

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

---

Adam Zienkiewicz

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

ORCID: 0000-0002-2824-7123

adam.zienkiewicz@uwm.edu.pl

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

### ABSTRAKT

Prowadzenie badań nad rozumieniem i identyfikacją celów mediacji, wykorzystywanymi strategiami i technikami mediacyjnymi oraz efektywnością postępowań mediacyjnych ma istotne uzasadnienie poznawcze i praktyczne. Celem artykułu jest przedstawienie sprawozdania z badań empirycznych, poświęconych wymiennej problematyce, przeprowadzonych przez autora w ramach działania naukowego, sfinansowanego przez Narodowe Centrum Nauki. Artykuł ma złożony charakter, podjęto w nim zarówno wątki naukowo-badawcze, koncepcyjne, jak i metodologiczne. Prezentowane badania empiryczne przeprowadzone zostały w Polsce, z udziałem polskich mediatorów, świadczących usługi mediacyjne przede wszystkim w ramach jednego z ośrodków mediacji funkcjonujących przy Okręgowych Izbach Radców Prawnych, tworzących tzw. Ogólnopolską Sieć Ośrodków Mediacji Radców Prawnych. Mając na uwadze uniwersalność i użyteczność podejmowanych zagadnień, ich potencjał komparatystyczny oraz oryginalność i wartość poznawczą uzyskanych wyników badań, mogą one zainteresować nie tylko krajowych, lecz także unijnych czy międzynarodowych przedstawicieli nauki i praktyki mediacji jako polubownej formy holistycznego opanowywania sporów prawnych. Zważywszy na zakres i stopień szczegółowości podjętych zagadnień, artykuł składa się z trzech części. W niniejszym tekście (stanowiącym część I) zaprezentowany został przedmiot, zakres i cele badań oraz generalne hipotezy badawcze, a następnie przebieg badań i najważniejsze założenia metodologiczne, w tym główne, empiryczne narzędzia badawcze: kwestionariusz ankiety i scenariusz wywiadu.

**Słowa kluczowe:** cele mediacji; strategie mediacyjne; techniki mediacyjne; skuteczność mediacji

### WPROWADZENIE

Celem artykułu jest przedstawienie sprawozdania z empirycznych badań wstępnych (pilotażowych) przeprowadzonych przez autora w ramach działania naukowego pt. „Cele mediacji a dobór i stosowanie strategii i technik mediacyjnych przez mediatorów w sporach cywilnych, w tym gospodarczych pomiędzy przedsiębiorcami”, sfinansowanego przez Narodowe Centrum Nauki<sup>1</sup>. Z uwagi na zakres i stopień szczegółowości podjętych zagadnień tekst składa się z trzech części. W pierwszej zaprezentowano przedmiot, zakres i cele badań oraz generalne hipotezy badawcze, a następnie przebieg badań i najważniejsze założenia metodologiczne, w tym główne narzędzia badawcze: kwestionariusz ankiety i scenariusz wywiadu. Druga część poświęcona będzie wybranym результатам badań empirycznych, tj. szczegółowym danym uzyskanym na podstawie kwestionariusza ankiety, ich związłemu omówieniu oraz najważniejszym wnioskom. W trzeciej części znajdują się wybrane, istotne dane wynikające z przeprowadzonych z mediatorami pogłębionych wywiadów indywidualnych, ich omówienie oraz wnioski, w tym podsumowujące całość działania naukowego,

---

<sup>1</sup> Niniejszy tekst powstał w ramach realizowanego przez autora w 2020 r. działania naukowego pt. „Cele mediacji a dobór i stosowanie strategii i technik mediacyjnych przez mediatorów w sporach cywilnych, w tym gospodarczych pomiędzy przedsiębiorcami”, prowadzonego w ramach konkursu Miniatura 3, ogłoszonego i finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (decyzja nr 2019/03/X/HS5/00850). Z wybranymi, generalnymi wynikami wstępnymi przedmiotowych badań można zapoznać się w monografii: A. Kalisz, A. Zienkiewicz, *Mediacja w sprawach gospodarczych jako narzędzie wspierające sukces w biznesie*, Warszawa 2020, s. 133–137.

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

m.in. w kontekście praktyki mediacyjnej oraz prowadzenia dalszych, bardziej kompleksowych badań naukowych poświęconych mediacji jako polubownej formie holistycznego opanowywania sporów prawnych<sup>2</sup>.

Zasadniczy przedmiot prezentowanych badań stanowiła problematyka celów mediacji w sprawach cywilnych w powiązaniu z zagadnieniem doboru i stosowania strategii i technik mediacyjnych służących ich realizacji przez polskich mediatorów, będących z wykształcenia prawnikami (wykonującymi również zawód radcy prawnego), świadczących usługi mediacyjne przede wszystkim w ramach jednego z ośrodków mediacji funkcjonujących przy Okręgowych Izbach Radców Prawnych, tworzących tzw. Ogólnopolską Sieć Ośrodków Mediacji Radców Prawnych<sup>3</sup>.

