmem ustępstwo za ustępstwo bądź otrzymać gwarancję o braku żądań w zamian,
- kompromis to sprytna taktyka, polegająca na częściowej akceptacji żądań drugiej strony w zamian za aprobatę naszych warunków w drugiej. Rzecz w tym, że pierwsza sprawa to błahostka, z kolei druga – istotna,
- jeśli druga strona domaga się ustępstw, które zostają zaakceptowane prze współrozmówcę i nagle oświadcza, że poruszona kwestia jest bez znaczenia, podkreślając przy tym wagę następnego ruchu, to taktyka ta nosi miano negocjacji od nowa,
- jeżeli w czasie pertraktacji pada obietnica, nierzadko bez pokrycia, nagrody w przyszłości (obniżka cen na zamówienie, preferencje przy nowej umowie), pod warunkiem spełnienia dodatkowych żądań, to taka taktyka nosi miano „nagrody w raju”,
- z kolei „śmieszne pieniądze” opierają się na wykonywaniu niedorzecznych, zabawnych kalkulacji cenowych przedmiotów negocjacji, jak na przykład przeliczanie ceny na dzień. Owe postępowanie prowadzi do zredukowania różnicy, dzielącej strony,
- zmierzając do finalizacji negocjacji strony decydują się na przyjęcie rozwiązania, dzielącego różnicę między ich ofertami na połowę. Jeden z oponentów stawia mało realną ofertę tak, by kompromis dawał satysfakcję. Powszechnie taktykę „spotkajmy się w połowie drogi” stosuje się, jeśli negocjator merytorycznie się nie sprawdza i nie zamierza dyskutować o ofercie szczegółowo,

- „odłożenie na później” – stosowana w martwym punkcie rozmów, najczęściej wtedy, gdy strony tracą wiarę w powodzenie negocjacji. Zatem sprawami skomplikowanymi należy zająć się wraz z postępem rozmów, tak łatwiej wypracować konsensus.

Taktyki charakterystyczne dla fazy finalnej:

- „skubanie” – po osiągnięciu porozumienia negocjator, bazując na wyczerpaniu kontrahenta, wysuwa dodatkowe, niewielkie postulaty. Jeżeli kooperant również ma podobne roszczenia to negocjacje rozpoczną się od początku. W celu uniknięcia takiego obrotu sprawy warto potraktować propozycję partnera z przymrużeniem oka, zagrozić zerwaniem rozmów czy też wyrazić własną opinię,
- „rzut na taśmę” – zamykając rozmowy partner proponuje ustępstwo. Taktyka typowa dla słabszej ze stron, zaś jej skuteczność wzrasta wraz z upływem czasu,
- „teraz albo nigdy” – przekonuje się partycypanta, że stoi przed ostateczną szansą sfinalizowania transakcji, inaczej umowa zakończy się fiaskiem,
- „tworzenie sytuacji stresującej” – spotkanie celowo zorganizowane jest tak, by stanowiło kłopot dla kontrahenta. Postępowanie taki ma przyczynić się do szybszego sfinalizowania negocjacji,
- „ataki personalne” charakteryzuje wytykanie słabości, błędów, niestosowne komentarze wpędzić mają partnera w zakłopotanie,
- jeśli każdy ruch, czy postulat partnera, spotyka się z koniecznością dokładnego argumentowania, wprowadzając tym samym utratę wiary we własne możliwości, wówczas prym wiedzie taktyka „podważanie racjonalności partnera”,
- „groźby” to metoda niepożądana na wstępie negocjacji, gdyż rzeczowa rozmowa przegrywa z wiodącą prym konfrontacją sił. Uciekając się do groźby należy być w pełni przygotowanym na sankcje, w przeciwnym razie spada wiarygodność grożącego. Niestety groźba zaburza relacje między stronami.

Zaprezentowane taktyki negocjacyjne wskazują na mnogość punktów widzenia w odniesieniu do negocjowanych faktów czy też problemów. Można rzec, że taktyki wywołują skrajne odczucia – niektóre, z uwagi na powodzenie, powodują entuzjazm, inne z kolei, ze względu na etykę, poddaje się krytyce. Od postawy negocjatora zależy zatem, którą spośród ponad dwustu wykorzysta w danym momencie. Na jego barkach bowiem spoczywa, przede wszystkim, powodzenie rozmów.

MEDIACJE

Diagnoza konfliktu w mediacjach

Morton Deutsch: konflikt, to: *dwie (lub więcej) zależnych od siebie stron... które dostrzegają niemożność jednoczesnego zaspokojenia swoich potrzeb (często sprzecznych)... i podejmują działanie (na ogół destruktywne) w celu zmiany sytuacji.*

Warunkiem porozumienia fachowców jest spójna terminologia. Dlatego rozpoczynając zmagania z konfliktem, warto zawrzeć kontrakt co do podstawowych kwestii. Mieszczą się one w obszarze diagnozy konfliktu. Należałoby jednak zadać sobie najpierw pytanie: po co ta diagnoza? Jest ona niezbędna by:
1) stosować adekwatne środki pomocy – począwszy od wsparcia w kryzysie, oferty pomocy wobec problemów, do rozwiązywania konfliktów – co można czynić za pomocą m.in.: negocjacji, mediacji, „dobrych usług", rzecznictwa i in.,
2) unikać negatywnych skutków zaangażowania osoby trzeciej w konflikt, tzn. nie wikłać się w konflikt innych osób ze szkodą dla siebie
3) skutecznie pomagać, stwarzając szansę porozumienia osobom, które chcą zgody.

Pamiętając o poziomach konfliktu (strukturalny, psychologiczny, działania), warto pamiętać, że mediator jest potrzebny wówczas, gdy wszystkie trzy poziomy występują łącznie. W innym przypadku należy zauważyć, że brak któregoś z poziomów może generować prymat i konieczność działań w obszarach: kształtowania świadomości, budowania tolerancji i zmiany zachowań (m.in. poprzez terapię czy interwencję prawną) czy wreszcie działań o charakterze „inkwizycyjnym", a to wykracza poza sferę mediacji.

Należy bowiem docenić siłę, ale jednocześnie dostrzec słabość **mediacji** jako: **nieinwazyjnej, pokojowej i konstruktywnej metody zarządzania konfliktami**.
Prawidłowe przygotowanie się do pośrednictwa w konflikcie (do mediacji) wymaga sprawdzenia w pierwszej kolejności:
1) czy to, z czym mamy do czynienia, jest konfliktem? (w odróżnieniu od kryzysu lub problemu do rozwiązania)
2) jaka jest/jakie są przyczyny konfliktu? – by skorzystać z adekwatnych środków wsparcia dla rozmów mediacyjnych
3) jaka jest dynamika konfliktu – by stwierdzić, czy mamy do czynienia z właściwym momentem na mediację (bo być może do przygotowania mediacji wymagane będą jeszcze inne środki przygotowawcze, np. rozstrzygnięcie kwestii zdeterminowanych postępowaniem karnym lub potrzebą działań ochronnych i zabezpieczających
4) jakie typy zachowań reprezentują strony konfliktu, tzn. jaki mają „styl reprezentacji" w rozmowach (typ negocjatora), by usprawnić komunikację między stronami oraz z mediatorem
5) czy są przeciwwskazania dla mediacji, tzn. czy nie istnieją przypadkiem niemożliwe do usunięcia przeszkody dla podjęcia mediacji.

