



mediacja
jestem za

e-book

Wstęp	3
Co to jest mediacja	4
Czym jest mediacja	5
Rodzaje mediacji	6
Jak przebiega mediacja	7
Ile kosztuje mediacja	8
Spory w mediacji	10
Ile trwa mediacja	11
Uгода w mediacji	12
Kim jest mediator	14
Dobry mediator	15
Mediacja gospodarcza	17
Centra mediacji gospodarczej	18
Mediator gospodarczy	19
Klauzula multi-step	20
Prawnik w mediacji	21
Standardy mediacji	26
Mediacja krok po kroku	30
Pytanie do eksperta	31
Kontakt	32



mediacja
jestem za



Mediacja jestem za

Mediacja jestem za to projekt promujący mediacje realizowany przez Polskie Stowarzyszenie Mediacji Gospodarczej w wyniku którego zrealizowano niniejszy portal internetowy i film o mediacji.



Co to jest mediacja

Mediacja nie jest „wynałazkiem” państw nowożytnych. Znana była we wszystkich kulturach starożytnych. Opis mediacji znajdziemy w Biblii. Stosowana ona była m.in. w Japonii i krajach, w których buddyzm był dominującą religią. Tradycja do powszechnego rozwiązywania sporów drodze mediacji nie pojawiła się w USA w latach 70.

Tendencja ta istnieje w wielu społeczeństwach i przyjmuje różne formy i nazwy – ale sedno jej pozostaje: pojawia się „neutralna strona trzecia” która pomaga zażegnać spór. Hawajczycy mają hó’oponopono, Palestyńczycy – sulhę. Narody Kaukazu – „starszyzną plemienną”. A dziś? W społeczeństwach nowożytnych?

„W świecie polityki, negocjacje są kręgosłupem demokracji. Gdyby w każdej sprawie podejmowano decyzje tylko przez głosowanie, demokracja szybko stałaby się sparaliżowana.”

A gdy negocjacje zawodzą?

Mediatorzy pomagają aktywnie rozwiązywać konflikty międzynarodowe. Mediacje pomogły zakończyć spór pomiędzy Argentyną i Chile, zakończyć wojny w Namibii, Mozambiku, Kambodży, Nikaragui i Gwatemali.

W sądzie w Exeter (Anglia) współczynnik spraw zakończonych ugodą wynosi 75%, w Getyndze (Niemcy) aż 90% !!!

Kiedy mogę oddać sprawę do mediacji i jak to zrobić?

Mediacja umowna może toczyć się, jeżeli tylko strony podejmują taką decyzję. Z formalnego punktu widzenia niezbędne jest zawieranie przez strony umowy z mediatorem bądź ośrodkiem mediacji, poprzez zaakceptowanie regulaminu tego ośrodka bądź zawarcie umowy. Umowa taka określi warunki prowadzenia mediacji i honorarium mediatora (środku mediacji).

Art. 1836 KPC stanowi, że wszczęcie mediacji przez stronę następuje z chwilą doręczenia mediatorowi wniosku o przeprowadzenie mediacji (wraz z doręczonym dowodem doręczenia jego odpisu drugiej stronie). Wniosek taki musi być sporządzony, jeżeli strony zawarły umowę o mediacji jak i gdy tej umowy nie zawarły. Oczywiście druga strona musi wyrazić zgodę na prowadzenie mediacji – mediacja jest, bowiem, dobrowolna. Dosłowne brzmienie tego przepisu przypomina raczej wniosek kierowaną do sądu polubownego i niekoniecznie oddaje istotę mediacji. Mediator w mediacji umownej (pozasądowej) może przecież nie wyrazić zgody na prowadzenie mediacji w przypadku skierowania do niego takiego wniosku; musi być również uzgodnione wynagrodzenie pomiędzy stronami a mediatorem (w przypadku, gdy wniosek taki skierowany byłby do „indywidualnego” mediatora a nie do ośrodka mediacji).

Możliwe są dwa przypadki:

- Sytuacja, która wymaga zawiązania umowy pomiędzy „indywidualnym” mediatorem a stronami konfliktu – poprzedzona jest ona swoistymi uzgodnieniami, co do treści umowy.
- Drugi przypadek, w którym jedna ze stron (albo obie) kieruje wniosek o przeprowadzenie mediacji do ośrodka mediacji, który to wniosek zgodnie z regulaminem ośrodka nadaje sprawie odpowiedni bieg.



Czym jest mediacja

Mamy sytuację, w której strony będące w konflikcie nie mogą sobie poradzić z dzielącymi je różnicami. Wtedy na ich prośbę (mediacja pozasądowa) lub za ich zgodą (mediacja sądowa) interweniuje w spór neutralna osoba trzecia – mediator.

Czym jest owa interwencja w spór?

To pomoc stronom sporu w osiągnięciu rozwiązania konfliktu – rozwiązania akceptowanego przez obie strony.

Mediacja to postępowanie:

- dobrowolne i nieformalne,
- w którym uczestniczy neutralny mediator,
- którego celem jest osiągnięcie rozwiązania konfliktu akceptowanego przez obie strony.

Mediacja jest postępowaniem nieformalnym, bowiem w odróżnieniu od sztywnych reguł procesu sądowego – normy prawne dotyczące postępowania w mediacji (z wyjątkiem określenia jej kluczowych zasad) nie istnieją.

Takie odformalizowane podejście ułatwić ma stronom spokojną rozmowę na temat dzielących ich różnic. Może toczyć się w kancelarii prawniczej, wynajętej sali konferencyjnej, prywatnym mieszkaniu czy też kawiarni. Żaden przepis nie określa czasu jej trwania (z wyjątkiem mediacji sądowej), długości sesji mediacyjnej czy też pory jej rozpoczęcia. Decydują strony.

Mediacja jest dobrowolna. Oznacza to, że decyzja o udziale w mediacji jest podejmowana przez każdą stronę i nie może być narzucona ani przez sąd (w Polsce) ani wymuszona przez drugą stronę. Oznacza to też i to, że każda strona w każdej chwili może z mediacji zrezygnować.

W mediacji uczestniczy mediator – osoba neutralna, zaangażowana przez obie strony. Mediator nie rozstrzyga, kto w sprawie ma rację, nie wydaje opinii ani nie doradza stronom. Nie może nakazać stronom ugody. Decyzje w tym zakresie mają wyłącznie strony, które same decydują o swoich ustępstwach i zobowiązaniach.

Mediator zarządzając procesem negocjacji stara się pomóc stronom w określeniu rzeczywistych potrzeb i interesów.

Celem mediacji jest znalezienie takiego rozwiązania konfliktu, które mogą zaakceptować obie strony.



Rodzaje mediacji

By użyć mediacji do rozwiązania konfliktu nie trzeba kierować sprawy na drogę postępowania sądowego. Można przewidzieć tę sytuację w umowie, można też wykorzystać mediację ad hoc. Tak więc można powiedzieć, że istnieje:

- mediacja ze skierowania sądu (mediacja sądowa),
- mediacja umowna.

W przypadku mediacji sądowej – kiedy jedna ze stron skierowała sprawę na drogę postępowania sądowego, mogą zaistnieć dwie sytuacje. Obie strony zgodnie mogą wnioskować o skierowanie sprawy do mediacji (sąd wyda wtedy stosowne postanowienie kierujące sprawę do mediacji i wyznaczy mediatora – chyba, że podadzą go strony).

Drugi przypadek to decyzja sędziego, który nabierając przekonania, iż sprawa kwalifikuje się do mediacji, wydaje postanowienie (tak jak w opisanej pierwszej sytuacji wyznaczając mediatora). Strony muszą wyrazić zgodę na mediację i osobę mediatora.

Mediacja umowna nie wymaga skierowania sporu na drogę postępowania sądowego. Tu również istnieją dwa rozwiązania. Pierwsze – strony w umowie mogą przewidzieć sytuację, w której w przypadku sporu związanego z wykonaniem albo niewłaściwym wykonaniem umowy – w przypadku, gdy same nie poradzą sobie ze sporem – zobowiązują się skierować spór do mediatora.

To rozwiązanie wydaje się rokować większe szanse na powodzenie – nieskonfliktowanym, myślącym pozytywnie o przyszłości, łatwo jest podjąć taką decyzję o umieszczeniu takiego zapisu – niż w przypadku, kiedy konflikt się rozwija a istnieje obawa, że propozycja mediacji zostanie zinterpretowana jako słabość.

