

<http://dx.doi.org/10.16926/gea.2026.01.01.18>

dr Patrycja SOŁTYSIAK

<https://www.orcid.org/0000-0001-9544-0671>

Uniwersytet Jana Długosza w Częstochowie

e-mail: p.soltysiak@ujd.edu.pl

Mediacja jako narzędzie rozwiązywania konfliktów w kształtowaniu kultury dialogu społeczno-prawnego

Streszczenie

Mediacja to skuteczne narzędzie rozwiązywania konfliktów, które wspiera kształtowanie kultury dialogu w społeczeństwie i systemie prawnym. Podstawowe zasady mediacji, takie jak dobrowolaść, poufność, neutralność i bezstronność, podkreślają rolę mediatora jako facylitatora procesu komunikacji i negocjacji. Przewagą mediacji nad postępowaniem sądowym jest: elastyczność, niższe koszty, szybsze rozstrzygnięcie sporów oraz możliwość utrzymania dobrych relacji między stronami. Zauważalne jest rosnące znaczenie edukacji i popularyzacji mediacji w Polsce, podejmowane są liczne inicjatywy naukowe i społeczne podejmowane w tym zakresie.

Słowa kluczowe: mediacja, mediator, negocjacje, ugoda, porozumienie.

Wprowadzenie

W Polsce ciągle ma miejsce proces kształtowania się instytucji mediacji. Mediacja jako metoda działania w sytuacji konfliktu czy sporu ma wpływ na wiele aspektów życia, zarówno w perspektywie indywidualnej, jak i społecznej. Rozwiązanie konfliktu w sposób akceptowalny dla wszystkich stron buduje przestrzeń dialogu i współpracy między zainteresowanymi stronami, co przenosi się na życie społeczne. Mediatorzy „pracują z konfliktem”, więc postrzeganie i rozumienie konfliktów przez mediatorów ma wpływ na ich ocenę elementów rzeczywistości społeczno-prawnej, a co za tym idzie – na etos pracy mediatora¹.

¹ M. Grudziecka, *Etos prawny mediatora*, Lublin 2023, <https://repozytorium.kul.pl>, s. 307 i 313 [dostęp: 27.04.2025].

Celem mediacji i rolą mediatorów jest: wsparcie, wiedza, doświadczenie, kompetencje miękkie, relacje, pomoc, wsparcie, przestrzeganie zasad – procedur, konstruktywna rozmowa, poufność, neutralność, bezstronność, dobrowolność – to pewne wzorce, standardy, które wskazują na etos mediacji i mediatora. Przez mediację rozumie się dobrowolny i poufny proces, w którym niezależna, bezstronna, neutralna, doświadczona i merytorycznie przygotowana osoba – mediator pomaga stronom poradzić sobie z konfliktem. Proces mediacji pozwala jej uczestnikom określić kwestie sporne, zmniejszyć bariery komunikacyjne, opracować propozycje rozwiązań i w efekcie, jeżeli istnieje zgodna wola stron, zawrzeć wzajemne, satysfakcjonujące porozumienie – ugodę. W tym procesie ważne jest, aby nie dawać rozwiązań stronom, ale towarzyszyć, po prostu być, to strony wspólnie szukają rozwiązania dla siebie, dla swojej konfliktowej sytuacji i ma to być ich wspólnie „wypracowana” ugoda, nie ugoda mediatora ze stronami. Twórcami porozumienia są strony, a rolą mediatora jest bycie przy nich i przestrzeganie reguł mediacji, na zasadzie równości i poszanowania stron. Zatem mediator jest neutralnym uczestnikiem w przeprowadzanej mediacji, niezangażowanym w konflikt.

W mediacji komunikacja stanowi narzędzie do budowania zaufania i osiągnięcia porozumienia. Mediator pełni rolę facylitatora, pomagając stronom skutecznie komunikować się ze sobą, dba o neutralność i stworzenie bezpiecznej przestrzeni do dialogu między stronami.

Priorytetem jest koncentracja na potrzebach i interesach stron, a nie na stanowiskach. Należy dążyć do odkrywania potrzeb, często tych niezrealizowanych, niezaspokojonych. Można w tym celu korzystać z metod NVC (*Nonviolent Communication*) – tj. porozumienia bez przemocy, w celu budowania konstruktywnej komunikacji (4 kroki: obserwacja, uczucie, potrzeba, prośba). Można również korzystać z analizy BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*), czyli wyboru najlepszej alternatywy, w przypadku braku porozumienia (to narzędzie pomocne w identyfikacji realistycznych alternatyw oraz uświadomieniu stronom konsekwencji nieosiągnięcia porozumienia). BATNA to najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia, oznacza najkorzystniejszy możliwy scenariusz dla stron, w przypadkach, gdy negocjacje zakończą się niepowodzeniem i nie zostanie osiągnięte porozumienie. Pozwala zrozumieć stronom, jakie mają opcje.

Mediacja często prowadzi do wyjaśnienia przyczyn konfliktu. Pozwala zrozumieć sposób działania drugiej strony, złagodzić napięcia i emocje oraz przekierować strony na merytoryczne kwestie, zrationalizować problem i w efekcie wypracować ugodę.