Mediacja i jej znaczenie w rozwiązywaniu konfliktów

Mediacja jest złożonym i niejednorodnym zjawiskiem. W wąskim ujęciu oznacza ułatwienie rozmowy. Jest formą dobrowolnego wsparcia udzielanego przez neutralną osobę trzecią i formą oddziaływania na zwaśnione strony, celem osiągnięcia przez nich własnego, wzajemnie akceptowalnego porozumienia. Ugodowe rozwiązywanie rozmaitych sporów i konfliktów z udziałem bezstronnego i neutralnego, profesjonalnego pośrednika, jakim powinien być mediator, to istota mediacji i uzasadnienie wzrastającego zainteresowania nią we współczesnych społeczeństwach i prawodawstwach.

Mediacja w ogólnym ujęciu kojarzona jest z pośredniczeniem w sporze w celu nakłonienia skonfliktowanych stron do porozumienia. Jest pokojowym postępowaniem, w trakcie którego osoba trzecia podejmuje próbę doprowadzenia do zbliżenia stanowisk, złagodzenia istniejących między nimi napięć i stworzenia warunków dla znalezienia akceptowanego przez wszystkich rozwiązania (osiągnięcia porozumienia).

Mediacja to praktyczna metoda, podczas której mediator pomaga stronom ustalić najważniejsze fakty, nazwać i rozładować emocje, wspiera proces komunikacji oraz dochodzenie do porozumienia. Mediacja to interwencja w negocjacje lub konflikt akceptowalnej trzeciej strony, która ma minimalną możliwość podejmowania decyzji, lub w ogóle pozbawiona jest tej możliwości, która towarzyszy zaangażowanym stronom w dobrowolnym zmierzaniu do obustronnie akceptowalnego porozumienia. Ponadto postępowanie mediacyjne ma przywrócić lub powołać relacje zaufania i wzajemnego szacunku pomiędzy stronami, przy jednoczesnym minimalizowaniu ich kosztów emocjonalnych czy cierpień psychicznych. Interwencja oznacza wkroczenie w funkcjonujący system relacji, wejście między ludzi lub grupy społeczne w celu udzielenia im wsparcia. U podstaw interwencji osoby z zewnątrz leży założenie, że trzecia strona jest zdolna do zmiany układu sił i dynamiki społecznej w istniejącej relacji konfliktowej przez oddziaływanie na przekonania lub zachowania stron, przez dostarczanie wiedzy lub informacji lub przez wprowadzanie bardziej skutecznej procedury negocjacyjnej i w ten sposób pomaganie uczestnikom w rozwiązywaniu spornych kwestii. Mediator pomaga ludziom komunikować się tak, by doprowadzić do wzajemnego zrozumienia i spotkania. Dzięki temu mogą oni porzucić styl rozmawiania, który prowadzi do niezgody i konfrontacji, chcąc uleczyć relację, która jest odczuwana jako bolesna.

Uczestnictwo mediatora istotnie zmienia strukturę i dynamikę negocjacji. Ważna jest już sama jego obecność. Skłania ona strony do obiektywizowania własnych twierdzeń, precyzowania, a niekiedy także przewartościowywania zgłaszanych żądań. Mediator może wspierać strony na wiele sposobów. Może zadawać pytania, które pomogą stronom uporządkować ich własne oczekiwania, a także dostrzec elementy,

których dotychczas nie zauważały. Może sondować zbieżność ich interesów oraz ich skłonność do ustępstw w ramach spotkań wspólnych i indywidualnych, porządkować i ukierunkowywać rozmowę, sprowokować strony do poszukiwania kreatywnych rozwiązań. Mediator powinien dążyć do przesunięcia zainteresowania stron z pokonania przeciwnika na pokonanie problemu i szukanie optymalnego, obustronnie zadowalającego wyniku. Mediacja jest najbardziej wartościowa, gdy pomaga rozwiązać konflikty w związkach, na których nam zależy (z członkami rodziny, przyjaciółmi, sąsiadami czy współpracownikami). Mediacja może zapobiegać i chronić przed poważnymi konfliktami oraz rozwiązywać już istniejące spory, zarówno w ich wczesnej, jak i późniejszej, na ogół bardziej zaognionej postaci.

Dzięki mediacji ludzie uczą się ponownie ze sobą rozmawiać. Mediacja pozwala na to, aby powiedzieć drugiej stronie całą prawdę, w nieformalnej rozmowie wszystko sobie wyjaśnić i nawet, jeśli mediacja nie doprowadzi do ugodowego rozwiązania, prowadzi często do podniesienia poczucia bezpieczeństwa, odpowiedzialności za własny los, a w konsekwencji do zadowolenia.