Drugi przypadek mediacji umownej to właśnie sytuacja, gdy strony negocjują problem bez pozytywnych rezultatów – nie zamieściły w umowie klauzuli o mediacji i podejmują decyzję, by przed skierowaniem sprawy na drogę postępowania sądowego oddać ją w ręce mediatora.

Należy nadmienić, iż w przypadku mediacji sądowej (jeżeli strony inaczej nie postanowią i nie wskażą innego mediatora) mediację prowadzić będzie wybrany przez sędziego mediator z list mediatorów złożonych u Prezesa Sądu Okręgowego.

Mediację umowną prowadzi mediator wybrany przez strony.

Honorarium mediatora sądowego określa odpowiednie rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości, zaś mediatorów umownych cenniki ośrodków mediacji bądź umowa z mediatorem.



mediacja
jestem za



Jak przebiega mediacja

Wyobraźmy sobie piękny słoneczny poranek. Do niewielkiego, skromnie umeblowanego pomieszczenia wchodzi trzy osoby i siadają wokół stołu. Po niedługim wstępie rozwija się ożywiona dyskusja, która kończy się po niespełna pół godzinie. Wszyscy podpisują dokument, który leży na stole i wychodzą z pokoju. Fantazja? Rzeczywistość!

Tak wygląda mediacja sądowa w Exeter w Kornwalii (Wielka Brytania). Mediacja w sprawach drobnych (do 5000 funtów) trwa średnio pół godziny. W sprawach poważniejszych – przeciętnie trzy godziny. Trzy czwarte takich „rozmów” kończy się ugodą!

Czy więc mediacja to rozmowa obu stron? Mediacja to procedura z udziałem obu stron jak również z każdą ze stron odrębnie. Więcej: mediacja krok po kroku.



Ile kosztuje mediacja

Mediacja to wielokrotnie niższy koszt niż rozstrzygnięcie sprawy w drodze postępowania sądowego! Czasami kilkakrotnie razy tańszy!

Wydatki związane z prowadzeniem sprawy w sądzie to koszty bezpośrednie. Ale istnieją jeszcze koszty tzw. pośrednie. To utracony rynek, straceni (nawet w wyniku wygrania sprawy) kontrahenci, strata renomy, utrata zaufania u klientów, spadek motywacji u pracowników.

Koszty pośrednie często przewyższają koszty bezpośrednie. Często są trudniejsze do wyliczenia. Ile kosztuje utrata dobrego wizerunku? Często jest to najcenniejsze, co posiada firma!

Koszty konfliktów w przemyśle brytyjskim to według CEDR 30 mld funtów!

Jak kształtują się honoraria mediatorów w mediacji umownej?

W zasadzie istnieją trzy formuły wynagrodzenia mediatorów:

- godzinowe,
- ryczałtowe („dniówka”),
- ryczałtowo-godzinowe.

Dwie pierwsze są jasne – wynagrodzenie mediatora wynosi tyle ile liczba przepracowanych godzin czy też dni. Stawki godzinowe nielicznych, najlepszych i wysokokwalifikowanych (!) polskich mediatorów gospodarczych nie rzadko przekraczają stawki najlepszych kancelarii prawniczych.

Wyjaśnienia wymaga trzeci system ryczałtowo-godzinowy. Polega on na ustaleniu zryczałtowanej kwoty za pierwsze trzy godziny i stosowanie stawek godzinowych (w wysokości mniejszej niż wynika z podzielenia zryczałtowanej kwoty przez 3) za kolejne godziny mediacji.

Wszystkie poważne organizacje prowadzące mediacje pozasądowe publikują swoje ceny (najczęściej dostępne są również poprzez Internet).

W Polsce stosowany jest również system obliczania należności za prowadzenie mediacji będącej procentową częścią „wartości przedmiotu sporu”, np. stawka za prowadzenie mediacji wynosi % „wartości sporu” lub jest to część opłaty (np. 25%) związanej z wniesieniem sprawy do sądu polubownego (wg cennika).

Koszty mediacji cywilnej w mediacji sądowej reguluje wprowadzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 30.11.2005 w sprawie wysokości wynagrodzenia i podlegających zwrotowi wydatków mediatora w postępowaniu cywilnym.

W sprawach o prawa majątkowe wynagrodzenie mediatora wynosi co do zasady 1% wartości przedmiotu sporu, nie mniej jednak niż 30zł i nie więcej niż 1000zł.

W sprawach, w których nie jest ważne określenie wartości przedmiotu sporu i w sprawach o prawa niemajątkowe wynagrodzenie mediatora za pierwsze posiedzenie mediacji wynosi 60zł i 25zł za każde następne.

Zwrotowi podlegają również wydatki mediatora poniesione w związku z prowadzeniem mediacji: m.in. niezbędne przejazdy, wynajem pomieszczenia w wysokości 50zł.



mediacja
jestem **za**



Ile kosztuje mediacja

Drastycznie niskie wynagrodzenie mediatora stać się może barierą w rozwoju mediacji w Polsce. Trudno, bowiem, wymagać by wysokokwalifikowani mediatorzy podejmowali się mediacji w skomplikowanych sprawach gospodarczych dotyczących praw niemajątkowych, za kwotę 60zł za pierwszą i 25zł za następne. Dalsze stosowanie tak niskich stawek spowoduje ucieczkę mediatorów do lepiej płatnych zajęć – zaś ich brak w przypadku mediacji sądowej będzie przyczyną zatrzymania rozwoju mediacji w naszym kraju. Byś może wskazany jest tu model holenderski mediacji sądowej: za 2 pierwsze godziny mediacji płaci Państwo, za następne – strony.



Spory w mediacji

Istnieje powszechne przekonanie, iż istnieje podział spraw na te, które „nadają się” do mediacji i te, które „do mediacji się nie nadają”. Podział taki zastosowanie znalazłby w mediacji sądowej. Tą, bowiem, sędzia ocenia biorąc pod uwagę dowody zgromadzone w sporze, oceniając dotychczasowe zachowanie stron, prognozowane skłonności do ustępstw czy też fazę, w której konflikt się znajduje. Wiele informacji dostarczyć może bezpośredni kontakt ze stronami.

W najlepszych europejskich sądach stosujących z powodzeniem mediacje (Exeter, Getynga), średnio przyjmuje się, że 65% sporów rokuje szansę zawarcia ugody w mediacji. Jak sprawa przedstawia się w sytuacji, kiedy strony nie podjęły decyzji i nie skierowały sprawy na drogę postępowania sądowego?

Najlepszy mediator sądowy we wspomnianym Exeter, Andrew Frayley, na zadane przeze mnie pytanie „Jakie sprawy nadają się do mediacji?”, spojrział na mnie ze zdziwieniem i odparł „Wszystkie. Pod warunkiem, że mediacji chcą obie strony.”

Tak więc nie istnieją sprawy, w których nie można zawrzeć ugody. Z mojej praktyki mediatora wynika, że nawet wieloletnie spory toczone poza sądem albo przed sądem, z powodzeniem dają się zakończyć ugodą w trybie mediacji, jeśli strony na mediację się zdecydowały.

Szans na mediację mogą nie mieć spory, w których jedna ze stron działając w złej wierze będzie uchylać się od spełnienia świadczenia.

Dlaczego więc często do mediacji nie dochodzi?

- „Dyrektorzy zarządzający, jeżeli wierzę w słuszność swoich racji chcą zdeptać oponenta na miazgę” stwierdził ważny prawnik jednej z wiodących amerykańskich kancelarii.
- Ale i prawnicy nie są bez grzechu. „Mamy rację i dlatego jeszcze przed spotkaniem mediacyjnym powiemy im, co na ten temat myślimy” oświadczył pewien znany prawnik jednej z wiodących polskich kancelarii.

Po piśmie o takiej treści mediacja oczywiście się nie rozpoczęła. Kosztowało to jego klienta dwuletni przegrany spór sądowy, konieczność wypłaty wysokiego odszkodowania i publiczne przeprosiny.

Przekonanie o posiadaniu „racji” jest hamulcem mediacji. Rozwiązaniem jest tzw. analiza ryzyk procesowych dokonywana przez mediację przez każdą ze stron z udziałem mediatora.

Istnieją jednak przykłady, iż niektóre korporacje, mimo iż przekonane są o wygranej procesie, uwzględniając jego czas i koszty – dążą do polubownego rozwiązania sporu. Jedną z nich jest amerykańskie National Cash Register, której menadżerowie dążą do polubownego rozwiązania sporu – nawet, jeśli obiektywnie jest ona do wygrania w sądzie.