Generalnym celem przeprowadzonych badań było poznanie tego, jak ci mediatorzy pojmują, ustalają i hierarchizują cele postępowań mediacyjnych w sporach cywilnych, w tym zwłaszcza gospodarczych, a następnie identyfikacja tego jak przebiega dobór i stosowanie strategii i technik mediacyjnych w kontekście ustalonych celów mediacji w danej sprawie. Prowadząc mediację, mediator może bowiem posługiwać się co najmniej trzema podstawowymi strategiami mediacyjnymi, w ramach których wykorzystywane są różnorodne, szczegółowe techniki mediacyjne, a mianowicie strategią facylitatywną, ewaluatywną lub transformatywną, których dobór i wdrożenie w ramach danego dyskursu mediacyjnego powinny determinować nie tylko kompetencje mediatora czy wola stron, ale zwłaszcza wynik diagnozy konfliktu, w tym w szczególności właściwie zidentyfikowane cele konkretnej mediacji. Powyższe rozróżnienie głównych strategii mediacyjnych ma charakter modelowy i w praktyce style te niejednokrotnie mogą być łączone w ramach jednej mediacji<sup>4</sup>, w szczególności jeżeli konkretny dyskurs mediacyjny może zrealizować wieloaspektowe cele, zarówno w wymiarze personalnym, interpersonalnym, jak i społecznym, skoncentrowane nie tylko na zawarciu porozumienia, ale również np. na identyfikacji i likwidacji przyczyn sporu, poprawie komunikacji i relacji pomiędzy jego stronami czy na wzmocnieniu procesów samopoznania, samodoskonalenia, wzrostu moralnego i pojednania skonfliktowanych oponentów<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> Na temat holistycznego opanowywania sporów prawnych zob. A. Zienkiewicz, *Holizm prawniczy z perspektywy Comprehensive Law Movement*, Warszawa 2018, s. 248–275 i wskazana tam literatura.

<sup>3</sup> Zob. Ogólnopolska Sieć Ośrodków Mediacji Radców Prawnych, <http://mediacje.kirp.pl/osrodki-mediacji-oirp> [dostęp: 25.08.2021].

<sup>4</sup> Szerzej na temat założeń i doboru różnych paradygmatów, strategii i technik mediacyjnych zob. A. Zienkiewicz, *Studium mediacji. Od teorii ku praktyce*, Warszawa 2007, s. 38–49, 170–207; idem, *Różnorodny paradygmat mediacji – odpowiedź na wielocelowość dyskursu mediacyjnego*, „Kwartalnik ADR. Arbitraż i Mediacja” 2008, nr 2, s. 61–77. Por. A. Rau, E. Sherman, S. Peppet, *Processes of Dispute Resolution: The Role of Lawyers*, New York 2002, s. 358–370, 423–431; L. Riskin, *Understanding Mediator's Orientations, Strategies and Techniques: A Grid for the Perplexed*, „Harvard Negotiation Law Review” 1996, vol. 1(7), s. 7–51; R. Bush, J. Folger, *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*, San Francisco 2005.

<sup>5</sup> Przyjmowane rozumienie, klasyfikację i opis nadrzędnych (dalszych) i podrzędnych (bliższych) celów dyskursu mediacyjnego, odpowiednio w wymiarze personalnym, interpersonalnym, społecznym, psychologicznym, komunikacyjnym i negocjacyjno-informacyjnym, przedstawiono w pracy: A. Zienkiewicz, *Studium mediacji...*, s. 96–123. W tym miejscu warto dodatkowo zwrócić uwagę na złożoną płaszczyznę aksjologiczną, istotną zarówno dla polubownych form opanowywania sporów (w tym mediacji), jak i dla procesów sądowego stosowania i wykładni prawa, obecną w ramach danego porządku prawnego, widoczną np. w różnych ujęciach sprawiedliwości oraz w koncepcjach jej wymierzania. Szerzej zob. M. Kordela, *Inter- and Extra-Legal Axiology*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2020, vol. 29(3), s. 29–38; L. Leszczyński, *Open Axiology in Judicial Interpretation of Law and Possible Misuse of Discretion*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2020, vol. 29(3), s. 39–54; W. Dziedziak, *Thoughts on the Notion of Justice*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2021, vol. 30(2), s. 139–148; A. Kalisz,

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

---

Prowadzenie badań nad postrzeganiem i identyfikacją celów mediacji, wykorzystywanymi strategiami i technikami mediacyjnymi oraz efektywnością postępowań mediacyjnych ma istotne uzasadnienie poznawcze i praktyczne. Szerokie i efektywne stosowanie mediacji może bowiem przynieść różne personalne, interpersonalne i społeczne korzyści, np. w postaci ułatwienia prowadzenia działalności gospodarczej poprzez szybsze i tańsze rozwiązywanie sporów cywilnych, dające szanse na likwidowanie nie tylko negatywnych skutków, lecz także przyczyn konfliktów, wzmacnianie pozytywnych relacji, komunikacji i współpracy (co w sporach gospodarczych, ale i rodzinnych, sąsiedzkich czy pracowniczych jest nie do przecenienia). W konsekwencji może to doprowadzić do odciążenia sądów i zmniejszenie zjawiska przewlekłości sądowej. Poza rozwiązaniem sporu poprzez zawarcie ugody, celami i zarazem niematerialnymi korzyściami z udziału w mediacji mogą okazać się niejednokrotnie np. satysfakcja psychologiczna stron sporu, a nawet ich pozytywna przemiana behawioralna i personalna (w tym wzrost moralny) czy akty przeprosin, przebaczenia oraz pojednania<sup>6</sup>.