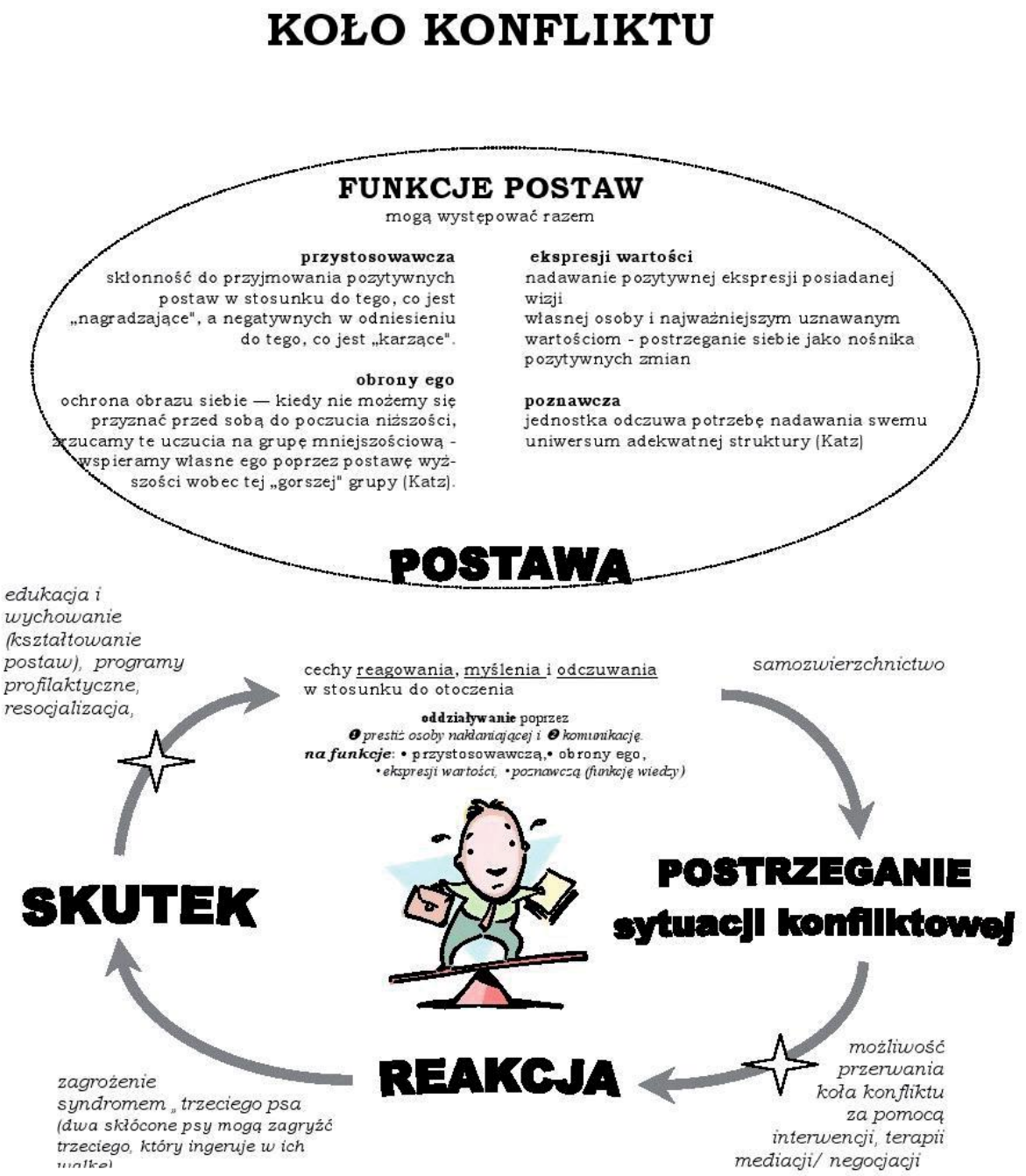
Jedną z podstawowych cech mediacji jest to, że bezstronna, czyli neutralna osoba ma pomóc stronom w znalezieniu rozwiązania konfliktu. Proces ten nie jest sformalizowany, co oznacza, że mediator ma prawo wybrać metodę, która jego zdaniem przyniesie najlepsze efekty. Odpowiedzialność za sam proces dochodzenia do porozumienia spoczywa na mediatorze, podczas gdy za rezultaty mogą być odpowiedzialne wyłącznie strony. Odpowiedzialność mediatora za proces oznacza przede wszystkim to, że musi on stworzyć atmosferę sprzyjającą konstruktywnemu dialogowi stron. Biorąc pod uwagę, że to strony ponoszą odpowiedzialność za wynik mediacji, mediator nie ma z reguły prawa kwestionować wypracowanego przez nie rozwiązania.

Mediacja koncentruje się na potrzebach i interesach uczestników konfliktu. Stwarza możliwość wypowiedzenia swoich racji w sposób spokojny i przemyślany, co jest możliwe dzięki obecności osoby pośredniczącej w rozmowie, jaką jest mediator. Decyzja o podjęciu mediacji zależy tylko i wyłącznie od zainteresowanych osób. Każda ze stron, jak również mediator, ma możliwość przerwania mediacji, jeżeli nie widzi szans na wypracowanie porozumienia lub gdy nie będzie miała chęci na dalszy udział w mediacji.

Podstawową zasadą mediacji jest jej dobrowolność – jeśli mediator ma pomóc uczestnikom w poradzeniu sobie z konfliktem, to muszą być oni gotowi, by włączyć do niego akceptowalną trzecią stronę, która będzie im towarzyszyć w dochodzeniu do porozumienia.

Akceptacja nie musi koniecznie oznaczać, że dyskutanci z radością powitają zaangażowanie mediatora i będą dokładnie stosować się do jego wskazówek. Oznacza natomiast, że strony zgadzają się na obecność mediatora i są gotowe

słuchać oraz poważnie brać pod uwagę jego sugestie dotyczące radzenia sobie z dzielącymi je nieporozumieniami. Mediacja jest na ogół inicjowana wówczas, gdy strony nie są już dłużej w stanie same radzić sobie z konfliktem i kiedy jedynym możliwym rozwiązaniem wydaje się pomoc bezstronnej osoby z zewnątrz



Podstawowe zasady mediacji

Mediacja powinna cechować się następującymi zasadami:

- Dobrowolności – strony dobrowolnie wyrażają zgodę na udział w postępowaniu mediacyjnym. Na pierwszym spotkaniu obowiązkiem mediatora jest odebranie od stron dobrowolnej zgody na mediację. Zgoda ta może być cofnięta na każdym etapie trwania mediacji przez każdą ze stron, o czym należy je na wstępie poinformować. Wobec uczestników postępowania mediacyjnego nie może być stosowana jakakolwiek forma presji odnośnie do udziału w mediacji. Jednocześnie wiąże się to z przystąpieniem do mediacji w dobrej wierze i dobrowolnym wypełnianiem wszystkich zobowiązań przyjętych na siebie w trakcie mediacji. Dobrowolność dotyczy również zawarcia ugody, tzn. strona ma prawo odmówić jej podpisania, ponieważ nie jest związana tym, że wcześniej brała udział w jej formułowaniu i wyraziła zgodę na wszystkie warunki.

- Bezstronności – zasada ta odnosi się do relacji między mediatorem a stronami konfliktu. Mediator w równym stopniu reprezentuje każdą ze stron, nie preferuje żadnej z nich, ani nie jest do niej źle nastawiony. Interesy stron nie powinny być powiązane z osobistymi interesami mediatora. Nie powinien on być związany ze środowiskiem towarzyskim lub zawodowym żadnej ze stron, lub przynajmniej nie powinien czerpać (i nie czerpał w przeszłości) osobistych korzyści z tej relacji. Ocena bezstronności mediatora należy zawsze od stron. Jest on bezstronny, jeśli tak oceniają go uczestnicy mediacji. Strony mają prawo pytać i zgłaszać swoje wątpliwości odnośnie do bezstronności mediatora. Mogą też wnosić o zmianę osoby mediatora, jeśli uważają, że nie jest on bezstronny. O takiej możliwości mediator musi poinformować strony na początku procesu mediacji.

- Neutralności – mediator jest neutralny co do przedmiotu sporu i znalezionych rozwiązań, kwestia jak rozwiązać spór należy do stron. Neutralność określa strukturę relacji (brak konfliktu interesów) oraz postawę mediatora wobec meritum sporu. Mediator nie podpowiada stronom własnych rozwiązań, nawet gdyby uznał je za lepsze. Ta zasada wyraża się przez szacunek wobec samostanowienia stron sporu. Mediator też nie narzuca stronom swojego światopoglądu i wartości.