1. Normatywne i społeczne aspekty mediacji

Na wstępie rozważań poświęconych mediacji warto wskazać, iż uniwersalną, a zarazem podstawową potrzebą w ramach systemu prawa i wymiaru sprawie-

dliwości jest „potrzeba godzenia”. Mediację uznaje się za jedną z podstawowych form realizacji postulatów sprawiedliwości naprawczej *restorative justice*. W mediacji możemy wyróżnić kilka podstawowych elementów, takich jak: konflikt, podmioty, pomiędzy którymi istnieje konflikt i mediator². Istotnym elementem rozważań jest wyjaśnienie, czym jest konflikt? Posłużę się „kołem konfliktu” opracowanym przez Christophera Moore’a³. Koło konfliktu wskazuje, że konflikty mogą mieć różne źródła. Moore wyróżnił pięć kategorii przyczyn konfliktu.

- 1) Dane – brak informacji, dezinformacja, błędna interpretacja danych, ocena danych i spory o to, jakie dane są istotne;
- 2) Struktura – nierówność władzy i kontroli zasobów, ograniczone zasoby (czas, pieniądze, przestrzeń), problemy organizacyjne (niespójne struktury, role, zasady);
- 3) Relacje – stereotypy i uprzedzenia, błędy komunikacyjne, negatywne doświadczenia, silne emocje, np.: złość, uraza, nieufność;
- 4) Wartości – różnice światopoglądowe, kulturowe, religijne, moralne, fundamentalne, rozbieżności w rozumieniu dobra i zła, próba narzucenia własnych wartości innym;
- 5) Interesy – różnice w potrzebach, celach, wartościach materialnych i niematerialnych, sprzeczne priorytety, różne oczekiwania.

Na powszechność konfliktów zwracał również uwagę Tadeusz Kotarbiński, pisząc: co najmniej dwa podmioty znajdują się ze sobą w konflikcie, gdy w pewnym miejscu lub czasie ujawnione zostały i przedstawione kolidujące ze sobą intencje, niezgodne cele, sprzeczne interesy itp.⁴

Konflikt często nie wynika z jednej przyczyny. Jego źródła przenikają się, dlatego tak ważne jest zidentyfikowanie i odpowiednie dobranie strategii (narzędzia) rozwiązania konfliktu. Co do zasady, sytuacje konfliktowe to sytuacje trudne. Należy podkreślić, iż najpierw jest spór, który może przerodzić się w konflikt, czyli sprzeczność interesów, poglądów, niezgoda. Konfliktem jest generalnie każda sytuacja, w której jedna ze stron występuje z jakimś twierdzeniem, żądaniem lub roszczeniem, kwestionowanym przez drugą stronę⁵. Konflikt jest przejawem życia – gdzie jest dwoje ludzi, tam pojawia się konflikt⁶. Mamy do

² Zob. szerzej P. Sołtysiak, *Mediacja jako alternatywna metoda rozwiązywania sporów*, „Gubernaculum et Administratio” 2012, nr 2(6) s. 9–28; P. Sołtysiak, *Mediacja w postępowaniu sądowo-administracyjnym*, cz. 1–2, „Magazyn Prawniczy Jurysta” 2013, nr 7–8, 9, s. 54–61, 32–39; A. Kapusta, *Dialog między Tym Samym i Obcym*, [w:] P. Bytniewska, M. Miziańska (red.), *Dialog kultur: O granicach pluralizmu*, Lublin 1998, s. 79.

³ Zob. Ch. Moore, *The circle of conflict. The mediation Process: Practical strategies for resolving conflict*, San Francisco 2014, s. 67 i 81–85.

⁴ T. Kotarbiński, *Problematyka ogólnej teorii walki*, [w:] T. Kotarbiński (red.), *Hasło dobrej roboty*, Warszawa 1975, s. 35.

⁵ L. Morawski, *Wstęp do prawoznawstwa*, Toruń 1998, s. 36–38

⁶ Zob. szerzej M.B. Rosenberg, *Rozwiązywanie konfliktów poprzez porozumienie bez przemocy*, Warszawa 2024, s. 117 i n.

czynienia z różną „optyką procesową”, tzn. pojawia się jedno zdarzenie i różne patrzenie na nie, różne spostrzeżenia, często odmienne, np. odmienne spojrzenie na zdarzenie przez sprawcę i przez ofiarę (pokrzywdzonego). Konflikt można rozstrzygać na drodze sądowej, sąd powszechny może wydać wyrok lub postanowienie lub można skorzystać z alternatywnych metod rozwiązywania sporów. Najczęściej stosowanymi w praktyce alternatywnymi metodami rozwiązywania sporów są negocjacje, mediacje, arbitraż.