W związku z powyższym skuteczność postępowania mediacyjnego może być różnie rozumiana (np. nie tylko jako doprowadzenie stron sporu do zawarcia ugody co do wszystkich finansowych kwestii spornych) i determinowana wieloma czynnikami natury przedmiotowej i podmiotowej, wśród których jeden z istotniejszych to poziom profesjonalizmu mediatora, m.in. w zakresie trafnego ustalania celów danej mediacji oraz właściwego doboru i stosowania odpowiednich strategii i technik mediacyjnych służących ich realizacji. Jak słusznie podkreślono w preambule Standardów Prowadzenia Mediacji i Postępowania Mediatora, uchwalonych przez Społeczną Radę ds. ADR przy Ministrze Sprawiedliwości: „Powodzenie mediacji jako skutecznej metody rozwiązywania konfliktów zależy w dużym stopniu od profesjonalizmu mediatorów i wysokiego poziomu ich etyki zawodowej”<sup>7</sup>.

## ZAKRES, CELE BADAŃ I HIPOTEZY BADAWCZE

Zakres przeprowadzonych badań został zdeterminowany szczegółowymi celami działania naukowego. Realizując wcześniej wskazany generalny cel badań, w ramach poszczególnych ustaleń badawczych podjęte zostały kwestie dotyczące w szczególności: a) sposobów pojmowania przez badaną grupę mediatorów celów mediacji, ich rodzajów i hierarchii ważności; b) warunków uznania mediacji w sprawach cywilnych, w tym gospodarczych, za w części albo w całości skuteczną (efektywną); c) sposobów i etapu ustalania celów danej mediacji; d) przyporządkowania i porównania wskazywanych przez badanych mediatorów rodzajów celów mediacji cywilnych, w tym gospodarczych, do odpowiedniego katalogu ce-

---

A. Zienkiewicz, *Wymierzanie sprawiedliwości a mediacja*, [w:] *Rozdroża sprawiedliwości we współczesnej myśli filozoficzno-prawnej*, red. B. Wojciechowski, M. Golecki, Toruń 2008, s. 263–274; A. Zienkiewicz, *Mediation als eine Form der Justiz*, [w:] *Mediation als Verfahren konsensualer Streitbeilegung. Die deutsche, polnische und ukrainische Perspektive*, hrsg. v. T. de Vries, Frankfurt am Main 2012, s. 3–22.

<sup>6</sup> Szerzej na temat aktów przeprosin, przebaczenia i pojednania w regulacjach prawnych oraz opanowywania sporów zob. A. Zienkiewicz, *Prawnik jako peacemaker – przeprosiny, przebaczenie, pojednanie w opanowywaniu sporów prawnych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2019, vol. 81(4), s. 43–57.

<sup>7</sup> Zob. Społeczna Rada ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości, Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora uchwalone przez Radę w dniu 26 czerwca 2006, <https://bip.men.gov.pl/wp-content/uploads/sites/2/2019/07/standard-mediacji-opracowany-przez-spoleczna-rade-ds.-alternatywnych-metod-rozwiazywania-konfliktow-i-sporow-przy-ministrze-sprawiedliwosci-2006-r..pdf> [dostęp: 28.08.2021].

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

---

łów mediacji w wymiarze personalnym, interpersonalnym, społecznym, negocjacyjno-informacyjnym, komunikacyjnym i psychologicznym<sup>8</sup>; e) preferencji badanych mediatorów co do stosowania określonej strategii mediacyjnej (m.in. różnych odmian strategii facylitatywnej, ewaluatywnej i transformatywnej) bądź ich kombinacji; f) przebiegu i głównych czynników wpływających na dobór określonych strategii i technik mediacyjnych dla realizacji określonych celów mediacji w sporze cywilnym, w tym gospodarczym; g) preferencji badanych mediatorów co do formy prowadzenia mediacji w sprawach cywilnych, w tym gospodarczych (mediacja bezpośrednia, mediacja pośrednia, mediacja online, mediacja mieszana); h) sposobów stosowania preferowanych strategii i technik mediacyjnych przez badanych mediatorów w sprawach cywilnych, w tym gospodarczych; i) stopnia efektywności głównych strategii i technik mediacyjnych stosowanych przez badanych mediatorów w sprawach cywilnych, a zwłaszcza gospodarczych.

Przeprowadzenie analizowanych badań o charakterze wstępnym (pilotażowym) miało przyczynić się do zdobycia nowej, istotnej wiedzy w powyżej przedstawionym zakresie, co – poza efektem poznawczym i interpretacją uzyskanych danych – miało być pomocne autorowi do tego, aby na dalszym etapie działalności naukowej mógł podjąć się próby sformułowania modeli optymalizacyjnych co do doboru i sposobu stosowania określonych strategii i technik mediacyjnych dla podniesienia efektywności prowadzonych postępowań mediacyjnych w sporach cywilnych, w tym gospodarczych.

Ponadto miało ono posłużyć do weryfikacji trafności i poprawności przyjętej metodologii badań (w zakresie zastosowanych metod, technik i narzędzi badawczych) pod kątem poszerzenia w przyszłości zakresu działania naukowego o inne grupy mediatorów (nie tylko z wykształceniem prawniczym), świadczących usługi mediacyjne w różnych typach sporów cywilnych, rodzinnych, z zakresu prawa pracy, w sprawach nieletnich, karnych i administracyjnych, tak aby finalnie pozyskany, kompleksowy materiał badawczy pozwolił podjąć próbę wypracowania metodyki optymalnego identyfikowania celów mediacji i ich hierarchizacji w różnych typach sporów prawnych, a następnie dokonać trafnego doboru i efektywnego zastosowania określonych strategii i technik mediacyjnych, służących możliwie pełnej realizacji ustalonych celów danego postępowania mediacyjnego.