- Poufności – zasada oznacza, że mediator ma obowiązek zachować w tajemnicy wszystkie informacje na temat przebiegu mediacji (treść rozmów, zachowania stron, sposobu wyrażania emocji przez strony itp.). Efektem pracy mediatora ze stronami jest spisana ugoda i protokół lub sprawozdanie. Protokół lub sprawozdanie zawierają jedynie informacje o tym, kto brał udział w mediacji, ile było spotkań mediacyjnych, gdzie się odbywały.

- Mediator nie zamieszcza nigdzie informacji o przebiegu mediacji.

- Akceptowalności – strony muszą zaakceptować osobę mediatora i jego pomoc w dochodzeniu do porozumienia. Oznacza to, że strony zgadzają się na jego obecność i są gotowe słuchać i poważnie brać pod uwagę jego sugestie dotyczące radzenia sobie z dzielącymi je nieporozumieniami. Mogą również na początku mediacji uzgodnić z mediatorem reguły, których następnie w jej toku powinny przestrzegać. Każda ze stron ma prawo poprosić o zmianę mediatora. Proces mediacji kieruje się też pewnymi regułami i zasadami. Zostają one ustalone na początku wspólnego posiedzenia i są zaakceptowane przez wszystkich uczestników mediacji. W przypadku braku akceptacji reguł i zasad mediacja nie może być przeprowadzona.

- Bezinteresowności – mediator nie może wykorzystywać kontaktu ze stronami dla własnych korzyści, nie mogą one wynikać ani z faktu zawarcia, ani z faktu nie zawarcia ugody.

- Profesjonalizmu – jest postulatem ciągłego rozwoju zawodowego mediatora, mediator stale poszerza swoją wiedzę i umiejętności posługiwania się nią zgodnie z dobrem i interesem stron. Mediator powinien ukończyć specjalistyczne szkolenia z mediacji.

- Szacunku – zadaniem mediatora jest zapewnienie bezpiecznych warunków do rozmowy podczas spotkań mediacyjnych, miejsce rozmów powinno być neutralne, wygodne. Mediator szanuje godność stron i dba, żeby odnosiły się one do siebie z szacunkiem. W trakcie mediacji rozmawia się o zachowaniu i decyzjach ludzi, a nie ocenia się ludzi.

- Tajemnicy – wprowadzenie tajemnicy jest niezbędne do zagwarantowania, aby okoliczności ujawnione w trakcie postępowania mediacyjnego nie mogły zostać wykorzystane na użytek dalej prowadzonego formalnego postępowania. Wynika to z faktu, że postępowanie mediacyjne nie jest postępowaniem dowodowym. Tajemnica mediacji to zakaz przesłuchiwania na temat wspomnianych okoliczności nie tylko mediatora, lecz także stron i innych uczestników postępowania mediacyjnego.

Mediacja jest tak dobra, jak dobry jest mediator. To od niego zależy, czy cele mediacji zostaną zrealizowane, a strony będą zadowolone z decyzji o wzięciu w niej udziału. Z pewnością dobry mediator to mediator skuteczny, pomagający stronom w dochodzeniu do porozumienia w sposób zapewniający satysfakcję materialną, psychologiczną i proceduralną. Skuteczność nie może być jednak osiągana za wszelką cenę. Istotne jest, by mediator działał w sposób etyczny, zgodny z zasadami przyjętymi przez środowisko mediacyjne.

Mediator i jego rola

Zasady, którymi powinni kierować się mediatorzy, zawarte są również w Kodeksie etycznym mediatorów polskich uchwalonym przez Społeczną Radę do spraw Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości. Kodeks ten składa się z 12 następujących zasad:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10. Mediator w swojej działalności informacyjnej i marketingowej nie powinien wprowadzać w błąd stron i opinii publicznej co do swoich kwalifikacji, kompetencji, doświadczenia, zakresu usług i opłat.

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

12. Mediator powinien pogłębiać swoje kompetencje zawodowe w celu jak najlepszego służenia uczestnikom mediacji.

Zasady mediacji nie tylko określają jej sedno, lecz także ułatwiają pracę mediatorowi i uczestnikom mediacji. Dzięki określeniu zasad mediacji uczestnicy mogą świadomie podjąć decyzję o wyborze tej formy rozwiązywania konfliktu.

Mediator jest trzecią stroną, co oznacza, że jest osobą niezaangażowaną bezpośrednio w konflikt lub konkretne kwestie sporne. To podstawowy warunek zarządzania konfliktem i dochodzenia do porozumienia, ponieważ to właśnie obecność osoby z zewnątrz najczęściej dostarcza stronom nowego spojrzenia na dzielące je kwestie i poszukiwanie skutecznych procedur umożliwiających stworzenie relacji ukierunkowanej na rozwiązywanie problemów.

Mediator nie ma uprawnień pozwalających na podejmowanie decyzji, i to właśnie zwiększa atrakcyjność mediacji dla wielu osób trwających w sporze, ponieważ pozwala im zachować ostateczną kontrolę nad jego wynikiem. Mediatorzy nie pozostają jednak bez wpływu na sytuację. Pozycja mediatora jako taka opiera się na jego osobistej wiarygodności, solidności i biegłości w efektywnym wykorzystywaniu procesu negocjacyjnego, doświadczeniu w radzeniu sobie z podobnymi sprawami, zdolności doprowadzenia do spotkania stron, uświadomienia stronom konieczności wspólnego zmierzenia się z problemem dla dobra ich własnych interesów, a także (w niektórych kulturach) osobistych relacjach ze stronami. W mediacji strony same określają pozycję mediatora, ewentualnie przyznają mu kompetencje do wpływania na wynik sporu, nie wynikają one z prawa, umowy ani instytucji.

W przeciwieństwie do sędziego czy arbitra, mediatorowi brakuje uprawnienia do narzucania stronom rozstrzygnięcia. Konieczne jest zatem postrzeganie instytucji mediacji z potrójnej perspektywy. Po pierwsze, mediacja jest niewiążącym (dobrowolnym) procesem, podczas którego osoba trzecia, będąca bezstronną, pomaga stronom rozwiązać albo załagodzić spór. Po drugie, mediacja może występować w wielu różnorodnych formach, funkcjonujących w ramach określonych rodzajów mediacji. Po trzecie, uczestnicy mediacji mogą potencjalnie wywierać znaczny wpływ na procedurę i wynik mediacji.

Mediator pośredniczy między stronami mediacji, a także spełnia takie funkcje, jak np. doradzanie, komunikowanie stron, czy też moderowanie interakcji między nimi. Mediator powinien być niezależny od stron, tzn. nie może zachodzić pomiędzy nim a którąkolwiek ze stron mediacji stosunek, którego skutkiem mógłby być brak obiektywizmu, nie może być też bezpośrednio zainteresowany przewagą w mediacjach którejkolwiek ze stron. Powinien też mieć odpowiednią wiedzę i umiejętności.