Mediacja to próba osiągnięcia porozumienia, która w razie powodzenia może zakończyć się zawarciem ugody. Mediacja *in genere* ma na celu zastąpienie wydania wyroku (jeżeli jest skutecznie przeprowadzona i na jej podstawie jest zawarta ugoda). Naczelnymi zasadami mediacji są: dobrowolność, bezstronność, neutralność, poufność, akceptowalność i szybkość. Ponadto można wymienić jeszcze zasadę „wzajemnego okazywania szacunku”. Ugodowe (pozasądowe – społeczne) rozwiązywanie sporów, czy też szerzej: konfliktów, z udziałem bezstronnego, neutralnego, często profesjonalnego „pośrednika”, jakim powinien być mediator – to sama istota mediacji oraz uzasadnienie wzrastającego nią zainteresowania w społeczeństwie i w prawodawstwie.

Mediacja jako proces społecznoprawny i szczególny rodzaj działalności człowieka nie daje się łatwo uchwycić w ramy definicyjne. Próby sformułowania powszechnie akceptowalnej i poprawnie metodologicznie definicji mediacji napotyka na wiele trudności. Są one związane m.in. z wielością, różnorodnością rodzajów mediacji, technik mediacyjnych (narzędzi, struktur), a także oczekiwań, co do celów i funkcji, które mediacja powinna spełniać, w tym również określenia roli mediatora, a w szczególności tego, kto nim jest, jaki może być jego udział w osiągnięciu ugody, dopuszczalność przeprowadzenia mediacji: w sądzie (sądowa), poza nim (pozasądowa – społeczna), w szkole (rówieśnicza), przy uwzględnieniu zasad mediacji. Zatem idea mediacji ma ułatwiać rozwiązywanie konfliktu drogą porozumienia – ugody. Jest procesem, w którym oprócz stron konfliktu pojawia się „trzecia siła” – mediator, a jego zadaniem jest pomóc im w dojściu do porozumienia. Warto wskazać, że w postępowaniu przed sądem mediatora wyznacza sąd, kierując strony do mediacji, jednakże strony mogą wybrać innego (dowolnego – wybranego przez siebie) mediatora, zgodnie z zasadą dobrowolności w postępowaniu mediacyjnym.

Na uwagę zasługuje fakt, iż brak jest ustawowej definicji mediacji. Pojęciem tym posługujemy się, korzystając z holistycznego ujęcia różnych dyscyplin naukowych tj. np. psychologia, socjologia, pedagogika – oświata, nauki społeczne i nauki prawne. Prekursorem w podejmowaniu prób dobrowolnego porozumiewania się w okresie międzywojennym XX wieku był polski prawnik i socjolog Leon Petrażycki⁷.

⁷ Zob. szerzej L. Petrażycki, *O pobudkach postępowania i istocie moralności*, Warszawa 1925; L. Petrażycki, *Wstęp do nauki prawa o moralności*, Warszawa 1930; L. Petrażycki, *Teoria państwa i prawa w związku z teorią moralności*, Warszawa 1959; A. Krata, *Profesjonalizm mediatora a skuteczność mediacji*, „Edukacja Prawnicza” 2006, nr 2, s. 17; R. Morek, [w:] E. Gmurzyńska, R. Morek (red.), *Mediacje – teoria i praktyka*, Warszawa 2009, s. 15

2. Postępowanie sądowe a postępowanie mediacyjne

Mediacja w porównaniu do procesu sądowego jest w wielu przypadkach tańsza i w stosunkowo szybkim czasie przynosi ostateczne rozwiązanie, co jest niezwykle ważne dla stron. To strony, przy pomocy neutralnego mediatora same mogą decydować o kształcie i warunkach przyszłego rozwiązania. Daje to możliwość utrzymania między stronami poprawnych stosunków i stosowanie się do powziętych ustaleń. Mediacja, jak każda wyspecjalizowana sfera działalności człowieka ma swój własny język. W odniesieniu do mediacji używa się pojęcia „metoda”, rzadziej mówi się o „postępowaniu”, „procesie”, „procedurze” – mediacji. Procesem sądowym kierują procedury, a rozwiązanie narzucają określone przepisy. Dlatego też mediacja stanowi alternatywę dla drogi sądowej. Oczywiście nie każdy konflikt nadaje się do rozwiązania za jej pomocą, jednakże w pewnych sytuacjach, w których pojawia się choćby cień szans na jej powodzenie, powinna być zastosowana, z racji korzyści, jakie za sobą niesie.

Zakres podmiotowy mediacji wyznacza art. 64 § 1 k.p.c., stanowiąc, iż z instytucji mediacji mogą korzystać wszystkie podmioty, które mogą występować w postępowaniu cywilnym w charakterze strony, czyli każda osoba fizyczna i prawna ma zdolność występowania w procesie jako strona (zdolność sądowa). Z kolei zakres przedmiotowy mediacji wyznacza art. 10 k.p.c., stanowiąc, iż w drodze mediacji mogą być rozwiązywane wszelkie sprawy cywilne, które mogą być rozstrzygnięte w drodze ugody przed sądem⁸.

