

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 12 (2017), nr 2 (kwiecień-czerwiec)
ISSN 1896-9380, s. 107-116

Modern Management Systems
Volume 12 (2017), No. 2 (April-June)
ISSN 1896-9380, pp. 107-116



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Mediacja – formą zarządzania konfliktem

Mediation – form of conflict management

Joanna Stępień

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Prawa
stepien.joanna.a@wp.pl

Abstrakt: W artykule poruszono problematykę mediacji jako formy zarządzania konfliktem. W polskim systemie prawnym, jak również w dziedzinie zarządzania, mediacji przypisuje się coraz to szersze znaczenie, gdyż w odróżnieniu od innych form rozwiązywania sporów, ma ona charakter ugodowy. Celem artykułu jest podkreślenie specyfiki komunikacji i występujących w organizacji konfliktów oraz zaprezentowanie mediacji, jako alternatywnej metody ich rozwiązywania.

Słowa kluczowe: mediacja, zarządzanie, organizacja, konflikt, spór, ugoda, zarządzanie konfliktami.

Abstract: The article consists of two chapters, introduction and summary. It deals with mediation as a form of conflict management. Increasing importance is being attached to mediation both in polish legal system and business management as contrary to other forms of conflict resolution it is a conciliatory method. The article aims to emphasise characteristics of communication and conflicts occurring in organization as well as present mediation as an alternative method of conflict resolution.

Keywords: mediation, management, organization, conflict, argument, settlement, conflict management.

Wstęp

Nie istnieją ludzkie zbiorowości wolne od konfliktów. Tym samym ich wyeliminowanie nie jest ani możliwe, ani też pożądane. Konflikt jest stałym elementem funkcjonowania organizacji, a rozwiązywanie konfliktów stanowi integralną część skutecznego zarządzania. Omawiane zjawisko ujawnia się z reguły w sytuacji, gdy pojawiają się jakieś nowe aspiracje, idee, pomysły, które mogą doprowadzić do zmiany aktualnego stanu. Osoby, które w wyniku nowych idei mogą stracić swoje zasoby, pozycję, natychmiast stają w opozycji do ludzi propagujących nowe, często lepsze

rozwiązania. Wobec czego badacze poruszanej problematyki uważają, że konflikt jest stałym elementem towarzyszącym postępowi społecznemu i organizacyjnemu (Stoner, Wankel, 2002, s. 336).

Wszelkie określenia zjawiska konfliktu zdają się postrzegać go jako zjawisko wyjątkowo pejoratywne, a tak być nie musi. Natura konfliktu jest przedmiotem zainteresowania wielu dziedzin naukowych, takich jak psychologia, socjologia, historia, politologia, katolicka nauka społeczna, które próbują dać odpowiedź na pytanie, dlaczego wybuchają konflikty, jaki jest ich zakres i intensywność, jak rozwiązywać lub regulować konflikty (Gut, Haman, 2003, s. 26).

Wielu autorów przychyliła się do tezy, która głosi, że konflikty nie są destrukcyjnym elementem życia społecznego. Mogą one prowadzić do kształtowania się uznania właściwego porządku wartości, do wyłonienia się nowej syntezy stosunków międzyludzkich, do wyeliminowania przeszkód na drodze realizacji dobra wspólnego. Większość konfliktów jest wynikiem sytuacji stresowych. Wybuchają w momencie największego napięcia – podczas wykonywania pracy, ale również wówczas, gdy zdarzy się coś nieoczekiwane; coś, co burzy pewien istniejący porządek rzeczy, powoduje, że ktoś musi z czegoś zrezygnować na rzecz innej osoby lub grupy. U podłoża takich konfliktów leży niepewność żywiona przez grupę, czy nowa sytuacja będzie dla nich korzystna, do starej zdążyli się już przyzwyczaić i ją uważają za najlepszą dla siebie (Balawejder, 1992, s. 4).