Z punktu widzenia mediatora konflikt to wyzwanie – coś, z czym należy się konstruktywnie zmierzyć. Zadaniem mediatora jest wydobycie z konfliktu wszystkiego, co najlepsze. Mediator ma nie tylko pomóc stronom w ich pracy nad

rozwiązaniem konfliktu i wypracowaniem porozumienia, lecz także – przez modelowanie i edukowanie – kształtować

ich postawy wobec tego konfliktu. Rolą mediatora jest pokazanie, że konflikt może być traktowany jako twórczy proces poznawania odmienności poglądów, zachowań czy potrzeb drugiej osoby prowadzący do satysfakcjonującego obie strony porozumienia.

Nie ma jednego źródła zasad i reguł rządzących postępowaniem mediatora. Można je jednak wyinterpretować z funkcjonujących w Polsce i za granicą kodeksów etyki mediatora, standardów postępowania ustanawianych przez organizacje zrzeszające mediatorów.

Przebieg mediacji

Zgodnie z Europejskim kodeksem postępowania dla mediatorów, mediator przed rozpoczęciem mediacji oraz w jej trakcie ma obowiązek poinformowania stron o wszelkich okolicznościach, które mogą wpływać lub stwarzać wrażenie, że mogą wpływać na niezależność mediatora oraz na konflikt interesów. Zadaniem mediatora jest zachęcenie stron konfliktu do aktywności we wspólnych poszukiwaniach optymalnego rozwiązania. Dba on, aby każda ze stron mogła przedstawić swój punkt widzenia, porządkuje podejmowane tematy, ułatwia wzajemne zrozumienie. Ważnym zadaniem mediatora jest umożliwienie stronom oderwania się od przeszłości, ponieważ celem mediatora nie jest określenie, po czyjej stronie leży wina, lecz koncentracja na możliwości osiągnięcia porozumienia. Dzięki bezpośredniemu wpływowi uczestników konfliktu na ostateczną formę wypracowanego rozwiązania, jest ono zwykle trwalsze oraz bardziej satysfakcjonujące. Mediator kontroluje proces, nie wynik, wpływa na przebieg mediacji, stosując techniki komunikacyjne w trakcie prowadzenia mediacji, tj.:

– zapewnia strony o swojej neutralności (to warunek zasadniczy, bez którego nie ma mowy o mediowaniu), informuje o dobrowolności mediacji,

– uzyskuje zgodę na sposób mediowania (strony muszą zaakceptować podstawowe reguły komunikowania),

– stara się osłabić siłę emocji,

– obie strony traktuje jednakowo, słucha, nie osądza, nie udziela rad,

– nie podkreśla niczyjej winy,

– proponuje sprawdzenie realności rozwiązań,

– parafrazuje, dokonuje podsumowań, osłabia toksyczne wypowiedzi.

Nie ma jednego uniwersalnego modelu przebiegu mediacji. W literaturze można spotkać bardziej lub mniej rozbudowaną procedurę mediacji, a różnice wynikają z faktu iż, brak jest sztywnych ram proceduralnych i formalizmu charakterystycznego dla postępowania sądowego. Strony konfliktu mogą dostosować przebieg mediacji do swoich potrzeb, możliwości i ograniczeń. Etapy mediacji różnią się w zależności od rodzaju konfliktu, uwarunkowań osobowościowych i kulturowych. Przebieg mediacji i działania mediatora zależą od zaawansowania i charakteru konfliktu, stylów komunikacji, aktywności stron w rozwiązywaniu konfliktu, oczekiwania stron wobec mediatora. Wobec tego etapy mediacji mogą mieć następującą chronologię:

Etap przedmediacyjny – wstępny, w którym następuje nawiązanie kontaktu ze stronami, i tworzenie atmosfery sprzyjającej współpracy, wyjaśnienie zasad, organizacji procesu mediacji i roli mediatora, ustalanie reguł proceduralnych mediacji w rozwiązywaniu konfliktów, gdzie strony wraz z mediatorem uzgadniają treść umowy i warunki prowadzenia mediacji.

Wystąpienia stron – kiedy następuje wypowiedzenie się, inicjowanie procesu wzajemnego zrozumienia, określenie oczekiwań gotowości i motywacji stron dające możliwość zgromadzenia podstawowych informacji na temat sporu, zdefiniowanie tematów do dalszych rozmów, poszukiwanie potrzeb i interesów stron, określenie tematów do dyskusji nad kwestiami spornymi. Umożliwia uporządkowanie dalszego procesu przez wprowadzenie porządku omawiania kwestii, zaangażowanie stron we współpracę nad tworzeniem planu, przejścia od stanowisk do potrzeb, określenie i nazwanie potrzeb każdej ze stron, określenie wspólnych, różnych i sprzecznych interesów, wspomaganie zrozumienia dla interesów drugiej strony, wypracowanie kryteriów oceny rozwiązań, budowanie przekonania o dostępności różnych rozwiązań, wskazywanie pojawiających się rozwiązań.

Poszukiwanie rozwiązań i końcowe negocjacje to stworzenie puli dostępnych rozwiązań, analiza rozwiązań pod kątem ich użyteczności i wykonalności, wybór rozwiązań korzystnych dla obu stron (przetarg końcowy, dążenie do porozumienia przez stopniowe zbliżenie stanowisk szczegółowa analiza wybranych rozwiązań w perspektywie możliwości wprowadzenia ich w życie.

Opracowanie porozumienia – stworzenie planu działania określającego zobowiązania stron, skonkretyzowanie sposobu wdrażania poszczególnych rozwiązań, decyzja dotycząca formy ugody oraz sposobu jej wykorzystania, rewizja porozumienia pod kątem funkcjonalności, poczucia sprawiedliwości oraz zgodności z prawem. W momencie gdy zostało osiągnięte porozumienie, powinno być ono poświadczone przez strony w formie pisemnej umowy. Jeśli umowa zostanie sformułowana przez strony, uczestnicy mediacji będą bardziej się z nią identyfikować niż w przypadku, gdy mediator weźmie na siebie odpowiedzialność za sporządzenie umowy.

Zadaniem mediatora jest inspirowanie stron do kreatywnego myślenia, kreatywność.

Mediacje jako metoda rozwijają się na świecie od lat 60 XX w. W jej propagowaniu przodują m.in.: Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Szwecja, Australia, Kanada, Niemcy i Francja. W deklaracji o podstawowych zasadach sprawiedliwości dla ofiar przestępstw i nadużyć władzy, uchwalonej przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych 29 listopada 1985 roku, w art. 7. zapisano w odniesieniu do mediacji: *mechanizmy nieformalne służące rozwiązywaniu konfliktu, w tym mediacja, rozjemstwo i wymiar sprawiedliwości zwyczajowej albo praktyki miejscowe, powinny być, gdzie jest to stosowne, wykorzystane w celu ułatwienia pojednania i uzyskania zadośćuczynienia dla ofiar*.