Realizacja generalnego celu badań oraz szczegółowych celów działania naukowego miała również niejako przy okazji przybliżyć wiedzę na temat poziomu profesjonalizmu i podejścia do etyki zawodowej polskich mediatorów, będących z wykształcenia prawnikami (wykonującymi również zawód radcy prawnego), świadczących usługi mediacyjne przede wszystkim w ramach jednego z ośrodków mediacji funkcjonujących przy Okręgowych Izbach Radców Prawnych, tworzących tzw. Ogólnopolską Sieć Ośrodków Mediacji Radców Prawnych.

Rzetelność i uczciwość naukowa wymaga przyznania, że pomimo wstępnego (pilotażowego) charakteru analizowanego działania naukowego, w związku z jego specyfiką, autorowi na podstawie dotychczasowych, wieloletnich badań naukowych oraz doświadczeń praktycznych w zakresie sądowego i pozasądowego opanowywania sporów (związanych z wykonywaniem zawodu radcy prawnego i mediatora)<sup>9</sup> towarzyszyły dwie generalne hipotezy ba-

---

<sup>8</sup> Zgodnie z modelowym podziałem celów mediacji zaproponowanym w pracy: A. Zienkiewicz, *Studia mediacji...*, s. 115–122.

<sup>9</sup> Dotychczasowe wyniki badań autora, związane z różnymi aspektami mediacji, w tym z problematyką celów

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

---

dawcze<sup>10</sup>. Pierwsza intuicja badawcza dotyczyła przypuszczenia, że podczas postępowania mediacyjnego w sprawach cywilnych (w tym gospodarczych) prowadzonych przez mediatorów (będących z wykształcenia prawnikami, wykonującymi także zawód radcy prawnego) niejednokrotnie realizowane są – poza wymiarem negocjacyjnym – również różnorodne cele komunikacyjne, psychologiczne, relacyjne czy etyczne, które wykraczają poza wąskie traktowanie dyskursu mediacyjnego jako jedynie kwalifikowanej formy negocjacji stron sporu z udziałem bezstronnego i neutralnego pośrednika celem zawarcia ugody skoncentrowanej wyłącznie na kwestiach ekonomiczno-prawnych. Druga hipoteza badawcza zakładała występowanie zjawiska stosowania (w tym odpowiedniego łączenia) przez mediatorów w sprawach cywilnych różnorodnych strategii i technik mediacyjnych dla podniesienia efektywności postępowania mediacyjnego, umożliwiającego realizację różnych celów mediacji w wymiarze personalnym, interpersonalnym i społecznym, zidentyfikowanych w danej sprawie.

Podjęte działanie naukowe stanowiło zatem dodatkowo próbę zmierzenia się z obecnym w środowisku niektórych mediatorów poglądem (stereotypem), że prawnicy pełniący rolę mediatora w sprawach cywilnych, zwłaszcza gospodarczych, koncentrują się głównie czy też jedynie na ekonomiczno-prawnych celach mediacji i aspektach sporu stron, stosując zazwyczaj interwencyjną strategię mediacyjną typu ewaluatywnego.

## PRZEBIEG I METODOLOGIA BADAŃ

W toku realizacji działania naukowego zostały przeprowadzone badania teoretyczne i empiryczne z wykorzystaniem wybranych metod, technik i narzędzi badawczych (w szczególności kwestionariusza ankiety oraz scenariusza indywidualnego wywiadu pogłębionego)<sup>11</sup>. W ramach stanowiących punkt wyjścia badań teoretycznych dokonano przede wszystkim analizy różnorodnych relewantnych źródeł (m.in. piśmiennictwa i aktów normatywnych) dotyczących mediacji w sprawach cywilnych (w tym gospodarczych), w szczególności w zakresie problematyki wielocelowości i skuteczności (efektywności) dyskursu mediacyjnego oraz strategii i technik mediacyjnych, co było pomocne nie tylko dla ustalenia aktualnego stanu wiedzy w badanym zakresie, lecz także posłużyło do odpowiedniego przygotowania narzędzi

---

oraz strategii i technik mediacyjnych, zostały przedstawione m.in. w pracach: *ibidem*, passim; idem, *Reframing – uniwersalna technika mediacyjna*, „Edukacja Prawnicza” 2008, nr 4, s. 39–40; A. Kalisz, A. Zienkiewicz, *Prawnik w mediacji*, „Kwartalnik ADR. Arbitraż i Mediacja” 2013, nr 2, s. 35–55; iidem, *Mediacja sądowa i pozasądowa. Zarys wykładu*, Warszawa 2014; iidem, *Polubowne rozwiązywanie konfliktów w pomocy społecznej. Komunikacja, psychologia konfliktów, negocjacje i mediacje socjalne*, Sosnowiec 2015; iidem, *Mediacja w sprawach gospodarczych...*, passim.

<sup>10</sup> Przyjęte rozumienie hipotezy badawczej nie odbiega od jego tradycyjnego znaczenia jako przypuszczenia czy też domysłu dotyczącego jakiegoś zjawiska, niejednokrotnie zależnego od innych zjawisk, wymagającego, zwłaszcza empirycznego sprawdzenia. Por. np. J. Wódz, *Socjologia dla prawników i politologów*, Warszawa 2000, s. 155–156.