Zażegnywanie konfliktów bywa sprawą skomplikowaną i czasochłonną. Dlatego też najlepszym rozwiązaniem jest prewencja – czyli zapobieganie powstawaniu konfliktów. Oczywiście nie zawsze udaje się temu zapobiec. Jeśli już do niego dojdzie, należy podjąć takie działania, aby organizacja po rozstrzygnięciu sporu stała się silniejsza, bardziej skonsolidowana, odporna na działania mające zmniejszyć jej pozycję.

Celem artykułu uczyniono zatem opracowanie swoistego scenariusza zarządzania drogą rozwiązywania konfliktów poprzez mediacje, a także wskazanie, jak można zarządzać organizacją przez konflikt – w oparciu zarówno o teoretyczne wzorce, jak i doświadczenie uzyskane w praktycznym kierowaniu organizacją.

1. Istota zarządzania konfliktem

Znajomość problematyki dotyczącej konfliktu jest szczególnie przydatna kadrom kierującym organizacjami. Są to bowiem trudne sytuacje ze względu na towarzyszące im napięcie emocjonalne, które niekorzystnie wpływa na jakość pracy wykonywanej przez osoby w nie zaangażowane. Wiąże się jednak z nimi także wiele pozytywnych aspektów, które warto dostrzegać.

Termin „konflikt” pochodzi od łacińskiego słowa *conflicto* i oznacza: uderzać, wstrząsać, zaburzać. Termin ten jest na gruncie nauki analizowany wszechstronnie. W teorii prawa funkcjonuje pojęcie sporu jako sytuacji, w której jedna ze stron

występuje z twierdzeniem, żądaniem, roszczeniem czy skargą kwestionowaną przez drugą stronę oraz równoległe pojęcie konfliktu definiowane przez nauki społeczne (Morawski, 1993, s. 12). Działania podejmowane w kontekście tych dwóch pojęć to adekwatnie rozstrzygnięcie i rozwiązywanie. Rozstrzygnięcie sporów przez prawo odbywa się na płaszczyznach tworzenia prawa, czyli norm generalnych, oraz stosowania prawa, czyli norm konkretnych. W ujęciu socjologicznym spór powstaje na skutek eskalacji i zakomunikowania konfliktu innej osobie (Kurczewski, 1982, s. 52).

W podstawowym znaczeniu konflikt to przeciwstawne działania podmiotów świadomie dążących do wymuszenia swoich racji lub osiągnięcia ograniczonych dóbr (Groszyk, Korybski, 1990, s. 23). Konflikt oznacza antagonizm, niezgodność interesów, kolizję postaw, rozbieżność, spór, a nawet walkę. Szerokie definicje konfliktu podkreślają zorientowanie na złożoną strukturę sytuacji, jej dynamikę i interakcyjność oraz różnicę interesów jako przyczynę (Gray, 2001, s. 19). Konflikt to sytuacja lub proces, w których dwie lub więcej zbiorowości są powiązane co najmniej jedną formą antagonistycznej interakcji (Jakubiak-Mirończuk, 2010, s. 112). Konflikt składa się z przedmiotu, którym może być wartość materialna lub idealna, podmiotów, celu oraz działań podejmowanych przez podmioty, zawierających się pomiędzy biernym oporem a różnymi formami agresji pośredniej i bezpośredniej. Jeżeli strony konfliktu i przeciwstawność ich dążeń są jasno określone oraz sposób reprezentacji ich interesów jest sprecyzowany podmiotowo i proceduralnie, jak też nie budzi wątpliwości sposób sankcjonowania konfliktu, mowa jest o konflikcie pełnym (Walczak-Duraj, 1996, s. 165).

„Zarządzanie to przede wszystkim podejmowanie decyzji o tym, co należy robić, a następnie wykonywanie tego przez odpowiednich ludzi” (Armstrong, 2007, s. 48). Zarządzanie jest procesem bardzo złożonym, polegającym przede wszystkim na podejmowaniu decyzji o tym, co i jak należy zrobić, a następnie realizowania tego przez kierowanie ludźmi.