W sprawach, w których zawarcie ugody jest dopuszczalne, sąd dąży w każdym stanie postępowania do ich ugodowego załatwienia, w szczególności poprzez nakłanianie stron do mediacji⁹. Mediacja może być prowadzona tylko w tych sprawach, których charakter pozwala na mediowanie. Udzielenie, wygaśnięcie lub przeniesienie jakiegokolwiek uprawnienia nie może być przedmiotem mediacji¹⁰. Zawarcie ugody nie jest możliwe m.in. w sprawach o rozwód, separację, unieważnienie małżeństwa, ustalenie pochodzenia dziecka, przyznanie, ograniczenie, zawieszenie lub pozbawienie władzy rodzicielskiej, uznanie ojcostwa, stwierdzenie zasiedzenia, uznanie za zmarłego lub stwierdzenie zgonu,

⁸ Mediacja i postępowanie pojednawcze zawarte zostały w rozdziale 1 kodeksu postępowania cywilnego, tj. art.: 183¹ § 1–4 (istota mediacji); 183² § 1–4 (mediator); 183³ § 1–2 (zasada bezstronności mediatora); 183⁴ § 1–3 (tajemnica mediacji); 183⁵ § 1–4 (wynagrodzenie i zwrot wydatków mediatora); 183⁶ § 1–3 (wszczęcie mediacji); 183⁷ (wniosek o przeprowadzenie mediacji); 183⁸ § 1–6 (skierowanie stron do mediacji); 183⁹ § 1–3 (wyznaczenie mediatora i jego uprawnienia); 183¹⁰ § 1–2 (czas trwania mediacji); 183¹¹ (termin i miejsce posiedzenia mediacyjnego); 183¹² § 1–3 (protokół z mediacji); 183¹³ § 1–2 (złożenie protokołu z przebiegu mediacji w sądzie); 183¹⁴ § 1–3 (zatwierdzenie przez sąd ugody zawartej przed mediatorem); 183¹⁵ § 1–2 (moc prawna ugody zawartej przed mediatorem).

⁹ Art. 10 Ustawa Kodeks Postępowania Cywilnego, z dnia 17 października 1964, Dz. U. 2024.1568 tj.

¹⁰ Wyrok NSA z dnia 17 października 2022, II GKS 175/22 Lex nr 3442587.

stwierdzenie nabycia spadku, a także w sprawach wieczystoksięgowych i wstępnych etapach postępowań upominawczych i nakazowych.

Jedną z głównych cech mediacji, odróżniającą ją od postępowania sądowego jest elastyczność i brak sztywnych ram proceduralnych. To, że mediacja ma zastosowanie w odmiennych kontekstach (w wielu rodzajach sporów), jest wynikiem charakterystycznej dla niej elastyczności i brakiem formalizmu¹¹. Za prekursora współczesnej mediacji uznaje się Stany Zjednoczone Ameryki Północnej. To tam na przełomie lat 70. i 80. XX wieku rozwinęła się linia alternatywnych metod rozwiązywania sporów, tzw. ADR (*Alternative Dispute Resolution*). Istotne jest wyjaśnienie słowa „alternatywny” – czyli jaki?

Przyjmijmy, że alternatywny to taki, z którego można (fakultatywnie) skorzystać, zamiast lub w ramach postępowania sądowego. Istotna jest również satysfakcja psychologiczna stron, które stają się „współautorami” ugody kończącej spór – konflikt. Użycie określenia „alternatywna metoda rozwiązywania sporów ADR” – implikuje do zadania pytania: alternatywa wobec czego? Wobec klasycznego procesu sądowego, kończącego postępowanie¹².

Należy zaznaczyć, iż istnieją różne możliwości osiągnięcia celu, konkretnego działania, kończącego spór – konflikt i może to być np. „rozstrzygnięcie” – decyzja, postanowienie, wyrok lub „rozwiązanie” – zawarcie ugody – mediacja. Mediacja może zachodzić przed wszczęciem drogi sądowej, a także w jej trakcie. Inicjatorami mediacji mogą być strony konfliktu (uczestnicy sporu) – osoby fizyczne lub prawne; sąd – sędzia może skierować sprawę do mediacji z urzędu lub na wniosek stron – nie jest to przymusem. Strony mogą odmówić przystąpienia do mediacji. Należy podkreślić, iż podstawową cechą mediacji jest jej dobrowolny charakter; prokurator w sprawach karnych może zaproponować mediację między sprawcą, a pokrzywdzonym np. w sprawach o charakterze pojedynczym, naprawienie szkody lub przeproszenie; mediator lub ośrodek mediacyjny mogą aktywnie promować postępowanie mediacyjne.

Postępowanie sądowe z samej swojej istoty oparte jest na prawach i obowiązkach, z kolei postępowanie mediacyjne na rzeczywistych interesach stron. Mediacja ma na celu rozwiązanie konfliktu powstałego między stronami. Zapewnia stronom poczucie wpływu i odpowiedzialności za wynik sporu – konfliktu, a jednocześnie daje satysfakcję z osiągniętych rozwiązań.