<sup>11</sup> Na temat metod, technik i narzędzi badawczych o charakterze socjologiczno-prawnym (w tym zastosowanych podczas prezentowanego działania naukowego) zob. np. A. Pieniążek, M. Stefaniuk, *Socjologia prawa. Zarys wykładu*, Kraków 2001, s. 130–149; *Leksykon socjologii prawa*, red. A. Kociołek-Pęksa, M. Stępień, Warszawa 2013, s. 128–139. Szerzej na temat metodologii badań społecznych oraz metodologicznych zagadnień nauki prawa zob. np. S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Warszawa 1985; L. Sołoma, *Metody i techniki badań socjologicznych. Wybrane zagadnienia*, Olsztyn 1995; K. Opalek, *Problemy metodologiczne nauki prawa*, Warszawa 1962; Z. Ziemiński, *Metodologiczne zagadnienia prawoznawstwa*, Warszawa 1974; J. Stelmach, B. Brożek, *Metody prawnicze*, Kraków 2004.

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

---

badawczych, niezbędnych do zrealizowania wytyczonych zadań eksploracji empirycznych stanowiących zasadniczą część działania naukowego.

W toku badań empirycznych wykonane zostały szczegółowe badania ankietowe, skierowane do mediatorów wszystkich 19 Ośrodków Mediacji przy Okręgowych Izbach Radców Prawnych, tworzących ogólnopolską sieć, w których udział wzięło 25 mediatorów z terenu całej Polski. Ponadto, zgodnie z przyjętym planem, przeprowadzono 10 semistrukturyzowanych, pogłębionych wywiadów indywidualnych z mediatorami, będącymi z wykształcenia prawnikami (wykonującymi również zawód radcy prawnego), działającymi w ramach jednej z pięciu wybranych placówek mediacyjnych wchodzących w skład ogólnopolskiej sieci Ośrodków Mediacji Radców Prawnych<sup>12</sup>. Dobór grupy mediatorów i próby reprezentatywnej w ramach badania wstępnego (pilotażowego) był adekwatny do ustalonego przedmiotu, zakresu i celów badań. Funkcjonujące od lat ośrodki mediacji gospodarczych przy Okręgowych Izbach Radców Prawnych, tworzące ogólnopolską sieć (przy zachowaniu swojej autonomiczności i indywidualnej specyfiki regionalnej), prowadzące postępowania mediacyjne ze skierowania sądowego oraz mediacje umowne w różnych typach sporów cywilnych (nie tylko gospodarczych), zrzeszające ponad 350 mediatorów, stanowiły predysponowane czy wręcz dedykowane podmiotowe i organizacyjne środowisko badawcze dla wytyczonego zarówno zasadniczego celu badań, jak i szczegółowych celów działania naukowego<sup>13</sup>.

W toku dalszych rozważań zostaną zaprezentowane elementy i zawartość treściowa skonstruowanego i wykorzystanego podczas działania naukowego kwestionariusza ankiety, a następnie scenariusza wywiadu indywidualnego celem ukazania najważniejszych grup problemowych i szczegółowych zagadnień podejmowanych podczas przeprowadzonych badań, ukierunkowanych na pozyskanie relewantnych danych o charakterze ilościowym, a zwłaszcza jakościowym.

## KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Kwestionariusz ankiety, przygotowany dla potrzeb zaprojektowanego badania, skonstruowany został z siedmiu sekcji, spośród których pierwsza była wprowadzająca (informacyjna), a sekcje od drugiej do siódmej zawierały pytania lub zadania skierowane do respondentów. W większości były to pytania zamknięte wraz z przygotowaną kafeletką proponowanych odpowiedzi (odpowiednio dysjunktywną albo koniunktywną). Przejście przez badanych mediatorów do kolejnych sekcji wymagało wcześniejszego wyświetlenia przez nich treści sekcji poprzedzającej i udzielenia odpowiedzi na wszystkie wymagane w niej pytania (zadania), dzięki czemu żadna z nich nie mogła być przez respondentów pominięta. Badanie miało charakter anonimowy, dobrowolny i realizowane było w formie elektronicznej (online).

---

<sup>12</sup> Przy wyborze ośrodków mediacji, z których pochodzili mediatorzy biorący udział w wywiadach, uwzględniano w szczególności to, aby posiadały one zespół odpowiednio doświadczonych mediatorów oraz w by badaniu reprezentowane były różne regiony Polski, w tym nie tylko największe, lecz także średnie aglomeracje miejskie. Działaniem naukowym zostali objęci mediatorzy z Ośrodków Mediacji przy Okręgowych Izbach Radców Prawnych z siedzibą w Bydgoszczy, Lublinie, Olsztynie, Warszawie i Wrocławiu.

<sup>13</sup> Liczba mediatorów zrzeszonych w Ogólnopolskiej Sieci Ośrodków Mediacji Radców Prawnych wynosi dokładnie 362 osoby (stan na 25 sierpnia 2021 r. Zob. Ogólnopolska Sieć Ośrodków Mediacji Radców Prawnych, <http://mediacje.kirp.pl/osrodki-mediacji-oirp> [dostęp: 25.08.2021]).

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

---

Pierwsza sekcja, zatytułowana „Ankieta – Cele i skuteczność mediacji a dobór i stosowanie strategii i technik mediacyjnych”, przedstawiała respondentom główne cele badań, podstawowe informacje o charakterze ankiety, zasadach i zasadności uczestnictwa w badaniu oraz o podmiocie kierującym i realizującym projekt badawczy.

Druga sekcja, zatytułowana „Cele mediacji – kwestie wstępne”, zawierała sekwencję trzech pytań zamkniętych, otwierających badanie, wraz z trójwariantową kafeterią odpowiedzi (tak, nie, to zależy od specyfiki konkretnego sporu, np. interesów i potrzeb stron): a) Czy zawarcie ugody pomiędzy stronami sporu cywilnego jest jedynym celem postępowania mediacyjnego? b) Czy zawarcie ugody pomiędzy stronami sporu cywilnego jest najważniejszym celem (zadaniem) postępowania mediacyjnego? c) Czy diagnozując spory cywilne (w tym gospodarcze), jako mediator identyfikujesz również inne cele (zadania) postępowania mediacyjnego poza rozwiązaniem sporu stron poprzez zawarcie ugody?