Ile trwa mediacja

Kluczowe pytanie w sytuacji, gdy procesy sądowe (nie tylko w sądach powszechnych, ale i polubownych) trwają nie miesiące, ale lata!

Niepewność związana z nierozwiązanym konfliktem może być zabójcza. Wiele jest przykładów (również w Polsce), iż przez trwający latami spór firma traciła swoją pozycję rynkową i renomę.

Czy mediacja jest rozwiązaniem szybszym niż proces sądowy? Od czego to zależy? Ile będę czekał na ugodę? To częste pytania zadawane przez osoby, które rozważają możliwość podjęcia mediacji. Nim odpowiem na te pytania, ważne jest by być świadomym istotnej różnicy pomiędzy procesem sądowym a mediacją.

W sądzie strony sporu oddają swoją sprawę i prawo rozstrzygnięcia (poprzez wyrok) tegoż sporu sędziemu. To od momentu skierowania pozwu do sądu zarządza sprawą sądową: wyznacza rozprawy, podejmuje wszystkie decyzje. Obie strony tracą jakikolwiek wpływ na podejmowane decyzje w tym zakresie. Póki sprawa jest w sądzie decyduje sędzia. Diametralnie różna sytuacja istnieje w przypadku mediacji. Co prawda procesem mediacji zarządza mediator, ale wszelkie decyzje podejmowane są w uzgodnieniu ze stronami. Decyzje merytoryczne, co do rozwiązywania sporu (a nie arbitralnego jego rozstrzygnięcia), podejmują same strony.

Tak więc, to od nich i tylko od nich zależy jak szybko potrafią się porozumieć i znaleźć rozwiązanie. W krajach, w których mediacja już funkcjonuje – mediacja sądowa w wiodących sądach europejskich trwa w drobnych sprawach nie więcej niż godzinę (Exeter – Anglia), w pozostałych średnio ok. 3 godzin (Exeter, Getynga).

Mediacja pozasądowa gospodarcza w najlepszych centrach mediacji w Londynie zajmuje średnio 1 dzień. Często jednak prowadzona jest sesjami przygotowawczymi.

Zaledwie 9 spotkań ze stronami potrzebowali dwaj mediatorzy w sprawie konfliktu z mieszkańcami miasta dotyczącego przebiegu autostrady w Atlancie.

Spór sądowy trwał 9 lat i trafił aż do Sądu Najwyższego (spór o Presidential Parkway w Atlancie – w World Mediation and Arbitration Report 1991 s.257-59 za: William L.Ury: Dochodząc do zgody)

Co oznaczają te dane?

To znaczy, że jest możliwe by mediacja zakończyła się jeszcze tego samego dnia! Jednakże będzie to zależało od wielu czynników: sposobu podejścia do obu stron do konfliktu, ważności relacji w przyszłości, dojrzałości emocjonalnej stron czy też po prostu chęci stron do rozwiązania problemu.



Ugoda w mediacji

W uznanych brytyjskich ośrodkach mediacji gospodarczej ugode zawierają strony w 80% przypadków. 75% spraw skierowanych do mediacji (przez sądy w Exeter) kończy się ugodą.

Szansa na zawarcie ugody w mediacji zależy od stron! Od rzeczywistej chęci tych stron do rozwiązania konfliktu.

- Mediator nigdy nie podejmuje za nich decyzji.
- Będzie im pomagał i wspierał ich. Ale nigdy nie podejmie decyzji.
- Rezultat w mediacji jest odpowiedzialnością skonfliktowanych stron. I tylko ich.
- Co ryzykują obie strony podejmując decyzję o mediacji? Niewiele! W każdej chwili mają prawo z niej zrezygnować!
- Co ryzykują obie strony rezygnując z mediacji? Wszystko! Swoje pieniądze, swój czas i swoją renomę.

W czym może pomóc mi mediator, skoro sam nie wynegocjował ugody – czyli w jaki sposób może mediacja doprowadzić do rozwiązania sporu, skoro stronom nie udało się wskazać problemu w drodze negocjacji?

Żeby odpowiedzieć na to pytanie trzeba zdefiniować warunki, które niezbędne są do tego, by nastąpiło rozwiązanie konfliktu (i zawarcie ugody).

- Po pierwsze, musi istnieć autentyczna chęć rozwiązania sporu.
- Po drugie, musi istnieć odpowiedni poziom zaufania.
- Po trzecie, musi istnieć wymiana informacji pomiędzy stronami.
- Po czwarte, strony muszą funkcjonować na poziomie emocjonalnym umożliwiającym racjonalne podejmowanie decyzji.

Żaden z tych warunków nie jest spełniony w warunkach konfliktu. Obie strony uważają, że „mają rację” i nie zamierzają ustąpić. Opór przeciwnika tylko napędza i eskaluje konflikt: „Skoro dotychczas zastosowane środki nie pomagają, muszę zastosować bardziej radykalne”; „Skoro nie rozumie, co do niego mówię, może pomogą groźby.”; „Skoro groźby nie pomogły, użyjemy siły.”

Model eskalacji konfliktu Glasla wskazuje, że raz puszczona w ruch spirala konfliktu w zasadzie nie może już być przez strony zatrzymana. Skoro każda strona jest przekonana o swojej racji, nie istnieje chęć do ustępstw. Bez ustępstw rozwiązanie konfliktu jest niemożliwe.

Poziom zaufania pomiędzy stronami jest zerwany. Dominuje podejrzliwość, każda propozycja drugiej strony (nawet obiektywnie „uczciwa”) oceniana jest jako jednostronnie korzystna i nieakceptowana.

Żeby nastąpiło rozwiązanie konfliktu strony muszą wymieniać informacje: o przyczynach, o oczekiwaniach, o potrzebach i interesach. Nieufność powoduje, że im wyższa faza rozwoju konfliktu, tym ilość i jakość ujawnianych informacji ulega pogorszeniu, aż do całkowitego wstrzymania wymiany. Bez tych informacji strony nie mają żadnych szans na rozwiązanie konfliktu.

Ostatni, być może najważniejszy, element – strony „w konflikcie” funkcjonują w sposób, który uniemożliwia racjonalne podejmowanie decyzji. Dominują emocje: agresja, gniew, złość. Powszechna jest chęć rewanżu. Z czasem emocje te dominują w całym procesie podejmowania decyzji.



Uгода w mediacji

„Wykończymy ich, nawet gdybyśmy mieli upaść” oświadczył kiedyś przedsiębiorca, przed rozpoczęciem mediacji.

– „Dlaczego chcecie to zrobić?”

– „Bo nas oszukali i powinni za to zapłacić.”

– „Ale przecież wy możecie pod koniec tej wojny nie utrzymać się na rynku?”

– „Ale ich też nie będzie!”

W takiej sytuacji strony nie mają żadnej szansy rozwiązać same konfliktu.

Szansę stanowi mediacja!

Co zrobi mediator?

Mediator przy pomocy odpowiednich pytań szukać będzie przyczyn konfliktu. Uzyska informacje dotyczące prawdziwych potrzeb i interesów stron. Badać będzie różne opcje rozwiązań. Zdetoksykuje język używany przez obie strony. Zapewni poziom, którym emocje nie będą dominować, a możliwe stanie się racjonalne podejmowanie decyzji. Spowoduje, że zawarcie ugody stanowić będzie realną opcję dla stron.



Kim jest mediator

Mediator to neutralna osoba trzecia, pomagająca stronom rozwiązać spór. Jego rola – powszechnie w Polsce niezrozumiana – obarczona jest odpowiedzialnością i olbrzymim stresem.

Mediator funkcjonuje w warunkach skrajnie nieprzyjaznych, nasyconych negatywnymi emocjami i agresywnymi zachowaniami. Profesjonalny mediator powinien nie tylko zarządzać samym przebiegiem mediacji, ale czynnie wpływać na zachowania stron – stosując odpowiednie narzędzia. To działanie to wspólne poszukanie rozwiązań, które może zaakceptować każda strona. Aby tak się stało, strony odkryć muszą swoje prawdziwe, a nie werbalizowane, cele, potrzeby i interesy.