Dla realizacji podstawowych funkcji zarządzania w organizacji niezwykle istotne jest komunikowanie się między ludźmi, które pozwala na zrozumienie tego, co dzieje się w otoczeniu oraz tego, w jaki sposób można zwiększyć skuteczność działania. W licznych opracowaniach przedstawiane są analizy procesu komunikowania się z punktu widzenia psychologii, lingwistyki, socjologii, pedagogiki, filozofii. Nie ma też podręcznika z zakresu organizacji i zarządzania, w którym nie poświęcono by rozdziału komunikacji w organizacji zarówno jako zagadnienia: komunikowania się formalnego i nieformalnego, w organizacjach w relacjach kierownik–pracownicy, pomiędzy pracownikami lub w bliskich związkach. Psychologowie szacują, że na porozumiewanie się z innymi ludźmi przeznaczamy poza godzinami snu około 70% czasu, w tym 32% zajmuje nam mówienie i 42-57% słuchanie (Barański, Waszyński, Steciwko, 2000, s. 13). Dane te wskazują, że zdecydowaną większość potrzeb i zadań życiowych realizujemy za pomocą komunikowania się. Umiejętność ta jest ważna zwłaszcza w zawodach wymagających kontaktowania się z innymi ludźmi.

Nęcki przyjmuje, iż głównym motywem, jak również celem komunikowania interpersonalnego jest koordynacja działań uczestników interakcji: komunikowanie interpersonalne to podejmowana w określonym kontekście wymiana werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania (Nęcki, 1992, s. 106). Komunikacja jest niezbędna i pożądana w organizacji. Daje ona „siłę” pracownikom w przekazywaniu opinii, pytań i pomysłów, jak również zwiększa identyfikację z organizacją. Należy przyjąć za B. Sobkowiakiem, iż „brak sprawnej komunikacji między ludźmi w procesie zarządzania, stanowi bardzo istotną barierę efektywności organizacji” (Sobkowiak, 2005, s. 171).

Ze względu na fakt, iż przedmiotem niniejszych rozważań jest zarządzanie przez konflikt, należy podjąć próbę określenia tego terminu w odniesieniu do zarządzania organizacją. T. Kowalski sygnalizuje, że konflikt organizacyjny jest określoną sytuacją społeczną, w której zachodzi ujawniona sprzeczność interesów, tendencji, poglądów i postaw jednostek lub grup społecznych współdziałających w jednym miejscu i czasie, wywołującą silne napięcie emocjonalne i pobudzającą do zachowań mających na celu usunięcie lub zminimalizowanie tego stanu rzeczy (Kowalski, 1992, s. 4). Podobnie ujmują konflikt Stoner i Wankel, chociaż kładą oni nacisk na rywalizację stron konfliktu. Według tych autorów konflikt w organizacji oznacza spór dwóch lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmienną pozycji, różnych celów, wartości lub postrzeżeń. Członkowie czy działy organizacji w trakcie sporu dążą do tego, by ich sprawa czy punkt widzenia przeważały nad sprawą lub punktem widzenia innych (Stoner, Wankel, 2002, s. 329).

Zarządzanie konfliktami jest aktywnym oddziaływaniem na konflikt, a przede wszystkim rozpoznaniem sytuacji konfliktowej oraz przedkonfliktowej, jak również wyborem strategii, która ma pomóc w opanowaniu konfliktu. Należy również dodać, że działania te mają zminimalizować negatywne skutki każdego konfliktu. Zarządzanie konfliktami jest pojęciem budzącym dużo kontrowersji, gdyż często celowo wykorzystuje się konflikt jako siłę napędową zachowań organizacyjnych, które zmierzają do osiągnięcia celów i misji danej organizacji. Zarządzanie konfliktami oznacza panowanie nad konfliktami, stanowi świadomy zabieg takiego sterowania konfliktem, aby realizować jego pozytywne funkcje, takie jak: motywacyjne, innowacyjne oraz identyfikacyjne.