Trzecia sekcja, zatytułowana „Różnorodne cele mediacji, wpływające na zadania mediatora i potencjalne korzyści stron z udziału w postępowaniu mediacyjnym”, zawierała katalog różnorodnych, potencjalnych celów mediacji w sporach cywilnych (w tym gospodarczych czy rodzinnych). Respondent był poproszony o wybranie tych celów, które jako mediator zidentyfikował lub wspierał ich realizację. Jednocześnie należało zaznaczyć również ich poziom istotności, adekwatny dla większości przeprowadzonych przez respondenta postępowań mediacyjnych na skali liczbowej od 1 do 10 (im wyższa liczba, tym bardziej istotny cel mediacji). Jeżeli respondent, jako mediator, nie spotkał się z danym celem mediacji, to pozostawiał dany typ jej celów bez zaznaczenia jakiegokolwiek odpowiedzi na zaproponowanej skali. Wśród potencjalnych celów mediacji w sprawach cywilnych wymieniono: a) wygenerowanie realnych opcji polubownego rozwiązania sporu; b) przeprowadzenie konstruktywnych negocjacji i zawarcie ugody; c) ustalenie i likwidację przyczyn sporu; d) poprawę komunikacji i wzajemnego zrozumienia pomiędzy stronami sporu; e) poprawę relacji pomiędzy stronami sporu; f) odbudowanie podstaw współpracy stron sporu na przyszłość; g) zaspokojenie istotnych potrzeb psychologicznych stron (np. potrzeby wysłuchania, uznania, zrozumienia, wentylacji negatywnych emocji czy odgrywania istotnej roli w procesie decyzyjnym); h) wzmacnianie samoświadomości (introspekcji) stron oraz nauki (samostanowienia) stron w zakresie diagnozowania i polubownego rozwiązywania sporów; i) doprowadzenie do przeproszenia, przebaczenia, pojednania się stron; j) wspieranie zgodnych z prawem i etyką postaw i zachowań stron sporu.

Ponadto w ramach tej sekcji respondenci zostali poproszeni o wskazanie, na jakim etapie, jako mediatorzy, najczęściej ustalają cele mediacji cywilnych, w tym gospodarczych. W ramach możliwości wielokrotnego wyboru zaproponowano trzy odpowiedzi: pre-mediację, odrębne spotkania ze stronami, wspólne sesje mediacyjne.

Następnie sformułowane zostało zadanie polegające na wskazaniu czynników zazwyczaj wpływających na ustalenie i hierarchię celów mediacji cywilnych, w tym gospodarczych. Respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru czynników z katalogu przedstawionych w ankiecie, a także dodatkowego, autorskiego ich wskazania spoza przedstawionego zbioru. Wśród czynników zaproponowanych respondentom wymieniono: a) charakter przyczyn konfliktu stron (np. konflikt interesów, relacji, co do stanu faktycznego, komunikacyjny, wartości); b) rodzaj przedmiotu sporu; c) poziom eskalacji sporu; d) właściwości osobowe (psycho-

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

---

logiczne) stron; e) rodzaj interesów i potrzeb stron sporu; f) interesy bliższego lub dalszego otoczenia społecznego; g) informacje uzyskane od prawników reprezentujących strony sporu; h) preferencje mediatora.

W czwartej sekcji, zatytułowanej „Skuteczność (efektywność) mediacji”, poproszono respondentów, aby w pierwszej kolejności wskazali, czy zgadzają się lub czy nie zgadzają się z tym, że o skuteczności (efektywności) postępowania mediacyjnego w sprawach cywilnych (w tym gospodarczych) można mówić: a) nawet gdy podczas mediacji doszło do zawarcia ugody przynajmniej co do części kwestii spornych; b) dopiero gdy podczas mediacji doszło do zawarcia ugody co do wszystkich kwestii spornych; c) gdy podczas mediacji doszło do zawarcia ugody, która jest nie tylko wzajemnie akceptowalna, ale i wzajemnie korzystna dla obu stron (negacja reguły „chcącemu nie dzieje się krzywda”); d) dopiero gdy podczas mediacji doszło do zawarcia ugody, która jest realna do wykonania przez obie strony; e) dopiero gdy podczas mediacji doszło do zawarcia ugody, która została zatwierdzona przez sąd; f) dopiero gdy podczas mediacji doszło do zawarcia ugody, która została dobrowolnie wykonana przez strony; g) dopiero gdy poza zawarciem podczas mediacji ugody doszło do zrealizowania innych istotnych celów mediacji (np. poprawy komunikacji, relacji czy pojednania się stron).

Ponadto respondentów zapytano (prosząc o wybranie jednej z odpowiedzi: tak, nie, to zależy od specyfiki konkretnego sporu), czy można mówić o skutecznej (efektywnej) mediacji cywilnej (w tym gospodarczej), nawet jeżeli strony nie zawarły ugody, ale zrealizowano przynajmniej część innych celów mediacji w wymiarze psychologicznym, komunikacyjnym czy relacyjnym pomiędzy stronami (np. doszło do odbudowania konstruktywnej komunikacji, podstaw współpracy czy wzajemnego aktu przepraszania i pojednania).