Jak wskazał Lech Morawski, klasyczny proces sądowy jest skierowany przede wszystkim na to, by stwierdzić, kto naruszył normy prawa materialnego i na tej podstawie „skazać” go, a nie na to, by ustalić rzeczywiste przyczyny konfliktu, usunąć je i na tej podstawie dojść do porozumienia stron¹³. Postępowanie są-

¹¹ Zob. E. Gmurzyńska, *Etapy mediacji*, [w:] E. Gmurzyńska, R. Morek (red.), *Mediacje – teoria i praktyka*, Warszawa 2009, s. 129–130.

¹² Zob. A. Bieliński, *Uwagi wstępne na temat mediacji*, [w:] J. Olszewski (red.), *Sądy polubowne i mediacja*, Warszawa 2008, s. 37.

¹³ L. Morawski, *Główne problemy współczesnej filozofii prawa. Prawo w toku przemian*, Warszawa 1999, s. 177.

dowe skoncentrowane jest na tym „jak było”, a postępowanie mediacyjne na tym „jak będzie”¹⁴. Ugoda zawarta przed mediatorem, po jej zatwierdzeniu przez sąd, ma moc prawną ugody zawartej przed sądem. Ugoda, którą zatwierdzono, poprzez nadanie jej klauzuli wykonalności jest tytułem wykonawczym.

W obecnym stanie prawnym funkcjonowania mediacji w Polsce nikt nie powinien mieć wątpliwości, że mediacja to optymalny sposób na spokojne i wyważone znalezienie rozwiązania w przypadku zaistnienia sytuacji konfliktowej stron – rozwiązania, które byłoby satysfakcjonujące dla stron. Mediacja i wyrok sądowy to dwa różne sposoby rozwiązywania konfliktów, różniące się pod względem formy i przebiegu. Mają one jednak cechę wspólną, uniwersalną i podstawową, jaką jest w ramach systemu prawa i wymiaru sprawiedliwości, potrzeba godzenia, dochodzenie do porozumienia, poszukiwanie rozwiązania. W procesie sądowym to strony starają się udowodnić swoje żądania i wygrać proces. Żądania są określone w pozwie lub odpowiedzi na pozew. Pełnomocnik zarządza procesem i podejmuje w jego trakcie stosowne decyzje. Celem nadrzędnym jest wygrać proces. Narzędzia, którymi posługują się obie strony procesu to dowody. W mediacji najważniejsze jest wspólne poszukiwanie rozwiązania konfliktu, czyli zmienia się nadrzędny cel. Jeżeli stronom uda się dojść do wspólnego, satysfakcjonującego stanowiska, to mamy do czynienia z pełnym sukcesem wypracowanym wspólnie podczas postępowania mediacyjnego. Narzędziem do osiągnięcia tego celu są negocjacje. Istotą mediacji jest ujawnienie, co kryje się za żądaniami stron, jaka jest percepcja stron sytuacji konfliktowej. Przy zastosowaniu mediacji, to strony stają się właściwymi podmiotami do dyskusji między sobą, ponieważ mediacja skupia się wokół ich wspólnych potrzeb, a rola pełnomocnika (np. adwokata czy radcy prawnego) sprowadza się do funkcji doradcy klienta, który sam podejmuje decyzję. Mediacja, oprócz rozwiązywania różnorodnych problemów, wzmacnia relacje, które oparte są na wzajemnym szacunku oraz zaufaniu stron i wreszcie może ona zakończyć daną sprawę w sposób minimalizujący koszty, w sposób mniej sformalizowany i oparty na poszanowaniu wspólnych doznań psychicznych czy emocjonalnych¹⁵.

3. Rola i standardy działania mediatora

Mediatora można porównać do dyrygenta, który nadaje kształt pracy dla orkiestry, rolą stron mediacji w takim układzie będzie np. rola skrzypka czy wiolon-

¹⁴ Schemat postępowania mediacyjnego: 1. Nawiązanie kontaktu ze stronami sporu; 2. Zbieranie i analizowanie podstawowych informacji; 3. Wybór strategii prowadzenia mediacji; 4. Sporządzenie szczegółowego planu mediacji; 5. Budowanie zaufania i współpracy; 6. Rozpoczęcie sesji mediacyjnej; 7. Zdefiniowanie spraw i ustalenie planu; 8. Odkrywanie ukrytych interesów stron; 9. Generowanie opcji rozwiązań; 10. Ocena możliwości rozwiązań; 11. Przetarg końcowy; 12. Osiągnięcie formalnego porozumienia.

¹⁵ P. Sołtysiak, *Mediacja jako alternatywna metoda...*, s. 20 i 24–25.

czelisty. Rola mediatora w procesie mediacji ma być wspierająca, a nie nakazująca. Mediator, jako „osoba z zewnątrz”, ma pomóc, nie oceniać, nie dyskredytować. Można stwierdzić, że każda mediacja „jest szyta na miarę”.

Mediator to zawód zaufania publicznego, nie jest arbitrem. Nie wolno mu rozstrzygać sporu ani nakłaniać strony do zaakceptowania warunków ugody. Mediatorzy często powtarzają, że: „mediacja jest tak skuteczna, jak skuteczny jest mediator”¹⁶.