Ponieważ każde działanie wewnątrz organizacji powinno być zaplanowane, zorganizowane, wykonane oraz kontrolowane, terminologię zarządzania konfliktami interpretuje się szerzej jako zaplanowanie, organizowanie, skuteczne rozwiązanie oraz sprawowanie kontroli nad przebiegiem danego konfliktu w celu wykorzystania konstruktywnych cech konfliktu, a zminimalizowania negatywnych (Potocki, 2005, s. 126-128).

Klucz do właściwego zarządzania konfliktami stanowi zrozumienie podstawowych potrzeb ludzi, którzy są zaangażowani w konflikt oraz odniesienie się do tych

potrzeb. W literaturze poświęconej zarządzaniu organizacjami wymienia się wiele form zarządzania konfliktami. Autorzy dzielą je na nowoczesne oraz tradycyjne. Za tradycyjne uważa się: odwrót, harmonizowanie, konsensus, przeforsowanie, unikanie, odwołanie, kompromis, wymuszanie, mediację, atakowanie, obronę. Z kolei za nowoczesne przyjmuje się stymulację konfliktu, ograniczenie konfliktu oraz tłumienie konfliktu (Piotrkowski, 2011, s. 209-213).

2. Mediacja jako efektywna forma rozwiązywania sporów

Przystępując do omawiania problematyki poruszanej w niniejszych rozważaniach, należy wskazać na miejsce mediacji w systemie polskiego prawa. Rzetelne i efektywne naukowe ukazanie tej problematyki wymaga podjęcia wysiłku przybliżenia istoty i zakresu pojęciowego terminu „mediacja”, jak również wszelkich przepisów regulujących powyższą kwestię.

Mediacja (łac. *mediare* – być w środku) to dobrowolny i poufny proces dochodzenia do rozwiązania (ale nie rozstrzygnięcia) sporu prowadzony w obecności osoby neutralnej i bezstronnej – mediatora. Celem mediacji jest zadowalające obie strony osiągnięcie rezultatu w postaci zawarcia ugody, a tam, gdzie jest ona niedopuszczalna – porozumienia (Świerzak, 1998, s. 30). Pojęcie „mediacja” (fr. *médiation*), według definicji zawartej w uniwersalnym słowniku języka polskiego, oznacza pośredniczenie w sporze mające na celu ułatwienie stronom dojście do porozumienia (Dubisz, 2003, s. 597). Mediacja jest określana również jako alternatywny sposób rozwiązywania sporów sądowych (ADR – *alternative dispute resolution*) (Ereciński, Gudowski, Jędrzejewska, 2006, s. 407).

W mediacji chodzi zatem o poszukiwanie rozwiązania na drodze pojednawczej przy udziale osoby trzeciej (bezstronnej). Wskazać ponadto należy, iż mediacja nie jest pojęciem jednorodnym. Literatura wyróżnia dwa rodzaje mediacji (Gmurzyńska, Morek, 2009, s. 304):

1. mediacja konwencjonalna (ang. *conventional ADRs*), tj. mediacja inicjowana przez strony na podstawie wcześniejszej umowy mediacyjnej lub incydentalnego porozumienia, czyli tzw. kompromisu w trakcie zaistniałego sporu (mediacja umowna);
2. mediacja w trakcie postępowania sądowego (ang. *mediation in the context of court proceeding*), tj. mediacja inicjowana przez sąd (mediacja ze skierowania sądu).

Podstawową cechą mediacji jest jej dobrowolność, co daje uczestnikom mediacji poczucie realnej możliwości decydowania o własnych sprawach. Tym samym odpowiada potrzebom społeczeństwa obywatelskiego. Konsensualny charakter dotyczy zarówno przebiegu mediacji, jak i jej rezultatu: ugody albo jej braku. Strony zachowują kontrolę nad tym, czy i jak dojdzie do przewyciężenia sporu, unikając

ryzyka procesowego związanego ze swoistą nieprzewidywalnością rozstrzygnięć sądowych. Dobrowolny charakter ugody istotnie zwiększa też – w porównaniu do rozstrzygnięć sądowych – prawdopodobieństwo jej dobrowolnego wykonania. Mediację jako sposób rozwiązywania konfliktów charakteryzują także odformalizowanie, elastyczność, szybkość i poufność postępowania, relatywnie niskie koszty, wpływ stron na wybór osoby trzeciej oraz zachowanie przez nie pełnej kontroli nad przebiegiem procedury. Cechy te sprawiają, że postępowanie mediacyjne może być dostosowane do różnorodnych okoliczności i specyficznych potrzeb stron (Nowicka, 2005, s. 912).