Profesjonalizm mediatora wymaga od niego znajomości zasad komunikacji werbalnej i niewerbalnej, teorii konfliktu i praktycznych umiejętności zarządzania nim, psychologicznej analizy zachowań i procesu podejmowania decyzji, oraz technik rozwiązywania problemów. Na profesjonalne zachowanie mediatora wpływają też jego osobowościowe predyspozycje: umiejętność budowania zaufania i sympatii, otwartość, sposób komunikowania się i budowania relacji z otoczeniem oraz przestrzeganie zasad etyki mediatora. Niewątpliwym wpływem na przebieg mediacji ma też autorytet mediatora – wpływać może on jego uznanej pozycji na rynku, sprawowaniu funkcji cieszących się powszechnym uznaniem i aprobatą społeczną. Sam autorytet – bez umiejętności zarządzania mediacją – często na wiele się nie zda. Świadczą o tym nieudane próby mediacji podejmowane przez tzw. autorytety. Mediacja ma swoje prawa i w większości powstałych konfliktów sam autorytet niestety nie wystarcza.

Przeszkadza, by nie powiedzieć uniemożliwia, zarządzaniu negocjacjami autorytarne podejście, nieumiejętność zachowania neutralności (często nieświadome) czy wręcz brak narzędzi niezbędnych do profesjonalnej komunikacji ze stronami lub zarządzania taką komunikacją między stronami.

Bezwzględna cechą mediatora jest bezstronność i neutralność. Zgodnie z Europejskim Kodeksem Postępowania Mediatorów (art. 2.1) mediator przed rozpoczęciem mediacji (także później) ma obowiązek poinformowania stron o wszelkich okolicznościach, które mogą wpływać lub stwarzać wrażenie, że mogą wpływać, na niezależność mediatora oraz na konflikt interesów. Zasada bezstronności została również powtórzona w art. 1833 KPC, który nakłada na mediatora zasadę zachowania bezstronności.



Dobry mediator

Ktoś kiedyś powiedział: „Mediacja jest taka, jaki jest mediator”. Ta wypowiedź wskazuje jak wielka jest odpowiedzialność mediatora za przebieg mediacji. Rozważmy najpierw kwestie, kto może być mediatorem. Otóż mediatorem może być... każdy. Każdy, kto ma tzw. pewne zdolności do czynności prawnych, a nadto korzysta z pełni praw publicznych. Obowiązujące przepisy nie nakładają na mediatorów obowiązku posiadania jakichkolwiek (!) kwalifikacji czy też predyspozycji.

Jak „zostać” mediatorem sądowym?

Każde organizacje społeczne i zawodowe może stworzyć listę tzw. stałych mediatorów oraz powołać ośrodek mediacyjny. Tak więc po stronie ewentualnego kandydata wystarczy chęć oraz stworzenie listy mediatora przez organizację społeczną bądź zawodową. Następnie lista taka przekazywana jest do Prezesa Sądu Okręgowego. W przypadku mediacji sądowych najprostsza droga to listy mediatorów złożone u Prezesa Sądu Okręgowego właściwego ze względu na sąd, w którym będzie toczył się spór sądowy.

Jak znaleźć prawdziwych profesjonalistów?

Są trzy sposoby:

- **Pierwszy** – Zwykle wystarczy popytać znajomych prawników, którzy mogą mieć wiedzę na temat mediatorów sądowych działających z powodzeniem i odnoszącym sukcesy.
- **Drugi** – Istnieje kilka renomowanych organizacji zrzeszających mediatorów gospodarczych. Wpisanie mediatora na listę takiej organizacji poprzedzone jest procesem szkolenia i nabywania kwalifikacji.
- **Trzeci** – Funkcjonują centra mediacji, które mają uznaną pozycję rynkową.

Pozostaje pytanie, jak wybrać tego właściwego?

Zwykle dostępne są CV mediatorów. Brak CV albo CV, w którym nie ma konkretnych i precyzyjnych informacji o sposobie zdobywania kwalifikacji mediatora gospodarczego, jest pierwszym sygnałem ostrzegawczym. W odróżnieniu od innych rodzajów mediacji, w przypadku mediacji gospodarczych niezbędne wydaje się wiedza prawnicza.

Podsumowując, sprawdź:

- na jaką listę (jakiego centrum czy też organizacji) jest wpisany mediator,
- czy dysponuje wiedzą prawniczą,
- jakie ma kwalifikacje i doświadczenie.

Jaką mam pewność, że mediator zachowa dla siebie informacje, które uzyska ode mnie w trakcie mediacji?

Im wyższy poziom profesjonalizmu mediatora, tym większa pewność! Takie zachowanie jest naruszeniem art. 1834 § 2 KPC i skutkuje końcem kariery mediatora – bowiem niewątpliwie informacja o takim zdarzeniu szybko pojawia się na rynku.

Bardzo rygorystyczne standardy prowadzenia mediacji i zachowania się mediatora w mediacji, opracowała Społeczna Rada ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości (pełen tekst – mediacjajestemza.pl)



mediacja
jestem za



Dobry mediator

Warto sprawdzić, wybierając mediatora, czy standardy te zna i deklaruje ich przestrzegać.

Wspomniany artykuł 1834 Kodeksu postępowania cywilnego nakłada na mediatora obowiązek utrzymania w tajemnicy wszystkiego, czego dowiedział się w związku z prowadzeniem mediacji. Za naruszenie tej zasady grozi mediatorowi (jeśli znajduje się na liście profesjonalnego ośrodka mediacji, któremu zależy na renomie) skreślenie z listy mediatorów. Niezależnie od tego, mediator odpowiada za wyrządzoną w ten sposób szkodę.



Mediacja gospodarcza

Istnieje kilka warunków zmian w zakresie podejścia do konfliktów w przedsiębiorstwie. Pożądane jest:

- Po pierwsze – zbudowanie systemu monitorującego i zarządzającego konfliktami.
- Po drugie – szybkie reagowanie na konflikt wtedy, kiedy jeszcze nie zdąży się on rozwinąć.
- Po trzecie – diagnoza o ocenie przyczyn i szukanie możliwych jego rozwiązań.
- Po czwarte – dokonanie analizy ryzyka i kosztów poszczególnych rozwiązań (mediacja czy proces sądowy).

Skuteczność wdrożenia mediacji zależy zawsze od poziomu zaangażowania zarządu czy też właściciela firmy. W amerykańskiej korporacji NCR każda sprawa analizowana jest przez specjalistę ds. rozwiązywania konfliktu. Ma on kwalifikacje w zakresie rozwiązywania konfliktu i negocjacji. Specjalista ten analizuje każdy przypadek, ocenia realność i koszty poszczególnych rozwiązań i zgłasza zarządowi swoje propozycje.

Co ważne, wynagrodzenie pracowników NCR zależy od liczby od liczby spraw, które udało się rozwiązać bez uciekania się do drogi postępowania sądowego! Kryteriami oceny są liczby spraw rozwiązanych bez procesu sądowego, czas uzyskania rozwiązania i jego jakość, jak i działania mające na celu uniknięcie podobnych zdarzeń w przyszłości. Warto nadmienić, iż każdej sprawie jest w NCR zapewniona niezbędna dla kontroli konfliktu szybkość działania – sprawa znajduje się w komputerowej bazie danych w ciągu 24 godzin po jej pojawieniu, i dociera do wszystkich, którzy powinni się z nią zapoznać.

W jakich branżach mediacja gospodarcza sprawdza się najbardziej?

Z doświadczeń w zakresie stosowania mediacji wynika, że niewątpliwie taką branżą jest budownictwo i obrót nieruchomościami.

Mediacja też znakomicie sprawdza się w tych wszystkich konfliktach gdzie ważne są relacje długoterminowe pomiędzy stronami. Jest też efektywnym środkiem w tych wszystkich sytuacjach, gdzie ważny jest wizerunek i dobra opinia stron, oraz tam, gdzie stronom zależy na znalezieniu szybkiego rozwiązania konfliktu.

Branżą, w której mediacja da się stosować są niewątpliwie usługi. Subiektywny poziom wykonania usług zwykle stanowi problem dla obu stron, a działanie mediatora może być niezwykle pomocne.



mediacja
jestem za



Centra mediacji gospodarczej

Mediacja w Polsce dopiero się rozwija i z tego powodu zrozumiałe jest, że rynek ten dopiero powstaje. Z jednej strony wynagrodzenia mediatorów w mediacji sądowej nie nakłaniają do rozwijania się tym kierunku, z drugiej strony zapotrzebowanie na mediatorów umiejących prowadzić mediacje gospodarcze (umowę) jest jeszcze ciągle niewielkie. Można by więc powiedzieć, iż mediacja się nie rozwija ze względu na brak mediatorów, ale można też sformułować problem inaczej: skoro mediacja się nie rozwija, to i nie ma mediatorów.