Mediatorów dzielimy na: stałych, tj. wpisanych na listę mediatorów prowadzoną przez Prezesa Sądu Okręgowego, niestałych, tj. wpisanych na listę mediatorów prowadzonych przez organizacje pozarządowe w zakresie swoich zadań statutowych oraz uczelnie – mogą prowadzić listy mediatorów oraz tworzyć ośrodki mediacyjne (pozasądowe listy mediatorów) oraz mediatorów *ad hoc* (wyznaczanych w konkretnej sprawie).

Mediator jest centralnym ogniwem procesu komunikacji – procesu zainicjowanego w celu rozwiązania sporu. Korzystanie z trybu mediacji zalecane jest zwłaszcza gdy istniejący spór trudno jest rozwiązać, wydając jednostronny, władczy akt lub przeprowadzając bezpośrednie negocjacje, z uwagi na zbyt duże emocje, słabą komunikację, brak zaufania, złożoność problemu lub przeszkody w zrekonstruowaniu danego stanu rzeczy. Jego zastosowanie sprawia, że osiągnięte porozumienie staje się niejako „własnością stron”. Zapewnienie realizacji dokonanych w tym trybie ustaleń jest na ogół łatwiejsze niż wyegzekwowanie narzuconego stronom orzeczenia sądowego¹⁷. Rolą mediatora nie jest podjęcie decyzji formalnie kończącej dany spór, ale pomoc w osiągnięciu porozumienia przez strony. Istotny jest również brak związku mediatora ze stronami oraz przedmiotem sporu. Mediator powinien mieć umiejętność odpowiedniego zdiagnozowania sporu i przystosowania do niego odpowiedniego typu mediacji, zgodnie z oczekiwaniami i potrzebami stron, powinien pomóc stronom we wzajemnej komunikacji i wreszcie zmaksymalizować szanse na zawarcie ugody i czuwać nad przebiegiem mediacji¹⁸.

Mediator stara się wyjaśnić stronom istotę ich stanowiska i zbliżyć je do siebie na tyle, aby mogły one znaleźć odpowiadające im rozwiązanie. Może ono przybierać postać kompromisu lub wiązać się z ustępowaniem jednej ze stron¹⁹. Dobry mediator powinien przede wszystkim mieć umiejętność odpowiedniego zidentyfikowania sporu i dostosowania odpowiedniego typu mediacji do potrzeb i oczekiwań stron. Mówi się, że mediacja jest tak dobra, jak dobry jest mediator. Niektórzy przypisują mediatorowi rolę trzeciej strony w konflikcie²⁰, bądź precyzując jego procesową pozycję – uznają ten podmiot za neutralną i niezależną stronę²¹.

¹⁶ M. Pelc, *Rozwój mediacji a kwalifikacje mediatorów*, „Mediator” 2008, 44, s. 42.

¹⁷ R. Świeżak, op. cit., s. 30.

¹⁸ P. Sołtysiak, *Mediacja jako alternatywna metoda...*, s. 11.

¹⁹ Z. Kmiecniak, *Mediacja i concyliacja w prawie administracyjnym*, Kraków 2004, s. 28.

²⁰ Zob. R. Świeżak, op. cit., s. 32.

²¹ H. Katzen, R. Douglas, *Administrative law*, Butterworths 1999, s. 49.

Sławny amerykański mediator Christopher Moore wskazał, co powinien planować w swoich działaniach mediator, określił te działania jako 12 etapów postępowania mediacyjnego:

- 1) Nawiązanie kontaktu ze stronami sporu;
- 2) Wybór strategii prowadzenia mediacji;
- 3) Zbieranie i analizowanie podstawowych informacji;
- 4) Sporządzanie szczegółowego planu mediacji;
- 5) Budowanie zaufania i współpracy;
- 6) Rozpoczęcie sesji mediacyjnej;
- 7) Zdefiniowanie spraw i ustalenie kolejności omawiania poszczególnych kwestii;
- 8) Odkrywanie ukrytych interesów stron;
- 9) Generowanie opcji rozwiązań;
- 10) Ocena możliwości rozwiązań;
- 11) Przetarg końcowy, tzn. doprowadzenie do porozumienia stron w drodze negocjacji;
- 12) Osiągnięcie formalnego porozumienia²².

Odnosząc się do etyki mediatora, warto wskazać na przyjęty w Warszawie w dniu 19 maja 2008 roku Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich, składający się z dwunastu zasad:

- I. Mediator powinien prowadzić postępowanie mediacyjne w oparciu o zasadę samodzielności i autonomii stron konfliktu;
- II. Mediator powinien w swym postępowaniu kierować się przede wszystkim dobrem i interesami stron;
- III. Mediator powinien dbać o zapewnienie dobrowolności udziału stron w postępowaniu mediacyjnym;
- IV. Mediator powinien tak postępować, aby wszystkie strony sporu znały i rozumiały istotę procesu mediacji, rolę mediatora i warunki ewentualnego porozumienia;
- V. Mediator nie powinien podejmować się pomocy w rozwiązaniu konfliktu, gdy nie ma pełnego przekonania o swoich kompetencjach, które pozwolą mu prowadzić postępowanie rzetelnie;
- VI. Mediator nie powinien prowadzić postępowania mediacyjnego, jeśli nie jest w stanie zachować bezstronności lub usunąć wątpliwości co do swojej bezstronności;
- VII. Mediator powinien zachowywać poufność postępowania mediacyjnego, zarówno przed jego rozpoczęciem, w trakcie, jak i po jego zakończeniu;
- VIII. Mediator powinien unikać konfliktu interesów ze stronami i bezzwłocznie rozwiewać wszelkie wątpliwości co do tej kwestii;