Za istotną zaletę mediacji uważa się to, że w założeniu ma ona prowadzić do rozwiązania sporu wywodzącego się wprost od samych stron i stanowiącego przeszkodę realizacji ich wzajemnych ustępstw i korzyści. Osiągnięty konsensus oparty jest z reguły na konstrukcji zakładającej, że obie strony mogą uważać się za wygrane w sprawie (Wach, 2009, s. 127). Należy również zaznaczyć, że mediacja jako procedura o charakterze konsensualnym, a nie adiudykacyjnym pozwala na uniknięcie antagonizowania stron, gdyż nie stawia ich w rolach przeciwników procesowych, lecz partnerów rozwiązujących zaistniały konflikt. Dzięki temu mediacja może mieć charakter prospektywny, tj. może prowadzić nie tylko do rozwiązania konfliktu, ale przez wyjaśnienie jego źródeł przyczyniać się do utrzymania dotychczasowych kontaktów między stronami sporu.

Rosnące zainteresowanie mediacją to następstwo jej zalet, takich jak: szybkość, efektywność, poufność, niskie koszty, jak również zapewnienie stronom wpływu na przebieg i wynik postępowania. Mediacja pozwala na korzystniejsze – w porównaniu do postępowania sądowego – ułożenie stosunków między stronami sporu w przyszłości. Ponadto, należy dodać, że korzyści wynikających ze stosowania mediacji jest wiele, jednakże najistotniejsze to między innymi: mediacja jest poufna i pozwala na otwartość stronom oraz ochronę ich reputacji, jest sprawiedliwa, jest znacznie tańsza od tradycyjnego procesu sądowego, niesie ze sobą niski stopień ryzyka, w każdej chwili każda ze stron może zrezygnować z mediacji, pozwala na odreagowanie emocji, zmniejszenie lęku, pomaga w utrzymaniu lub wznowieniu kontaktów międzyludzkich, pozwala każdej ze stron zachować twarz, strony stosują się do podjętych ustaleń, następuje szybki i ostateczny wynik, żadna decyzja nie może być podjęta bez zgody stron, co daje całkowitą kontrolę stronom nad przebiegiem mediacji; mają więc bezpośredni wpływ na rozwiązywanie konfliktu oraz podejmowanie decyzji o zadośćuczynieniu, następuje pojednanie skonfliktowanych stron.

Oprócz regulacji w Kodeksie postępowania cywilnego, mediacja znana jest także w polskim systemie prawnym: w postępowaniu karnym, w postępowaniu dla nieletnich, postępowaniu sądowno-administracyjnym oraz w sporach zbiorowych z zakresu prawa pracy. Mediacja w postępowaniu sądowno-administracyjnym wyróżnia się tym, iż mediatorem jest sędzia, a w pozostałych przypadkach mediatorem jest osoba wpisana na właściwą listę, gdyż osoba prowadząca mediacje powinna nie tylko posiadać

wiedzę w zakresie prawa, ale także cechować się umiejętnościami interpersonalnymi oraz doświadczeniem w rozwiązywaniu konfliktów (Dauter, 2014, s. 321).

Wspomniano, że konflikt jako taki, czy to interpersonalny, czy też wewnątrzorganizacyjny lub międzyorganizacyjny, jest zjawiskiem bardzo złożonym. Przy czym konsekwencje konfliktu są kwalifikowane jako zdecydowanie negatywne, neutralne, naturalne o pozytywnym wpływie lub potencjalnie destruktywnym, ale przy właściwym działaniu przynoszącym określone korzyści. Alternatywne metody rozwiązywania konfliktów od jakiegoś czasu uwzględniane w polskich regulacjach zawartych w poszczególnych obszarach, stanowią realną alternatywę dla ich rozstrzygnięcia, z której mogą korzystać osoby zainteresowane. Założeniem mediacji jest udzielenie osobom będącym w konflikcie pomocy w osiągnięciu przez nie własnego, wzajemnie akceptowanego porozumienia dotyczącego spornych kwestii (Gmurzyńska, Morek, 2009, s. 111).