Głównym celem sekcji piątej, zatytułowanej „Strategie i techniki mediacyjne”, było ustalenie preferencji respondentów (mediatorów-radców prawnych) co do doboru i stosowania różnych technik, charakterystycznych dla określonych strategii mediacyjnych, w kontekście ustalonych celów mediacji w danej sprawie. Na początku poproszono o wybranie preferowanej formy mediacji w sprawach cywilnych (w tym gospodarczych) spośród: mediacji bezpośredniej, pośredniej, online oraz mieszanej, tj. łączącej w dowolnym wariacie formy wcześniej wymienione. Następnie przedstawiony został szeroki katalog relewantnych twierdzeń, odnośnie do których należało wybrać jedną z odpowiedzi: tak, nie, to zależy od specyfiki konkretnego sporu (np. interesów i potrzeb stron). Wśród rzeczonych tez znalazły się poniższe: a) jako mediator zachęcam strony do skoncentrowania się podczas mediacji w sprawach cywilnych (w tym gospodarczych) przede wszystkim na rozwiązaniu poprzez ugody ich problemów ekonomiczno-prawnych; b) jako mediator preferuję wykraczanie poza typowe kwestie prawne przy ustalaniu problemów do rozwiązania podczas mediacji cywilnych, w tym gospodarczych (np. co do poprawy komunikacji, relacji, podstaw współpracy stron); c) poznając problematykę sporu, ważne jest, aby mediator poznał dokładnie stan prawny sprawy (w tym pozycję prawną i dowodową stron sporu); d) jako mediator udzielam stronom wskazówek co do odpowiednich podstaw do zawarcia ugody (wynikających np. z prawa, etyki, zwyczajów czy osiągnięć nauki); e) aby pomóc stronom w realistycznych negocjacjach podczas mediacji, uważam za pomocne doradzanie na temat szans na dobrowolne zawarcie i realizację przez strony omawianych propozycji ugodowych; f) jedną z moich głównych technik

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

mediacyjnych jest pomoc stronom w zrozumieniu mocnych i słabych stron ich pozycji prawnej w sporze; g) jako mediator korzystam z odpowiednich dokumentów, pism procesowych, aktów prawnych czy orzecznictwa, aby pomóc stronom realistycznie ocenić i rozwiązać ich spór; h) istotną techniką mediacyjną, którą stosuję, jest zachęcenie stron do zbadania prawdopodobnego wyniku (rezultatów) ich sporu w postępowaniu sądowym; i) istotną techniką mediacyjną, którą stosuję, jest zasugerowanie stronom konkretnej propozycji ugody lub jej zakresu; j) jako mediator korzystam ze spotkań odrębnych ze stronami, aby pomóc im ustalić i zrozumieć słabe i silne aspekty ich pozycji w sporze; k) nie muszę znać podstawy prawnej stanowisk (roszczeń) stron czy ich pozycji prawno-dowodowej, aby pełnić rolę mediatora w sprawie cywilnej (w tym gospodarczej); l) prowadząc mediację w sprawach cywilnych (w tym gospodarczych), koncentruję się przede wszystkim na wspieraniu pokojowej i konstruktywnej komunikacji stron, a nie na jej ekonomiczno-prawnym rezultacie (zgodnie z regulacją, że mediator jest odpowiedzialny za przebieg mediacji, a strony sporu za jej rezultat); m) prowadząc mediację w sprawach cywilnych (w tym gospodarczych), podejmuję starania w celu poprawy wzajemnego zrozumienia i relacji stron; n) prowadząc mediację w sprawach cywilnych (w tym gospodarczych), uwzględniam możliwość wsparcia pozytywnej przemiany osobowej i behawioralnej stron (np. w kierunku zaprzestania negatywnych zachowań, doprowadzenia do aktu przeprosin, przebaczenia i pojednania stron, a nawet wzrostu moralnego); o) nie uważam za moją odpowiedzialność jako mediatora w sprawach cywilnych realizacji praw i obowiązków stron, wynikających z przepisów prawa; p) w ramach mediacji dopuszczam współpracę stron i mediatora z innymi ekspertami (np. doradcą podatkowym, psychologiem, rzeczoznawcą itp.).

Ponadto respondenci zostali poproszeni o odniesienie się do dwóch kwestii: 1) czy nawet jeśli prawnik (pełnomocnik strony) jest obecny podczas mediacji w sprawach cywilnych (w tym gospodarczych), jako mediator proszą stronę o omówienie osobistego stanowiska i odczuwanych skutków sporu – poprzez wskazanie jednej z trzech odpowiedzi: tak, nie, to zależy od specyfiki konkretnego sporu, stron czy postawy pełnomocnika; 2) kto odpowiada za opracowanie propozycji treści ugody w sporach cywilnych (w tym gospodarczych) – kafeeteria odpowiedzi zawierała następujące warianty: a) strony (pełnomocnicy stron); b) to wspólne zadanie stron (ich pełnomocników) oraz mediatora; c) mediator.