Adresy wiodących ogólnokrajowych centrów mediacji gospodarczych: www.psmg.pl, www.kig.pl



Mediator gospodarczy

Do kluczowych elementów składających się na profesjonalne kompetencje mediatora gospodarczego należą:

- wiedza o mediacji,
- umiejętność zachowań,
- predyspozycje osobowościowe,

a nadto,

- doświadczenie,
- autorytet,
- znajomość prawa.

Teoria konfliktu, sposób zaniechania konfliktu, narzędzia rozwiązywania konfliktów, teorie negocjacji, teorie komunikacji, znajomość zasad psychologii – to niezbędne elementy profilu profesjonalnego mediatora. Ważniejsze są jedynie praktyczne kompetencje mediatora i umiejętności:

- nawiązywania kontaktu ze stronami,
- komunikowania się ze stronami będącymi w konflikcie,
- zarządzanie emocjami,
- odszyfrowywanie niewerbalnego mowy ciała,
- stosowanie technik i narzędzi rozwiązywania konfliktów.

Niezwykle istotne są predyspozycje osobowościowe mediatorów, do których zalicza się:

- spójność wewnętrzną,
- inteligencja emocjonalna,
- empatia,
- umiejętność wzbudzania zaufania.

W przypadku mediacji gospodarczej doświadczenie z zakresu mediacji i zawierania ugód wydaje się niezbędne. Doświadczenie życiowe oraz znajomość zasad prowadzenia działalności gospodarczej w mediacji gospodarczej są bardzo istotne.

Autorytet mediatora – ważny w mediacji, w przypadku mediacji gospodarczej wydaje się niezwykle istotny dla osób podejmujących decyzje o wyborze mediacji.

Osoby, które działać będą w bardzo specyficznych warunkach, w których przyjdzie funkcjonować stronom będących w konflikcie, muszą cieszyć się zaufaniem stron.

Znajomość zagadnień prawnych przez mediatora prowadzącego mediacje gospodarcze niewątpliwie jest elementem wpływającym na ocenę jego profesjonalizmu.



Klauzula multi-step

Standardowo w przypadku problemów z niewłaściwym wykonaniem bądź niewykonaniem umowy, w umowach umieszcza się klauzulę przewidującą polubowne rozwiązanie sprawy. Poprzez to sformułowanie strony dają wyraz intencji, iż przed skierowaniem sprawy na drogę postępowania sądowego – będą w drodze negocjacji szukać rozwiązań problemu.

Jest to klauzula dwufazowa: negocjacje postępowanie sądowe.

Istnieje doskonalsze rozwiązanie, tzw. „klauzula multistep”. Zakłada ona, iż strony dają sobie jeszcze jedną szansę rozwiązania sporu – przed rozstrzygnięciem jej przez sąd. Tą szansą jest mediacja.

Tak więc pomiędzy negocjacjami a postępowaniem sądowym strony zobowiązują się skierować sprawę do mediacji. Procedura wygląda następująco: negocjacje mediacja postępowanie sądowe. Poniżej podano przykład klauzuli multistep:

- „W przypadku sporu wynikającego z niniejszej umowy lub w związku z nią odnoszącego się również do jego istnienia, ważności lub wypowiedzenia, strony postanawiają prowadzić negocjacje w celu jego rozwiązania.

W przypadku nie osiągnięcia powodzenia w trakcie 30 dni od rozpoczęcia negocjacji strony skierują sprawę do ... (mediatora, centrum mediacji) celem rozwiązania sporu w trybie mediacji.”

Tak więc strony najpierw same zmierzają się z problemem. Jeżeli nie widzą pozytywnego skutku – zwrócą się o pomoc do neutralnej osoby trzeciej, mediatora, która zarządzając negocjacjami będzie pomagała im osiągnąć porozumienie. Dopiero, gdy ta próba zakończy się brakiem rozwiązania sporu – strony oddadzą sprawę do sądu, by rozstrzygnął ją, wydając wyrok.



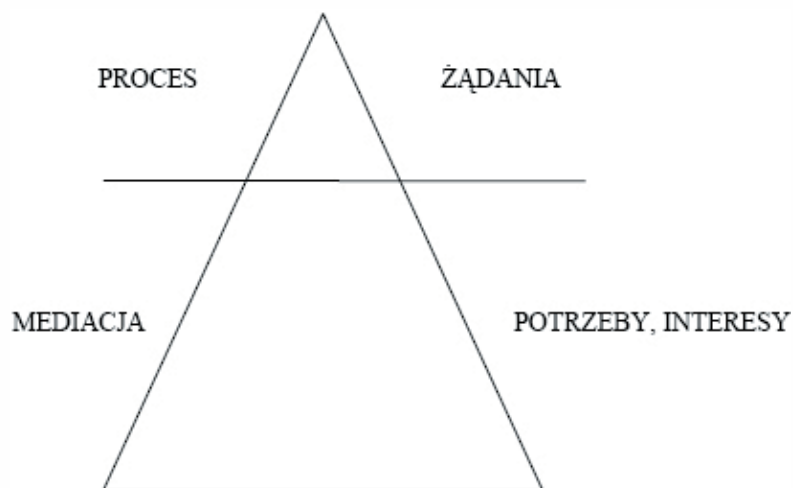
Prawnik w mediacji

1. Jak wygląda rola pełnomocnika w mediacji?

Ponieważ proces i mediacja koncentrują się na innych elementach – zmienia się zależnie od tego rola pełnomocnika.

W procesie strony starają się udowodnić swoje żądania i oczywiście wygrać proces. Jedna ze stron wygrywa druga przegrywa. Żądania są jasno określone w pozwie (bądź odpowiedzi na pozew). Pełnomocnik zarządza procesem, podejmuje w jego trakcie stosowne decyzje. Cel jest jasny – wygrać proces. Narzędziami, którymi się posługują to dowody.

W mediacji zmienia się cel stron. Obie zgadzają się poszukiwać rozwiązań problemu. Jeżeli im się to uda to mamy sytuację określoną w negocjacjach jako win- win (wygrany- wygrany). Narzędziami do osiągnięcia celu są negocjacje. Istotą mediacji jest odkrywanie, co kryje się za żądaniami stron, jaka jest percepcja stron konfliktu. Obrazowo określa to model „góry lodowej” zamieszczony poniżej.



Żądania to widoczna część góry lodowej. W pozwie jasno jest napisane, czego żąda powód. Część niewidoczna góry lodowej, zamieszczoną pod wodą i niewidoczną dla obserwatora to potrzeby i interesy stron.

Chcemy otrzymać 100.000 odszkodowania, podstawą roszczenia jest art. 415 kc. - to widoczna część góry lodowej. Dlaczego? To niewidoczna część. Odpowiedź nie brzmi „Co jest podstawą prawną tego żądania?”. To jest odpowiedź prawnika. Klient odpowie być może: „czują się oszukany, poniżony – to rekompensata za to, co mi zrobiono”. A więc „pod wodą” jest forma pewnej rekompensaty emocjonalnej, często pieniądze dają się zastąpić innymi działaniami drugiej strony: uznaniem przez drugą stronę swojego działania jako naruszającego prawo, publiczne przyznanie tego faktu, przeprosiny, nie możliwe do osiągnięcia poprzez prowadzenie procesu (np. postanowienie ogrodzenia domu przez przedsiębiorcę budowlanego jako dodatkową rekompensatę za usterki domu).

Tak, więc skoro mediacja koncentruje się wokół potrzeb klienta tylko klient – strona konfliktu jest najważniejszą osobą do dyskusji na ten temat. Czy jak idziesz do dentysty z bólem zęba to ten ból opisze lepiej twój pełnomocnik? Radca prawny czy adwokat stają się doradcami klienta, który podejmuje sam decyzje. Bo dotyczą one JEGO potrzeb i JEGO interesów.



Prawnik w mediacji

2. Dlaczego mam się zgodzić na mediację - skoro stracę na tym część mojego honorarium?

Nieprawda. Udział w mediacji nie musi się wiązać z utratą wynagrodzenia przez radcę prawnego czy adwokata.