Jak sygnalizuje J. Waluk, celem mediacji jest sprawiedliwość naprawcza. Jest to filozofia, która karanie zastępuje pojednaniem, zemstę na sprawcach – pomocą dla ofiar, alienację i nieczułość – wspólnotą i zjednoczeniem, negatywizm i destrukcję – naprawą, przebaczeniem i łaską. Celem mediacji jest doprowadzenie do zawarcia ugody między skonfliktowanymi stronami. Instytucja mediacji została ukształtowana oraz funkcjonuje w taki sposób, ażeby w jak największym stopniu kreować możliwości zawarcia satysfakcjonującej dla stron ugody. Fundamentalna dla mediacji reguła poufności w pełni to umożliwia, gdyż obawa przed niewygodnym wykorzystaniem własnych propozycji ugodowych albo też rozmaitych oświadczeń, zazwyczaj powstrzymuje strony od ich składania. Właśnie dzięki zagwarantowaniu poufności, strony mogą prowadzić swobodną dyskusję bez obawy, że podnoszone w niej argumenty będą w przyszłości wykorzystane (Waluk, 2002, s. 20). Zestawienie etapów pełnego procesu mediacji zaprezentowano w tabeli 1.

Mediacja, poza opisanymi pozytywnymi aspektami, nierzadko jest poddawana krytyce za jej wady, wśród których zaliczyć należy:

- możliwy brak równowagi stron/asymetria potencjałów (ekonomicznych, intelektualnych) rodzący ryzyko nadużycia przewagi przez silniejszą stronę. Jest to niewątpliwie poważny potencjalny problem, którego rozwiązania poszukiwać należy w systemowych gwarancjach praworządności wynikających z ustanowionych standardów postępowania mediacyjnego, mechanizmach selekcji mediatora, kodeksie etycznym mediatora i jego profesjonalnym przygotowaniu, a także w aktywnej roli sądu zatwierdzającego ugodę mediacyjną pod kątem legalności i zasad uczciwego obrotu (zasad współżycia społecznego). Trzeba przy tym zwrócić uwagę na ryzyko przereagowania ze strony sądu w kierunku dokonywania merytorycznej „rewizji” ugody mediacyjnej – co z istoty swej jest niedopuszczalne (Gmurzyńska, Morek, 2009, s. 123);
- zarzut, iż mediacja podnosi koszty rozstrzygnięcia danego sporu, gdyż strony przy nieudanej mediacji i tak muszą zwrócić się do sądu lub arbitrażu – generalnie rzecz ujmując, ten zarzut jest chybiony (Pieckowski, 2011, s. 63).