W Polsce prace nad ADR (*alternative dispute resolutions* – alternatywne wobec sądu sposoby rozwiązywania konfliktów) rozpoczęły się w 1989 roku po przemianach polityczno-społecznych. Powstały organizacje pozarządowe odwołujące się do potrzeby budowania społeczeństwa obywatelskiego, a wśród nich organizacje praw człowieka i strażnicze, które w dalszych przemianach społecznych wniosły istotny wkład m.in. w dzieło rozwoju mediacji w Polsce (Helsińska Fundacja Praw Człowieka, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Fundacja „Dziecięce Listy do Świata", która jako pierwsza w Polsce od 1996 roku ze środków USAID realizowała kompleksowy program kształcenia mediatorów).

Od 2002 roku program przekształcił się w systemowe kształcenie mediatorów w szkołach mediacji, co wygenerowało standardy przyjmowane przez kolejne organizacje mediatorów i instytucje państwowe. Powstała Europejska Akademia Negocjacji i Mediacji ENMA, która zrzesza blisko 50 polskich organizacji mediatorów i negocjatorów, w tym:

Stowarzyszenie Mediatorów Polskich, Stowarzyszenie „Mosty Porozumienia",

Stowarzyszenie Mediatorów Gospodarczych czy Krajowe Stowarzyszenie Negocjatorów.

Pierwsze zapisy odnoszące się do mediacji pojawiły się w polskim prawodawstwie w 1991 roku i dotyczyły sporów zbiorowych. W grudniu 1995 roku powołano przy Stowarzyszeniu Penitencjarnym „Patronat" Zespół ds. Wprowadzania Mediacji w Polsce. Doprowadził on do eksperymentu w pięciu polskich miastach, gdzie realizowano pilotażowy program mediacji pomiędzy nieletnimi sprawcami czynów karalnych a pokrzywdzonymi. Pozytywne efekty wdrażanego projektu przyczyniły się do wprowadzenia mediacji do polskiego systemu prawnego. Rozwiązanie takie po raz pierwszy pojawiło się w uchwalonych w 1997 roku kodeksach: karnym i postępowania karnego. W sierpniu 1998 roku weszło w życie rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości w sprawie mediacji w sprawach karnych (znowelizowane w 2003 roku), a w 2001 roku Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości uregulowało mediacje

w sprawach nieletnich. W 2004 roku uwzględniono mediację w postępowaniu przed sądami administracyjnymi, a od 2005 roku w sprawach cywilnych, rodzinnych, gospodarczych oraz z zakresu prawa pracy. Na skutek kodyfikacji prawa karnego w 1997 roku w miejsce tzw. sprawiedliwości karnej wprowadzono pojęcie sprawiedliwości naprawczej. Zgodnie z interpretacją nowego terminu łamanie prawa powinno wyrównywać się poprzez naprawienie szkody przez sprawcę. Jednocześnie pokrzywdzony ma prawo aktywnie uczestniczyć w podejmowaniu decyzji o formie zadośćuczynienia. **Nie zastępuje to kary wymierzanej przez sąd**, jednak umożliwia sprawcy zrekompensowanie ofierze wyrządzonej krzywdy. Sprawiedliwość

naprawcza traktuje przestępstwo jako konflikt sprawcy z ofiarą, a mediacja daje szansę na to, by jeszcze na etapie przygotowawczym sprawca porozumiał się w obecności trzeciej osoby z ofiarą i wyraził skruchę.
W swoim pierwotnym założeniu mediacja miała mieć miejsce właśnie w sądowym postępowaniu przygotowawczym, czyli w czasie, kiedy konflikt nie został jeszcze upubliczniony.
Obecnie mediacja na etapie postępowania przygotowawczego została wyparta nową instytucją – dobrowolnego poddania się karze, którą często wykorzystują prokuratorzy, a mediacja została przeniesiona na późniejszy etap, czyli już w toku postępowania sądowego.

Alternatywne metody rozwiązywania konfliktów różnią się od siebie pod względem wymogów formalnych. W przypadku mediacji decyzje pozostają przez cały czas w gestii stron konfliktu. W przypadku orzeczenia sądowego i arbitrażu prawo do podejmowania decyzji przysługuje neutralnym osobom trzecim.

Podstawowe reguły mediacji

Jest osiem podstawowych zasad mediacji, których uwzględnienie i stosowanie jest warunkiem powodzenia. Są to:
1) wola porozumienia,
2) dobrowolność,
3) bezstronność mediatora,
4) autonomia konfliktu,
5) poufność,
6) nieformalność/prywatność,
7) szacunek/działanie w dobrej wierze,
8) satysfakcja dwóch stron.

Wola porozumienia stron

Realizacja zasady „woli porozumienia" opiera się na diagnozie konfliktu oraz oświadczeniu każdej ze stron co do woli porozumienia.
Aby zdecydować o podjęciu mediacji w danej sprawie należy:
1) stwierdzić:
a) czy jest konflikt,
b) czy nie ma przeciwwskazań formalno-prawnych oraz psychologicznych do prowadzenia mediacji;
2) określić, z jakim rodzajem konfliktu mamy do czynienia:
a) wartości (sprzeczności wartości),
b) danych (braku informacji u stron na temat faktów),
c) strukturalnym (nadużywania dominującej pozycji),
d) relacji (nieprawidłowych, wadliwych relacji międzyludzkich);
3) poznać, na jakim etapie dynamiki jest konflikt (czy jest dobry moment na mediację);
4) poznać strony – zrozumieć motywacje i potrzeby stron;
5) odebrać deklarację stron:
a) woli porozumienia,
b) dobrowolnej zgody na udział w mediacji.

Inne ograniczenia dla mediacji:
• brak motywacji i gotowości stron do dialogu (partnerstwa w komunikacji),
• brak możliwości określenia/ustalenia wspólnej płaszczyzny rozmów,
• istotny spór wokół faktów niedający ani możliwości wyjaśnienia spornych elementów, ani gotowości „pojednania" niezależnie od istniejących krzywd.

Dobrowolność
Dobrowolność dotyczy zarówno udziału w postępowaniu mediacyjnym, jak i możliwości odstąpienia od mediacji w dowolnym czasie, bez jakichkolwiek negatywnych skutków procesowych lub dla samego konfliktu. Istotną kwestią pozostaje natomiast reguła opisana w art. 103 kc, zgodnie z którą osoba, zrywająca mediację bez uzasadnienia, może być zobligowana do pokrycia całości kosztów mediacji. Wśród czynników usprawiedliwiających zerwanie mediacji może
być złe traktowanie w rozmowach przez drugą stronę.

Bezstronność mediatora
Mediator jest osobą bezstronną – nie bierze racji żadnej ze stron.

Autonomia konfliktu
Zasada autonomii konfliktu określa, że wszelkie decyzje dotyczące konfliktu będą podejmowane wyłącznie przez strony. Mediator nie będzie doradzał, nie będzie konsultował, wreszcie nie będzie źródłem jakichkolwiek rozwiązań.
Autonomia konfliktu pozwala stronom konsultować przygotowane przez siebie rozwiązania z pełnomocnikami procesowymi oraz wszelkimi innymi osobami, których opinia może mieć istotne znaczenie przy sformułowaniu satysfakcjonujących rozwiązań.