²² Ch. Moore, *Mediacja rodzinna. Materiały dla sędziów* 1996, tłum. za Krajowe Stowarzyszenie Mediatorów, <https://www.mediacje> [dostęp: 26.04.2025].

- IX. Mediator nie powinien przyjmować żadnych korzyści od stron z wyjątkiem uzgodnionego wynagrodzenia. Nie powinien też czerpać korzyści z kierowania stron do innych specjalistów;
- X. Mediator w swojej działalności informacyjnej i marketingowej nie powinien wprowadzać w błąd stron i opinii publicznej co do swoich kwalifikacji, kompetencji, doświadczenia, zakresu usług i opłat;
- XI. Mediator powinien dostarczać stronom jasnych i jednoznacznych informacji co do swojego wynagrodzenia i wszelkich kosztów związanych z postępowaniem, w którym uczestniczą;
- XII. Mediator powinien pogłębiać swoje kompetencje zawodowe w celu jak najlepszego służenia uczestnikom mediacji²³.

Na uwagę zasługuje fakt, iż w Polsce istnieje wiele różnych ośrodków mediacyjnych, które posiadają własne kodeksy etyczne, statuty, regulaminy, zasady, których wspólnymi cechami są dobrowolność, poufność, bezstronność, neutralność przy prowadzeniu mediacji, a wskazane tam standardy nie stanowią źródła prawa, a jedynie wskazówki dla mediatorów. Przykładami takich ośrodków mediacyjnych są m.in. Polskie Centrum Edukacji Prawnej – PCEP, Ośrodek Mediacyjny przy Fundacji „Siła serca”, Polskie Centrum Mediacji, (więcej informacji: <https://warszawapraga.co.gov.pl>).

Podsumowanie

Mediacja (łac. *mediatio* – pośrednictwo) w ogólnym pojęciu kojarzona jest z pośrednictwem w sporze w celu nakłonienia skonfliktowanych stron do porozumienia. Według tej definicji mediacja jest pokojowym postępowaniem, w trakcie którego osoba trzecia podejmuje próbę doprowadzenia do zbliżenia stanowisk stron, złagodzenia istniejących między nimi napięć i stworzenia warunków dla znalezienia akceptowalnego przez wszystkich rozwiązania (osiągnięcia porozumienia)²⁴. Mediacja to przede wszystkim naprawienie relacji pomiędzy stronami konfliktu, a w konsekwencji przywrócenie ładu społecznego zakłóconego konfliktem. Mediacja przynosi korzyści stronom, ale ma również szersze oddziaływanie²⁵. Przede wszystkim przyspiesza postępowanie sądowe, wspiera i ułatwia dostęp do wymiaru sprawiedliwości. Można ją określić jako wspomagane negocjacje. Bezstronny, neutralny mediator wspomaga negocjacje między stronami lub ich reprezentantami dążącymi do rozwiązania swojego sporu.

²³ Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich uchwalony przez Społeczną Radę ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów, przy Ministerstwie Sprawiedliwości, <https://www.ms.gov.pl/mediacje/kodeksetyczny.pdf> [dostęp: 26.04.2025].

²⁴ S. Smoktunowicz, *Wielka encyklopedia prawa*, Białystok – Warszawa 2000, s. 27.

²⁵ M. Skibińska, *Zalety i wady mediacji jako sposobu rozwiązywania sporów cywilnych*, „ADR. Mediacje i Arbitraż” 2010, 3, s. 99 i n.

Mediacje obejmują zarówno stosunki prywatnoprawne, tj. sprawy rodzinne, cywilne, gospodarcze, pracownicze, jak również stosunki z zakresu prawa administracyjnego i karnego, co uzasadnia brak definicji legalnej pojęcia mediacji.