Tabela 1. Charakterystyka etapów procesu mediacji

Etap	Opis
Nawiązanie kontaktu ze stronami sporu	<ul style="list-style-type: none"> • zainicjowanie wstępnych kontaktów, • budowanie wiarygodności, • wyjaśnienie stronom istoty procesu, • zmotywowanie stron do podjęcia mediacji, • zwiększenie zaangażowania w procedurę mediacji, • podtrzymywanie kontaktu,
Wybór strategii prowadzenia mediacji	<ul style="list-style-type: none"> • pomoc stronom w ocenie różnych sposobów rozwiązania konfliktu i dokonaniu wyboru potrzebnego im sposobu rozwiązania,
Zbieranie i analizowanie podstawowych informacji	<ul style="list-style-type: none"> • gromadzenie i analizowanie istotnych informacji o osobach uczestniczących w konflikcie, dynamice i istocie konfliktu, • weryfikowanie dokładności danych, • minimalizowanie wpływu nieścisłych i niedostępnych danych,
Sporządzenie szczegółowego planu mediacji	<ul style="list-style-type: none"> • ustalenie strategii i wynikających z nich typowych posunięć, które umożliwią stronom zmierzanie w kierunku porozumienia, • ustalenie ewentualnych nietypowych interwencji odpowiadających specyfice konfliktu,
Budowanie zaufania i współpracy	<ul style="list-style-type: none"> • psychologiczne przygotowanie stron do udziału w negocjacjach na zasadnicze tematy, • kierowanie silnymi emocjami stron, sprawdzenie percepcji i minimalizowanie wpływu stereotypów, • budowanie zaufania i uznawania racji stron, wyjaśnianie, • klasyfikacja wypowiedzi,
Rozpoczęcie sesji mediacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> • otwarcie negocjacji pomiędzy stronami, • stworzenie pozytywnej i otwartej atmosfery, ustalenie podstawowych „reguł gry” i zasad zachowania, • pomoc stronom w wentylacji emocji, • nakreślenie obszarów tematycznych i spraw do dyskusji,
Zdefiniowanie spraw i ustalenie planu	<ul style="list-style-type: none"> • ustalenie szerokiego obszaru tematów interesujących obie strony, • uzyskanie zgody stron na podjęcie określonych tematów w dyskusji, • rozstrzygnięcie kolejności omawiania poszczególnych spraw,
Odkrywanie ukrytych interesów stron	<ul style="list-style-type: none"> • ustalenie rzeczywistych, proceduralnych i psychologicznych interesów stron, • uświadomienie stronom ich wzajemnych interesów,
Generowanie opcji rozwiązań	<ul style="list-style-type: none"> • rozwijanie świadomości stron dotyczącej potrzeby tworzenia różnorodnych pomysłów rozwiązań, • zmniejszenie przywiązania stron do swoich stanowisk i jedynych pomysłów rozwiązań, • tworzenie rozwiązań przy użyciu przetargu biorącego pod uwagę stanowiska, jak również interesy stron,
Ocena możliwości rozwiązań	<ul style="list-style-type: none"> • przegląd interesów stron, • ocena, na ile interesy stron mogą być zaspokojone w ramach dostępnych możliwości rozwiązań, • ocena kosztów i korzyści płynących z wybrania określonych opcji,
Przetarg końcowy	<ul style="list-style-type: none"> • osiągnięcie porozumienia w drodze negocjacji poprzez stopniowe zbliżenie stanowisk, • przejście do rozwiązań końcowych łączących uzgodnienia szczegółowe, • uzgodnienie proceduralnych środków osiągnięcia porozumienia w kwestiach merytorycznych, • wypracowanie zasad akceptowanych przez obie strony,
Osiągnięcie formalnego porozumienia	<ul style="list-style-type: none"> • ustalenie proceduralnych kroków pozwalających na formalizowanie porozumienia, • ustalenie procedury pozwalającej na ocenę i kontrolę zawartego porozumienia, • sformalizowanie porozumienia i stworzenie mechanizmu zapewniającego wprowadzenie go w życie, • ustalenie zasad gwarancji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Moore, 1996

Podsumowanie

Nie ma zbiorowości ludzkich oraz organizacji, które są wolne od konfliktów, a ich eliminacja nie jest ani możliwa, ani pożądana. Konflikt stanowi stały element funkcjonowania każdej organizacji, a jego rozwiązanie stanowi integralną część właściwego zarządzania. Badania dowodzą, iż przeciętni menedżerowie poświęcają dziennie około 20% swego czasu, próbując zaradzić danemu konfliktowi. Należy pamiętać, że konflikt jest czymś normalnym w każdym środowisku pracy, istotne jest to, aby jak najszybciej rozpoznać oraz pokonać szkodliwe aspekty konfliktów, a co więcej – dokonać próby wyszukania korzyści, które rozwiązanie konfliktu może przynieść.