Nieformalność mediacji
Mediacje odbywają się w warunkach przyjaznych dla obydwu stron. Nie mogą być nagrywane ani obserwowane z zewnątrz. Niedopuszczalne są kamery, a także uczestnictwo w mediacji za lustrem weneckim.

Zasada satysfakcji stron
Zadaniem mediatora jest zadbać wyłącznie o takie rozwiązania, które są korzystne zarówno dla jednej, jak i dla drugiej strony. Nikt z mediacji nie może odejść w poczuciu krzywdy. Prawidłowo przeprowadzona mediacja przynosi wymierne korzyści
i wskazuje konkretny osiągnięty efekt („produkt"). Mediator – korzystając z siły i motywacji stron konfliktu gotowych do zawarcia ugody, wypełnia zadania pełnione przez innych specjalistów:
• jako spowiednik i sprawny rozmówca (pośrednik) – dodaje otuchy, pozwala pozbyć się złych emocji, **daje wiarę i nadzieję**
– ufność w swoje siły, wiarę w drugiego człowieka skłonnego do sprawiedliwego porozumienia, nadzieję na poprawę losu
• jako specjalista od komunikacji (moderator, negocjator, facylitator)
– **uczy prawidłowej komunikacji i wytwarza mapę konfliktu** ze wskazaniem **interesów i potrzeb stron**

• jako swoisty notariusz – sporządza prawidłowy **tekst ugody** i doprowadza do jej podpisania przez strony; daje gwarancje jej realizacji stosownie do swojej roli.
Podstawowe składniki trwałych porozumień:
• satysfakcja rzeczowa
• satysfakcja proceduralna
• satysfakcja psychologiczna.

Poufność
Wszelkie informacje ujawniane w mediacji podlegają ochronie prawnej: *Bezskuteczne jest powoływanie się w toku postępowania przed sądem lub sądem polubownym na propozycje ugodowe, propozycje wzajemnych ustępstw lub inne oświadczenia składane w postępowaniu mediacyjnym* (art. 183 ind. 4. § 3 kpc).

Szacunek/działanie w dobrej wierze
Strony przestrzegają zasady szacunku, tj. nieobrażania siebie, niepodnoszenia głosu, nieprzerywania sobie, nieranienia siebie nawzajem. Działanie w dobrej wierze to zasady określające potrzebę mówienia prawdy i nieuciekania się do jakichkolwiek środków manipulacyjnych w celu uzyskania postawionych sobie przez stronę celów.

Mediacje zbierają narzędzia, które przede wszystkim pozwalają dobrze zrozumieć konflikt.
W tym celu używane są pytania zamknięte i otwarte.

Pytania zamknięte
Pytania zamknięte mają taką zaletę, że można udzielić na nie tylko trzech odpowiedzi: „tak", „nie" lub „nie wiem". W przypadkach, gdy pytamy o wolę, o stanowisko strony – eliminowana jest odpowiedź: „nie wiem" – chyba, że osoba nie jest w pełni świadoma swojej sytuacji lub wykazuje dysfunkcje psychologiczne. Zdarza się to jednak nader rzadko.
Najważniejsze pytania zamknięte w mediacjach to:
• Czy chce się Pan(i) porozumieć?
• Czy wyraża Pan(i) zgodę na mediację?
• Czy przedstawiał Pan(i) swoje propozycje drugiej stronie?
• Czy druga strona przyjmie Pan(i) propozycje?
• Czy gdyby Pan(i) był(a) na miejscu drugiej strony przy przyjąłby Pan(i) te propozycje?
• Czy przyjęte rozwiązanie jest ... sprawiedliwe?
I dalsze zamknięte pytania używane przy weryfikowaniu ugody.

Pytania otwarte
Pytania otwarte dotyczą głównie istotnych treści gromadzonych przez mediatora, tj. w zakresie:
• areny konfliktów,
• faktów,
• interesów,
• propozycji.

Najbardziej charakterystyczne dla mediacji stają się więc pytania:
• O czym chciałby Pan(i) porozmawiać?
• Co chciałby(aby) Pan(i) powiedzieć?
• Co jest dla Pan(i) ważne?
• Jakie ma Pan(i) propozycje?

Na etapie prezentacji stanowisk oraz rozmów indywidualnych ze stronami konfliktu stosowane są pytania doprecyzowujące – w regule „klaryfikacji".

Mediacje klasyczne
Mediacje klasyczne oparte są na przestrzeganiu pryncypialnych zasad i procedur. Te zasady, to: dobrowolność (powiązana z zasadą „gotowości stron do ugody"), autonomia konfliktu (Amerykanie mówią: „własność konfliktu" – co oznacza uznanie, że tylko strony są właścicielami swojego sporu), bezstronność mediatora, poufność, prywatność i nieformalność rozmów, wreszcie szacunek, działanie w dobrej wierze i dążenie do ugody satysfakcjonującej wszystkie strony konfliktu.
W mediacjach klasycznych pryncypialna jest także procedura postępowania w rozmowach.

Mediacje ewaluatywne
Stosują je mediatorzy, których praca oparta jest na autorytecie wynikającym z prestiżu i zajmowanej pozycji społecznej, a nie tylko uprawnień. Mediacje ewaluatywne polegają więc na tym, że „wysłuchujący mediator" wskazuje następnie stronom najlepsze warianty postąpienia w konflikcie – wskazuje najlepsze w jego rozumieniu rozwiązania, które przysłużą się do trwałego porozumienia. Tego natomiast nie czynią zawodowi mediatorzy, stosujący procedury tzw. mediacji klasycznych. Można więc powiedzieć, że „mediator ewaluatywny" ma zbroję (jako osoba na placu walki między stronami) utkaną z własnego autorytetu osobistego (mediatorzy „ad hoc"). Natomiast „mediator zawodowy" – stosujący metodę mediacji klasycznej gwarantuje nieinwazyjność postępowania.

Mediacje terapeutyczne
Ten rodzaj mediacji stosowany jest głównie w mediacjach rodzinnych. Mediacje terapeutyczne polegają na tym, że dwóch mediatorów stara się uwzględniać w swoim postępowaniu fakt występowania w sporach (w wielu przypadkach) zróżnicowanych pozycji i uwarunkowań życiowych np. kobiety i mężczyzny – tzn. zauważana i uwzględniana jest odmienność potrzeb i odmienność zachowań np. kobiety i mężczyzny.

Mediacje wahadłowe
Mediacje wahadłowe polegają na tym, że mediator, rozpoczynając rozmowy ze stronami, zapowiada negocjacje, a potem do nich nie dopuszcza, prowadząc indywidualne rozmowy ze stronami w 11 sesjach, by potem konkludować to na kończącej sesji podsumowującej.

Mediacje w konfliktach lokalnych, sporach zbiorowych i debaty
Konflikty lokalne i spory zbiorowe bardzo często oparte są na dużym poczuciu krzywdy, których częstym źródłem jest brak rozmowy. Dlatego dwa podstawowe narzędzia poprzedzające poszukiwanie optymalnych rozwiązań dotyczą praktycznego przygotowania rozmów.