Po pierwsze: tak jak zawarcie ugody sądowej – zawarcie ugody w trakcie mediacji nie musi oznaczać zmniejszenia honorarium. Niektóre z kancelarii potrafią wytłumaczyć klientom korzyści z tego rozwiązania i skreśla swoje wynagrodzenie w umowie zawartej w momencie przyjmowania zlecenia – w przypadku zawarcia ugody. Rozwiązanie to dotyczy honorariów zryczałtowanych.

Po drugie: w przypadku kształtowania wynagrodzenia w oparciu o stawki godzinowe sytuacja prawnika nie wygląda gorzej niż w procesie sądowym – pod warunkiem, że prawnik chce profesjonalnie włączyć się w przygotowania do mediacji. Może się okazać (i często tak jest), że przygotowania do mediacji są kilkakrotnie dłuższe niż sama mediacja. Więcej na ten temat w odpowiedzi na pytanie: „jak powinienem przygotować się do mediacji?”

Po trzecie: nikt nigdy nie powiedział, że prawnikowi uczestniczącemu aktywnie w przygotowaniach do mediacji i doradzającemu swojemu klientowi nie należy dodatkowe wynagrodzenie success fee. To zależy tylko i wyłącznie od zdolności prawnika (które przydają się również w mediacji) do przekonania klienta, że takie rozwiązanie również opłacalne jest dla niego – przecież często wynagrodzenia negocjatorów i ich doradców kształtowane są w oparciu o tę zasadę a tzw. rynek akceptuje tę zasadę bez zastrzeżeń.

Po czwarte: gdyby jednak okazało się, że w niektórych przypadkach wynagrodzenie z tytułu mediacji okaże się inne niż uzyskane w wyniku procesu to mamy inne niewymierne korzyści z tego tytułu. Każdy przedsiębiorca, który zrezygnuje z części (należnego mu wynagrodzenia) – w interesie klienta – pokazując mu korzystniejsze dla niego rozwiązanie – zyskuje niewiarygodną wiarygodność. Wiarygodność buduje relację z klientem na długie lata, zaś relacja ta może być bardziej interesująca finansowo niż wartość jednorazowej transakcji. To „coś” określa się jako „długoterminowa wartość klienta w czasie” (więcej na ten temat w: „Marketing usług prawnych”). To zjawisko dotyczy również prawników.

Po piąte: ważny jest również „cash flow” (przepływ gotówki) transakcji z klientem. Mediacja to szybciej uzyskane pieniądze od klienta. Być może w przypadku prowadzenia procesu musi na nie czekać aż do prawomocnego wyroku?

Po szóste: działamy w interesie klienta. Zobowiązują nas do tego nasze zasady etyki. Jeżeli mediacja jest w interesie klienta, jeżeli istnieje szansa na wcześniejsze, szybsze i tańsze rozwiązanie – powinniśmy informować o tym klienta. To jego sprawa – to jego decyzja – to jego pieniądze. Działamy w interesie klienta.



Prawnik w mediacji

3. Jak powinienem przygotować klienta do mediacji?

Przygotowanie klienta do mediacji jest kluczem do sukcesu. Większość klientów (nieprzygotowanych do mediacji) nie wie czego tak naprawdę chce. Decyzje wtedy podejmowane są „ad hoc” w trakcie mediacji i często nie są one dobrej jakości. Gdy jako mediator w trakcie mediacji zadaję pytanie: „Co chcecie osiągnąć w mediacji?” - w większości przypadków zalega kłopotliwa cisza!

Na czym polega przygotowanie do mediacji?

Prawnik powinien:

1. sporządzić obiektywną analizę ryzyka procesowego:

- ocenę silnych i słabych stron punktów pozwu (argumentów prawnych, wiarygodności świadków i innych dowodów)
- ocenę silnych i słabych punktów odpowiedzi na pozew
- oszacowanie wszystkich możliwych kosztów prowadzenia procesu
- określenie czasu trwania procesu
- ocenę prawdopodobieństwa wyegzekwowania wyroku sądowego

2. dokonać wraz z klientem analizy interesów stron konfliktu

Nieartykułowane i ukryte pobudki stron zwykle są istotniejsze niż te, które są ujawniane w pozwach. Analiza interesów klienta zawierać powinna:

- Jaki jest cel klienta?
- Jakie intencje ma klient? Czego „tak naprawdę chce”?
- Czy relacje z drugą stroną są ważne dla klienta?
- Czy kwestia zachowania poufności (nieupublicznianie konfliktu) jest ważna?
- Czy ten konflikt jest istotny dla długoterminowych planów klienta?
- Czy zawarta ugoda ma wpływ i jaki na wynik finansowy klienta? (duży, mały, nieistotny)
- Jakie kwestie będą negocjowane?
- Jakie z tych kwestii są najważniejsze? Jakiej najmniej ważne?
- Opracować najlepszą z punktu widzenia klienta alternatywę dla negocjowanego porozumienia (BATNA- best alternative to a negotiated agreement) oraz najgorszą alternatywę dla negocjowanego porozumienia (WANTA – worst alternative to a negotiated agreement) a nadto przygotować do efektywnego działania w mediacji.
- Poinformować wyczerpująco klienta, na czym polega mediacja, jaka jest rola mediatora i pełnomocnika klienta w mediacji. Podkreślić, że celem mediacji jest poszukiwanie rozwiązań a nie udowadnianie racji.
- Brać udział w ustaleniu strategii negocjacji.
- Sprawić by w mediacji uczestniczyły osoby mające kompetencje do podejmowania decyzji.
- Uczestniczyć w wyborze mediatora
- Przygotować wstępne wystąpienie wraz z klientem
- Uzgodnić z mediatorem szczegóły logistyczne



Prawnik w mediacji

4. Jak powinien zachować się radca prawny, adwokat w mediacji?

Podczas mediacji możesz przyjąć postawę konfrontacyjną („my mamy rację – wy nie macie racji”) bądź kooperacyjną – wspólne poszukiwanie rozwiązań.

Podejście rywalizacyjne specyficzne dla sali sądowej nie sprawdza się w mediacji. Pamiętaj, że każda ze stron może w dowolnym momencie zrezygnować z mediacji. Komfort obu stron (zapewnia go mediator) niezbędny jest do kreowania rozwiązań, czy też do prowadzenia efektywnych negocjacji.

Staraj się okazywać taką postawę podczas mediacji, jakiej oczekiwałbyś od drugiej strony. Szacunek okazany drugiej stronie zamiast lekceważenia przybliży strony do ugody.

Wstępna prezentacja stanowisk – wymaga uzgodnienia z klientem, co do jej zakresu oraz sposobu realizacji.

Najlepszym rozwiązaniem wydaje się być przedstawienie przez klienta „historii” konfliktu oraz jego „aspektów biznesowych” (w przypadku mediacji gospodarczej). Prawnik zaś powinien skoncentrować się na kwestiach prawnych. W wystąpieniu tym winno unikać się opinii mogących antagonizować strony i pobudzających do konfliktacji – nie oznacza to, jednak, że w winno w nim zabraknąć definiowania problemów. Wystąpienie winno podkreślać intencje, co do osiągnięcia porozumienia.

Prezentacja stanowisk winna być zwięzła. Jej celem nie jest przekonanie mediatora do swoich racji, mediator nie jest sędzią i nie będzie rozsądzał sprawy. Prezentacja daje obu stronom szansę poznania percepcji drugiej strony na konflikt.

Pierwszy zwykle dokonuje prezentacji powód.

W czasie prezentacji stanowiska drugiej strony warto robić notatki. Ewentualne pytania po jej zakończeniu są raczej prośbą o dodatkowe informacje – nie mogą w tej fazie prowadzić do polemik czy dyskusji.

W trakcie mediacji negocjowane są tzw. kwestie (zagadnienia, problemy) Formowanie kwestii winno być prezentowane jako problem do rozwiązania. Na dobrze sformułowaną kwestię nie można odpowiedzieć „tak” lub „nie”. Winny zaczynać się od „Jak”, „W jaki sposób możemy...?”

Jeżeli pojawi się u Ciebie pomysł na nowe rozwiązanie a nie jesteś pewny czy akceptować będzie ją klient – pros mediatora o „przerwę techniczną”. Kwestię tą możesz omówić też w obecności klienta i mediatora.

Dyskusja zwykle przybiera emocjonalny charakter. Wzajemne zarzuty i obwinianie stron analizowanie „historii” konfliktu nigdy nie przyczyniło się do rozwiązania sporu.