Jak już wiadomo, mediacja ma charakter ugodowy, dzięki temu różni się od klasycznego procesu sądowego oraz arbitrażu. Przede wszystkim cechuje się tym, że obie strony danego sporu są decyzyjne w sprawie przebiegu procesu dochodzenia do porozumienia powyższych stron, jak również w sprawie wyników końcowych. Literatura, która jest poświęcona problematyce mediacji, określa te cechy jako zalety w stosunku do tradycyjnych form rozstrzygania sporów, jakimi są arbitraż czy sąd. Atutem, prócz decyzyjności, w mediacji jest czas trwania procedur mediacyjnych, który w porównaniu do innych form jest o wiele krótszy. Kolejną zaletę mediacji stanowią koszty finansowe, które są o wiele niższe w stosunku do procesów sądowych. Ponadto warto podkreślić, iż poziom satysfakcji obu stron po udanym dla nich postępowaniu mediacyjnym stanowi także wielce ważny atut wyboru tego typu rozwiązania sporu, a to może przełożyć się bezpośrednio na czas trwania ugody. Podczas ogłoszenia wyroku sądowego jedna bądź dwie strony mogą nie być w pełni usatysfakcjonowane zapisami, które są określone w wyroku. W procesie obustronnego budowania kompromisu, mediacja umożliwia obu stronom trwałe identyfikowanie się z zapisem zawartym w ugodzie.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ARMSTRONG M., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa.
- [2] BALAWEJDER B., 1992, *Konflikty interpersonalne, analiza psychologiczna*, Katowice.
- [3] BARAŃSKI J., WASZYŃSKI E., STECIWKO A., 2000, *Komunikowanie się lekarza z pacjentem. Empatia – troska – intymność – autonomia – prawo*, Wrocław.
- [4] DAUTER B., 2014, *Metodyka pracy sędziego sądu administracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [5] DUBISZ S., 2003, *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Warszawa.
- [6] ERECIŃSKI T., GUDOWSKI J., JĘDRZEJEWSKA M., 2006, *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz. Część pierwsza – Postępowanie rozpoznawcze. Część druga – Postępowanie zabezpieczające*, t. 2, Warszawa.
- [7] GMURZYŃSKA E., MOREK R., 2009, *Mediacje. Teoria i praktyka*, Warszawa.
- [8] GRAY J., 2001, *Dwie twarze liberalizmu*, Warszawa.
- [9] GROSZYK H., KORYBSKI A., 1990, *Konflikt interesów i prawo*, Warszawa.

-
- [10] GUT J., HAMAN W., 2003, *Docenić konflikt*, Warszawa.
- [11] JAKUBIAK-MIROŃCZUK A., 2010, *Negocjacje dla prawników: Prawo cywilne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [12] KOWALSKI T., 1992, *Współczesne tendencje w usprawnianiu procesu kierowania szkołą*, „Edukacja”, Nr 4.
- [13] KURCZEWSKI J., 1982, *Spór i sądy*, Warszawa.
- [14] MOORE C., 1996, *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- [15] MORAWSKI L., 1993, *Proces sądowy, a instytucje alternatywne na przykładzie sporów cywilnych*, „Państwo i Prawo”, Nr 1.
- [16] NĘCKI Z., 1992, *Komunikowanie interpersonalne*, Kraków.
- [17] PIOTRKOWSKI K., 2011, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Almamater, Warszawa.
- [18] POTOCKI A., 2005, *Nowoczesne metody zarządzania konfliktem w organizacjach*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Nr 672.
- [19] SOBKOWIAK B., 2005, *Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacji*, Poznań – Wrocław.
- [20] STONER J.A.F., WANKEL Ch., 2002, *Kierowanie*, Warszawa.
- [21] ŚWIEŻAK R., 1998, *Idea mediacji*, „Jurysta”, Nr 4.
- [22] WACH M., 2009, *Odpowiedzialność arbitra sądu polubownego*, ADR, Nr 4.
- [23] WALCZAK-DURAJ D., 1996, *Wykłady z socjologii*, Łódź.
- [24] WALUK J., 2002, *Mediacja jako instytucja dla pokrzywdzonego*, „Mediator”, Nr 20.