Misje dobrej woli
Zasadniczo występują dwa podejścia do konfliktów, które przy sporach zbiorowych są szczególnie widoczne.
Misja dobrej woli uwzględnia dorobek wdrażania mediacji w polskich realiach od 1996 roku. Opisuje prosty schemat rozmowy z osobą w konflikcie, której składowe to:
1) przedstawienie się przez mediatora
2) pytanie: *Czy chcesz się porozumieć?* – powtarzane trzykrotnie
3) informacja: *Mediacje są dobrowolne, poufne i nieformalne, a mediator jest osobą bezstronną*
4) pytanie: *Czy wyraża Pan/-i zgodę na mediację?*
5) reguła uzgodnienia terminu spotkania (z uwzględnieniem alternatywnego terminu).

Debaty
W konfliktach społecznych oprócz podstawowej kwestii przygotowania rozmów poprzez „misję dobrej woli" wpisaną do „mediacji klasycznych" istotna jest kwestia wyrażenia stanowisk stron.
Celem naczelnym debat staje się więc wysłuchanie. Organizatorzy, moderatorzy nie stawiają sobie za cel wypracowania konkretnych rozwiązań, lecz zapewnienia satysfakcji psychologicznej stron przystępujących do rozmów.
Debaty są również organizowane bezpośrednio z instytucjami samorządowymi lub państwowymi, będącymi źródłem istotnych decyzji administracyjnych w sprawie. Najczęściej dotyczy to konsultacji społecznych w zakresie inwestycji lub planów zagospodarowania przestrzennego.
Naczelny cel jednak nadal pozostaje niezmienny – wysłuchać!

Mediacje sądowe
• w sprawach czynów karalnych i demoralizacji
— cel: sprawiedliwość naprawcza, naprawa szkody, zadośćuczynienie, resocjalizacja, ochrona dobra nieletnich
• w sprawach karnych (wobec osób powyżej 18 lat)
— kodeks karny i kodeks postępowania karnego
• w sprawach nieletnich (wobec osób w wieku 13–17 lat)
— kodeks karny i ustawa o postępowaniu w sprawach nieletnich
• w sprawach cywilnych
— cel: trwałe zakończenie sporu
• w sprawach rodzinnych
— kodeks rodzinny i opiekuńczy
• w sprawach cywilnych
— m.in. sprawy majątkowe (z ograniczeniami), ochrona dóbr, sprawy konsumenckie itp.
• w sprawach gospodarczych

— kodeks spółek handlowych
• w sprawach z zakresu prawa pracy
— prawo pracy.

Mediacje pozasądowe
• w sporach zbiorowych
— ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych
• w oświacie – mediacje oświatowe i rówieśnicze
— ustawa o systemie oświaty
• w pomocy społecznej
— ustawa o pomocy społecznej
• w konfliktach lokalnych
• w innych sprawach cywilnych – na podstawie umowy o mediację
— wg kodeksu postępowania cywilnego.
Art. 183 ind 1. kpc
§ 1. Mediacja jest dobrowolna.
§ 2. Mediację prowadzi się na podstawie umowy o mediację albo postanowienia sądu kierującego strony do mediacji. Umowa może być zawarta także przez wyrażenie przez stronę zgody na mediację, gdy druga strona złożyła wniosek, o którym mowa w art. 1836 § 1.
106

Obszary stosowania mediacji:
• Konflikty rodzinne (konflikty wychowawcze lub związane ze stosowaniem przemocy)
• Regulacja rozwodów (kwestie wysokości alimentów i prawa do opieki)
• Konflikty mieszkaniowe (konflikt o wysokość czynszu pomiędzy najemcą a lokatorami)
• Konflikty środowiskowe (lokalizacja budowy nowego zakładu produkcyjnego)
• Służba publiczna (konflikty pomiędzy pracownikami oraz przełożonymi)
• Polityka komunikacyjna (kwestia ułożenia odpowiednich rozkładów kursów autobusów)
• Polityka międzynarodowa (konflikt pomiędzy państwami)
• Polityka komunalna (kwestia rozbiórki lub sprzedaży bloku komunalnego)
• Szkoły (uczniowie jako wywołujący konflikty z innymi uczniami)
• Konflikty etniczne (zadośćuczynienie w konfliktach typu: „sprawca – ofiara”
• Sądownictwo (zadośćuczynienie w konfliktach typu: „sprawca – ofiara”)

Bibliografia:

- Birkenbihl V. F., *Psychologia prowadzenia negocjacji: profesjonalne techniki negocjacyjne z eksperymentami i ćwiczeniami*, Śnieciński M. (tłum.), Wydawnictwo „Astrum”, Wrocław 1997.
- Coser L. A., Burdziej S., Mucha J., *Funkcje konfliktu społecznego*, Zakład Wydawniczy „Nomos”, Kraków 2009.
- Dawson R., *Sekrety udanych negocjacji*, Waszkiewicz M. J. (tłum.), Jacek Santorski & Co, Warszawa 2004.
- Fisher R., Ury W., Patton B., Rządca R. A., *Dochodząc do Tak: negocjowanie bez poddawania się*, wyd. 2 rozsz., Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.

- Głodowski W., *Bez słowa: komunikacyjne funkcje zachowań niewerbalnych*, Hansa Communication, Warszawa 1999.
- Lincoln W., *Podręcznik mediacji*, National Center Associates, Inc Conflict Resolution Research and Resources Institute, Inc. Washington DC 1996.
- Mastenbroek W. F. G., Szapiro E., Szapiro T., *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN i Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Warszawa 1996.
- Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, wyd. 2 uzup. i popr., Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994.
- Nierenberg G. I., Bakalarz D., *Sztuka negocjacji*, Studio Emka, Warszawa 1997.
- Rządca R. A., Wujec P., *Negocjacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Śliwa J., *Mediacje klasyczne (facylitatywne) i inne metody mediacyjne*, Polski Instytut Mediacji, Kraków – Warszawa 2005–2012.
- Śliwa J. (red.), *Szkoła mediacji*, pakiet, Polski Instytut Mediacji, Kraków – Warszawa 2002–2013.
- Ury W., *Odchodząc od NIE: negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, Rządca R. A. (przedmowa i tłum.), Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.
- Kennedy G., Negocjacje doskonałe, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 1999, s. 79.
- Casse P., Jak negocjować, Wydawnictwo Zysk i S–ka, Poznań 1996, s. 96.
- Fisher R., Ury W., Patton B., Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się, PWE, Warszawa 2000, s. 41 – 44.
- Strategie i taktyki, stosowane w trakcie rozmów negocjacyjnych, Zeszyty Naukowe FIRMA I RYNEK 2015/1 (48) 151
- Kałążna–Drewińska U., Style i taktyki negocjacyjne – wyniki badań ankietowych, „Handel wewnętrzny”, 1995, nr 5/6