Warto zwrócić uwagę na potrzebę edukacji, większej świadomości społecznej na temat możliwości prowadzenia mediacji w społeczeństwie – w różnych grupach społecznych, niezbędna jest w tym zakresie większa wiedza, świadomość tego, że istnieją inne – alternatywne rozwiązania sytuacji spornych, konfliktowych niż tylko przez sąd. Dlatego chciałabym wspomnieć, iż w Częstochowie, w Uniwersytecie Jana Długosza, powstało Interdyscyplinarne Centrum Badań nad Edukacją i Pomocą Prawną oraz Mediacją, a także Zespół Badawczy ds. Mediacji. Są to inicjatywy pracowników naukowych Wydziału Prawa i Ekonomii Uniwersytetu Jana Długosza w Częstochowie, to jednostki badawcze poświęcone interdyscyplinarnym badaniom z pogranicza: prawa, filozofii, socjologii, psychologii oraz ekonomicznej analizy prawa. Powstały w lutym 2025 roku Zespół Badawczy ds. Mediacji w Interdyscyplinarnym Centrum Badań nad Edukacją i Pomocą Prawną oraz Mediacją prowadzi badania przy udziale środowiska naukowego, przedstawiciele wymiaru sprawiedliwości – sądów, prokuratury, policji, mediatorów, środowiska biznesowego oraz pracowników Urzędu Miasta Częstochowy. Niniejszy zespół ma na celu stworzenie sprawnego narzędzia badawczego, służącego badaniom w obszarze mediacji oraz wdrożenie modelu badań poszczególnych grup społecznych i zawodowych w małych zespołach badawczych. W projektach popularyzujących mediację udział wzięli m.in. młodzież szkolna, studenci, seniorzy, przedsiębiorcy, funkcjonariusze policji. W dniu 16 października 2025 roku zaplanowane jest wydarzenie pt. Wielki Kongres Mediacji, który ma na celu zgromadzenie ekspertów, aby dzielili się wiedzą i doświadczeniem w dziedzinie mediacji, promowanie dialogu i zrozumienia, jako kluczowych narzędzi do rozwiązywania konfliktów²⁶.

Bibliografia

- Bieliński A., *Uwagi wstępne na temat mediacji*, [w:] Olszewski J. (red.), *Sądy polubowne i mediacja*, Warszawa 2008.
- Gmurzyńska E., *Etapy mediacji*, [w:] Gmurzyńska E., Morek R. (red.), *Mediacje – teoria i praktyka*, Warszawa 2009.
- Grudziecka M., *Etos prawny mediatora*, Lublin 2023.
- Kapusta A., *Dialog między Tym Samym i Obcym*, [w:] Bytniewska P., Miziańska M. (red.), *Dialog kultur: O granicach pluralizmu*, Lublin 1998.
- Kmieciak Z., *Mediacja i koncyliacja w prawie administracyjnym*, Kraków 2004.
- Kotarbiński T., *Problematyka ogólnej teorii walki*, [w:] Kotarbiński T. (red.), *Hasło dobrej roboty*, Warszawa 1975.

²⁶ Więcej na ten temat zob.: <https://wielkikongresmediacji.pl>

- Moore Ch., *Mediacja rodzinna. Materiały dla sędziów* 1996, tłum. za Krajowe Stowarzyszenie Mediatorów.
- Moore Ch., *The circle of conflict, The mediation Process: Practical strategies for resolving conflict*, San Francisco 2014.
- Morawski L., *Główne problemy współczesnej filozofii prawa. Prawo w toku przemian*, Warszawa 1999.
- Morawski L., *Wstęp do prawoznawstwa*, Toruń 1998.
- Morek R., [w:] Gmurzyńska E., Morek R. (red.), *Mediacje – teoria i praktyka*, Warszawa 2009.
- Pelc M., *Rozwój mediacji a kwalifikacje mediatorów*, Mediator 2008, 44.
- Petrażycki L., *O pobudkach postępowania i istocie moralności*, Warszawa 1925.
- Petrażycki L., *Teoria państwa i prawa w związku z teorią moralności*, Warszawa 1959.
- Petrażycki L., *Wstęp do nauki prawa o moralności*, Warszawa 1930.
- Rosenberg M.B., *Rozwiązywanie konfliktów poprzez porozumienie bez przemocy*, Warszawa 2024.
- Smoktunowicz S., *Wielka encyklopedia prawa*, Białystok – Warszawa 2000.
- Sołtysiak P., *Mediacja jako alternatywna metoda rozwiązywania sporów*, „Gubernaculum et Administratio” 2012, nr 2(6).
- Sołtysiak P., *Mediacja w postępowaniu sądowo-administracyjnym*, cz. 1–2, „Magazyn Prawniczy Jurysta” 2013, nr 7–8, 9.
- Świeżak R., *Idea mediacji*, „Magazyn Prawniczy Jurysta” 1998, nr 3–4.

Akty prawne

Ustawa Kodeks Postępowania Cywilnego, z dnia 17 października 1964, Dz. U. 2024.1568 tj.

Orzeczenia

Wyrok NSA z dnia 17 października 2022, II GKS 175/22 Lex nr 3442587.

Mediation as a conflict resolution tool in shaping the culture of socio-legal dialogue

Abstract

Mediation is an effective conflict resolution tool that supports the development of a culture of dialogue in society and the legal system. The fundamental principles of mediation—such as voluntariness, confidentiality, neutrality, and impartiality—highlight the role of the mediator as a facilitator of communication and negotiation processes. The advantages of mediation over court proceedings include flexibility, lower costs, faster dispute resolution, and the possibility of maintaining good relations between the parties. There is a noticeable increase in the importance of education and the popularization of mediation in Poland, with numerous scientific and social initiatives being undertaken in this area.

Keywords: mediation, mediator, negotiation, settlement, agreement.