Pamiętaj, że to jest mediacja Twojego klienta.

To jego dzień. Przed złożeniem każdej oferty (przez Ciebie) powinieneś uzyskać potwierdzenie klienta. Tak samo w sytuacji, gdy druga strona przedłoży nowe propozycje.

Określenie ostateczna propozycja jest używana przez profesjonalnych negocjatorów pod koniec mediacji, kiedy już rzeczywiście klient nie ma się gdzie cofnąć. W przypadku przedwczesnej deklaracji – po której klient musi poczynić kolejne nikt już w nią nie uwierzy – nawet gdyby by była jak najbardziej prawdziwa.



Prawnik w mediacji

Kłamstwo w negocjacjach jest działaniem nieetycznym.

W przypadku odkrycia kłamstwa prowadzący mediację – mediator musi skłonić stronę do zmiany oczekiwań lub zakończyć mediację. Porozumienie oparte na kłamstwie może zostać uznane za nieważne.

Ataki personalne w trakcie mediacji nie są pożądane.

Rolą mediatora jest pilnować by się nie wydarzyły. Powinieneś powstrzymać siebie i swojego klienta przed takimi zachowaniami. Gdy przytrafią się drugiej stronie – zwróć się z prośbą o interwencję do mediatora („spotkanie w cztery oczy” z mediatorem celem omówienia tej sprawy).

Groźby powodują eskalację konfliktu.

Nie są propozycją rozwiązania konfliktu. Nie są też informacją o tym, co wydarzy się, gdy konflikt nie zakończy się ugodą. Zwykle potęguje również emocjonalną reakcję strony, która przerywa negocjacje bądź rewanżuje się innymi groźbami.

Kilka praktycznych rad:

- odbywających udział w sesjach wspólnych:

- zadbać o dobrej wierze w prezentacji stanowisk
- zwracać się do drugiej strony – nie do mediatora
- być aktywnym słuchaczem, zadawać pytania – informacja to potęga
- pozwolić klientowi negocjować ugodę.

- a nadto w przypadkach sesji odrębnych:

- korzystać z mediatora by przekazywać propozycje
- zachować cierpliwość – sesje odrębne wymagają czasu
- dokonywać analizy sytuacji



Standardy mediacji

Spółeczna Rada do spraw Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości

Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora

uchwalone przez Radę w dniu 26 czerwca 2006

Przez **mediację** rozumie się dobrowolny i poufny proces, w którym fachowo przygotowana, niezależna i bezstronna osoba, za zgodą stron, pomaga im poradzić sobie z konfliktem. Mediacja pozwala jej uczestnikom określić kwestie sporne, zmniejszyć bariery komunikacyjne, opracować propozycje rozwiązań i, jeśli taka jest wola stron, zawrzeć wzajemnie satysfakcjonujące porozumienie.

Powodzenie mediacji jako skutecznej metody rozwiązywania konfliktów zależy w dużym stopniu od profesjonalizmu mediatorów i wysokiego poziomu ich etyki zawodowej.

Standardy mają charakter wytycznych i wskazówek dla mediatorów, nie są zaś źródłem prawa i nie mogą być podstawą do wysuwania roszczeń prawnych. Ich główne funkcje są następujące:

- a) służą jako pomoc w prowadzeniu praktyki mediacyjnej;
- b) zapewniają większe bezpieczeństwo stronom mediacji oraz samym mediatorom;
- c) zwiększają zaufanie społeczne do mediacji jako środka rozwiązywania konfliktów;
- d) pomagają kandydatom na mediatorów przy podejmowaniu decyzji o podjęciu się tej funkcji.

Standard I

Mediator dba o dobrowolność uczestniczenia w mediacji i zawierania porozumienia.

A. Mediator nie zmusza stron ani do podjęcia mediacji, ani do osiągnięcia porozumienia.

B. Przed rozpoczęciem mediacji strony uzyskują informację o możliwości wycofania się na każdym jej etapie oraz o możliwości wybrania innego mediatora.

C. Mediator powinien być zaakceptowany przez strony.

Standard II

Mediator jest neutralny wobec przedmiotu sporu.

Mediator nie narzuca stronom rozwiązań. Jest rzecznikiem rzetelnej procedury, sprzyjającej osiągnięciu dobrowolnego porozumienia.

Standard III

Mediator jest bezstronny wobec uczestników mediacji.

A. Mediator nie przychyli się do racji żadnej ze stron; prowadzi mediację w taki sposób, aby ewentualna nierównowaga między stronami nie wpływała na przebieg mediacji ani na jej ostateczny rezultat.



Standardy mediacji

B. Jeśli mediator nie jest w stanie prowadzić mediacji w bezstronny sposób, jest zobowiązany do wycofania się z postępowania mediacyjnego.

C. Mediator wystrzega się stronniczości lub okazywania uprzedzeń i oceniania stron ze względu na ich pochodzenie, wykształcenie, wiek, płeć lub zachowanie podczas mediacji.

D. W związku z prowadzoną mediacją mediator nie nawiązuje takich relacji, które mogą budzić wątpliwości co do jego bezstronności, a w szczególności mediator nie daje stronom ani nie przyjmuje od stron żadnych prezentów lub innych korzyści, z wyłączeniem wynagrodzenia mediatora.

E. Mediator nie podejmuje się mediacji lub wyłącza się z jej kontynuowania, jeżeli uzna, że istnieje konflikt interesów o charakterze profesjonalnym lub osobistym ze stronami lub ich pełnomocnikami.

F. Mediator ujawnia stronom wszelkie z nimi związki o charakterze zawodowym lub prywatnym i uwzględnia ich stanowisko w tym zakresie.

Standard IV

Mediator dba o poufność mediacji.

A. Zarówno mediacja, jak i jej przebieg i rezultaty są objęte tajemnicą. Mediator nie ujawnia nikomu informacji, które uzyskuje podczas prowadzenia mediacji, z wyjątkiem przestępstw wymienionych w art. 240 kodeksu karnego.

B. Mediator lub ośrodek mediacyjny przechowuje dokumentację z mediacji w sposób respektujący zasadę poufności. Dokumentacja może obejmować pisemną zgodę stron na udział w mediacji, zarejestrowanie sprawy mediacyjnej, podstawowe dane uzyskane od stron (wraz z zapisem o wyrażeniu zgody na przetwarzanie danych osobowych w celu realizacji postępowania mediacyjnego), deklarację przestrzegania zasady poufności przez osoby trzecie obecne na sesjach mediacyjnych, kopię porozumienia mediacyjnego i kopię protokołu z postępowania mediacyjnego przekazywanego do sądu, jeśli sąd skierował sprawę do mediacji. Inne sposoby gromadzenia dokumentacji z mediacji wymagają wyraźnej zgody stron.

Standard V

Mediator rzetelnie informuje strony o istocie i przebiegu mediacji.

A. Przed rozpoczęciem postępowania mediacyjnego mediator przedstawia stronom zasady, przebieg, cele i możliwe rezultaty mediacji, a w szczególności:

- informuje strony, że jest bezstronny i neutralny;
- informuje strony, że ewentualne porozumienie zawarte w wyniku mediacji, będzie sprawdzone przez sąd pod kątem zgodności z prawem i zasadami współżycia społecznego (w przypadku nadania klauzuli wykonalności lub zatwierdzenia przez sąd);
- informuje strony o możliwości spotkań na osobności, a w szczególności wyjaśnia zasady przestrzegania poufności podczas tych spotkań;
- informuje strony o ewentualnej obecności innych osób podczas postępowania mediacyjnego i uzyskuje na to zgodę stron;
- opisuje swoje obowiązki, a w szczególności przestrzeganie zasady poufności; uprzedza strony, w jakich okolicznościach mediator może przerwać lub zakończyć postępowanie mediacyjne, oraz że strony mogą przerwać lub zakończyć mediację w dowolnym momencie.



Standardy mediacji

B. Mediator odbiera od stron zgodę na udział w postępowaniu mediacyjnym.

C. Mediator informuje strony, że w trakcie postępowania mediacyjnego mogą korzystać z wiedzy i porady specjalistów.

D. Mediator wyraźnie odróżnia swoją rolę jako mediatora od innych ról zawodowych, które pełni i upewnia się, że strony są świadome tej różnicy.

Standard VI

Mediator dba o wysoki poziom swoich kwalifikacji zawodowych.

Mediator stale pogłębia i doskonali swoje umiejętności, a także dba o wysoki poziom etyki zawodowej.

Standard VII

Mediator współpracuje z innymi specjalistami dla dobra postępowania mediacyjnego.

A. Mediator może zaproponować stronom skorzystanie z pomocy odpowiedniego specjalisty. Decyzja o skorzystaniu z usług specjalisty pozostaje w rękach stron.

B. W trakcie mediacji mediator nie wchodzi w rolę innego specjalisty, nawet pomimo posiadania wiedzy z danej dziedziny.

C. Mediator, współpracując ze specjalistami, nie narusza zasady poufności.

Standard VIII

Przerwanie lub zakończenie postępowania mediacyjnego.

A. Mediator przerywa lub kończy postępowanie mediacyjne przed zawarciem porozumienia, kiedy uzna, że co najmniej jedna strona postępowania nie jest zdolna do uczestniczenia w mediacji, lub z innego ważnego powodu, na przykład:

- gdy strona z powodu swego stanu fizycznego lub psychicznego nie może efektywnie uczestniczyć w mediacji, na przykład jest pod wpływem alkoholu lub środków odurzających;
- gdy strony chcą zawrzeć porozumienie, którego skutków nie są świadome;
- gdy strony używają mediacji dla osiągnięcia nieuczciwych korzyści;
- gdy mediator nabiera przekonania, że traci bezstronność.

B. Mediacja może się zakończyć zawarciem porozumienia obejmującego całość sporu lub zawarciem porozumienia obejmującego część negocjowanych problemów. Zadaniem mediatora jest upewnienie się, czy strony wiedzą, jak wprowadzić porozumienie w życie. W przypadku częściowego porozumienia mediator może zaproponować przedyskutowanie dostępnych procedur umożliwiających rozwiązanie pozostałych kwestii przy pomocy innych specjalistów.



Standardy mediacji

C. Mediacja może zostać przerwana zarówno przez strony, jak i przez mediatora. Mediator informuje strony o ich prawie do wycofania się z mediacji w dowolnym momencie z jakichkolwiek powodów. Przerwanie lub zakończenie mediacji przez mediatora następuje w szczególności, gdy:

- 1) mediator jest przekonany, że osiągnięcie porozumienia nie jest możliwe;
- 2) uczestnicy mediacji osiągną w ocenie mediatora impas nie do pokonania; mediator nie powinien przedłużać nieproduktywnej dyskusji, gdyż naraziłoby to strony na niepotrzebne koszty emocjonalne i finansowe;
- 3) strony nie mogą uczestniczyć w mediacji, nie są zdolne do mediacji lub nie chcą w autentyczny, zaangażowany sposób uczestniczyć w procesie mediacji. Jeśli inicjatywa przerwania mediacji wychodzi od mediatora, powinien on poinformować strony o możliwości profesjonalnej pomocy właściwej dla danego przypadku.

Standard IX

Mediator zapewnia stronom odpowiednie miejsce do prowadzenia mediacji.

A. Miejsce prowadzenia mediacji powinno być neutralne i gwarantować stronom i mediatorowi poczucie bezpieczeństwa.

B. Miejsce, w którym prowadzi się mediację, powinno posiadać co najmniej dwa pomieszczenia gwarantujące zachowanie prywatności stronom i poufności postępowania mediacyjnego. Powinno także zapewniać możliwość korzystania z podstawowych wygód.

Standard X

Mediator rzetelnie informuje o swoich usługach.

A. Mediator promuje swoje usługi w sposób profesjonalny, uczciwy i godny.

B. Mediator może informować o instytucji mediacji, o korzyściach z niej płynących oraz jej kosztach. Taka informacja powinna być rzetelna i wyczerpująca. Mediator jest odpowiedzialny za przestrzeganie tej zasady przez wszystkich reklamujących jego usługi i działających w jego imieniu.

C. Mediator nie obiecuje ani nie gwarantuje osiągnięcia określonych wyników postępowania mediacyjnego.

D. Mediator rzetelnie informuje o swoich kwalifikacjach i o przynależności do stowarzyszeń, związków lub innych organizacji zawodowych oraz o funkcjach w nich pełnionych. Mediator może powoływać się na posiadane stopnie naukowe, certyfikaty i inne formy potwierdzonych kwalifikacji.

E. Mediator powinien rozważyć możliwość ubezpieczenia się od odpowiedzialności cywilnej.

Warszawa, 26 czerwca 2006 roku



Mediacja krok po kroku

Krok I

- uzgodnienie ze stronami miejsca mediacji, ogólnych zasad dotyczących procedur,
- zawarcie umowy o mediacje
- uzgodnienie honorarium mediatora

Krok II

- wstępne wystąpienie mediatora
- prezentacja stanowisk przez strony

Krok III

- wysłuchanie każdej ze stron
- sprawdzenie możliwości negocjacyjnych
- ustalenie priorytetów

Krok IV

- ułatwienie bezpośrednich negocjacji
- tworzenie alternatywnych rozwiązań

Krok V

- osiągnięcie ugody
- zawarcie ugody

Krok VI

- rozliczenie umowy przez mediatora,
- przekazanie umowy do sądu (jeżeli strony tak postanowią)



Pytanie do eksperta

Dlaczego rozwiązywanie sporu przez same strony poprzez negocjacje czasami okazuje się niewykonalne?

Ponieważ:

- konflikty nigdy nie dotyczą tego - czego jak wydaje się stronom konfliktu zdają się dotyczyć
- poziom emocji zniekształca percepcję i utrudnia racjonalne podejmowanie decyzji
- ludzie nie zdają sobie sprawy ze swoich prawdziwych interesów w trakcie konfliktu
- poziom zaufania w konflikcie jest niski i strony przestają się komunikować - a do rozwiązania konfliktu niezbędna jest wymiana informacji o potrzebach i interesach każdej ze stron
- wszystkie działania podejmowane przez strony w celu obrony swoich interesów są odbierane jako odwet
- obie strony uważają, że jedynie bronią się przed atakiem drugiej strony
- niewielu menadżerów skłonnych jest negocjować kiedy są przekonani o swojej "racji"

Maciej Bobrowicz

radca prawny, mediator, negocjator, autor licznych publikacji i pierwszej w Polsce książki na temat mediacji gospodarczych: "Mediacje gospodarcze - jak mediować i przekonywać?"



- członek Komisji Społecznej Rady ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości
- uczestniczył w opracowaniu modeli projektu zmian wprowadzających mediację gospodarczą do polskiego prawa
- brał udział w pracach komisji Kodyfikacyjnej opracowującej projekt zmian w kodeksie postępowania cywilnego oraz pracach komisji sejmowej
- członek Centrale für Mediation Köln (Niemcy)
- Wirtschaftsmediator – Akademie für Wirtschaftsmediation und Verhandlungsmanagement
- mediator Time Limited Mediation (Devon & Exeter Law Society)
- Wiceprezes Krajowej Rady Radców Prawnych
- Prezes Polskiego Stowarzyszenia Mediacji Gospodarczej
- studia prawnicze na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
- Podyplomowe Studium Prawa Ochrony Intelktualnej na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie
- Studium Prawa Europejskiego – ERA – Europäische Rechtsakademie Trier - Europejska Akademia Prawa w Trewirze
- seminaria m.in.: „International Commercial Arbitration” - American Bar Association Central and East European Law Initiative (CEELI) and The Commercial Law Center Foundation, „Deutsches Handelsrecht” - Europa-Universität VIADRINA – Frankfurt (Oder)
- Dyplom Mini Global MBA (Master of Business Administration) - Studium w Polsce - Amerykańskim Instytucie Zarządzania, certyfikowane przez University of Maryland
- członek International Bar Association
- Certyfikat z zakresu psychologii komunikacji: Master of Modeling in the Art of NLP oraz Trainer in Art of NLP
- wykładowca z zakresu negocjacji na Uniwersytecie Warszawskim
- prowadzi ogólnopolskie warsztaty z zakresu negocjacji dla radców prawnych,
- wykładowca Institut for International Research
- ekspert Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych
- autor pierwszej w Polsce książki o marketingu usług prawniczych oraz licznych publikacji na ten temat
- liczne publikacje nt. negocjacji i mediacji oraz marketingu usług prawniczych



mediacja
jestem za

Polskie Stowarzyszenie Mediacji Gospodarczej

65-805 Zielona Góra Al. Konstytucji 3 Maja 15
tel. 068 329 79 79; fax 068 239 79 89

biuro@psmg.pl