Szósta sekcja, zatytułowana „Preferencja mediatora-radcy prawnego co do wyboru i stosowania określonej strategii mediacyjnej”, poświęcona została kwestii ustalenia preferowanej przez respondenta strategii mediacyjnej, którą stosuje podczas mediacji w różnych typach spraw cywilnych. W ramach zaproponowanego, wskazanego poniżej, katalogu odpowiedzi dla uniknięcia nieporozumień poszczególne strategie, znane z literatury przedmiotu, zostały (ze świadomością ryzyka uproszczeń w związku ze zwięzłym modelowym ujęciem) krótko scharakteryzowane, tak aby ułatwić respondentom adekwatne, wspólne rozumienie kierunkowych pojęć. Do wyboru respondenci otrzymali następujące odpowiedzi: a) strategia facylitatywna (mediator głównie odpowiedzialny za poprawną komunikację, a strony – za rezultat mediacji, przeważają sesje wspólne, rygorystycznie rozumiana bezstronność i neutralność mediatora, propozycje ugodowe oparte głównie na interesach i potrzebach stron); b) strategia ewaluatywna (istotne jest poznanie kwestii prawnych i ocena pozycji prawnej stron sporu, prognoza ich szans w postępowaniu sądowym, ważne jest zrozumienie przez strony

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

---

konsekwencji braku ugody, preferowane jest opiniowanie i kreowanie opcji porozumienia przez mediatora, przeważają sesje odrębne bądź mediacja mieszana); c) strategia transformatywna (głównymi celami mediacji są poprawa relacji stron, wzajemne zrozumienie uwarunkowań każdej ze stron, samostanowienie, pozytywna przemiana ich zachowań oraz wzrost moralny – które są istotniejsze niż zawarcie ugody co do aspektów ekonomiczno-prawnych sprawy); d) strategia mieszana (odpowiednio łączy elementy strategii facylitatywnej, ewaluatywnej, transformatywnej); e) trudno mi wskazać jedną preferowaną strategię dla różnych typów sporów cywilnych; f) własna indywidualna strategia mediacyjna; g) inna odpowiedź – możliwość udzielenia własnej odpowiedzi opisowej charakteryzującej preferowaną strategię mediacyjną.

W ramach siódmej sekcji, zatytułowanej „Poziom skuteczności strategii mediacyjnych, czynniki wpływające na ich dobór oraz preferowane techniki mediacyjne”, respondenci zostali poproszeni o określenie na podstawie posiadanej wiedzy i doświadczenia poziomu skuteczności (efektywności) głównych strategii mediacyjnych (facylitatywnej, ewaluatywnej, transformatywnej), strategii mieszanej oraz własnej indywidualnej strategii w podstawowych typach sporów prywatnoprawnych, tj. sporach gospodarczych, cywilnych i rodzinnych. Poziom skuteczności danej strategii należało określić na skali od 1 do 10 (im wyższa liczba, tym większa efektywność). Jeżeli respondent, jako mediator, nie posiadał odpowiedniej wiedzy czy doświadczenia umożliwiającego udzielenie odpowiedzi odnośnie do aplikowania danej strategii do konkretnego typu sporu, to pozostawiał analizowaną kwestię bez zaznaczenia jakiegokolwiek wartości na skali.

Następnie respondent miał za zadanie w oparciu o własne doświadczenie jako mediatora wskazać na czynniki, które istotnie wpływają na dobór określonych strategii i technik mediacyjnych dla realizacji ustalonych celów mediacji w danym sporze cywilnym (w tym gospodarczym). Istniała możliwość osobistego wskazania rzeczonych czynników oraz wielokrotnego wyboru spośród zaproponowanego katalogu, który zawierał następujące opcje: a) typ, stopień złożoności i charakter przyczyn sporu; b) rodzaj i hierarchia ustalonych interesów i potrzeb stron; c) długotrwałość i stopień eskalacji sporu; d) długoterminowość prognozowanych kontaktów, możliwej współpracy stron w przyszłości; e) traktowanie przez strony jako priorytetu aspektów ekonomiczno-prawnych sprawy; f) traktowanie przez strony jako priorytetu aspektów psychologiczno-relacyjnych sprawy; g) preferowana strategia mediacyjna przez mediatora; h) wola stron co do sposobu interwencji mediatora.

Na zakończenie badań ankietowych, w ramach sekcji siódmej, respondenci zostali poproszeni o przedstawienie technik mediacyjnych, które stosują w praktyce mediacyjnej. Podobnie jak w przypadku powyższej kwestii istniała możliwość osobistego wskazania danej techniki mediacyjnej oraz wielokrotnego wyboru spośród katalogu, który obejmował następujące techniki: a) technikę pytań; b) technikę słuchania; c) parafrazę; d) nieprzerywane wypowiedzi stron (tzw. *storytelling*); e) burzę mózgów; f) uwspólnianie; g) odwrócenie ról; h) odzwierciedlanie; i) wentylację; j) test realności; k) techniki przełamywania impasów; l) techniki motywacyjne; m) techniki z zakresu psychologii; n) techniki negocjacji integracyjnych (paradygmat *win-win solution*); o) obserwacje, ocene znaczenia i porównywanie spójności komunikacji werbalnej i niewerbalnej stron i ich pełnomocników; p) identyfikację, analizę, selekcję, hierarchizowanie danych istotnych dla polubownego rozwiązania sporu.

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

---

Udział w badaniu wieńczyło podziękowanie oraz potwierdzenie przesłania wypełnionej ankiety do prowadzącego badanie.

## SCENARIUSZ WYWIADU

W ramach eksploracji empirycznych (poza badaniem ankietowym) przeprowadzono 10 semistrukturyzowanych, pogłębionych wywiadów indywidualnych z mediatorami, będącymi z wykształcenia prawnikami (wykonującymi również zawód radcy prawnego), działającymi w ramach jednego z pięciu ośrodków mediacji przy Okręgowych Izbach Radców Prawnych, wybranych spośród kilkunastu placówek mediacyjnych pozytywnie wyróżniających się na terenie Polski. Działaniem naukowym zostali objęci mediatorzy z ośrodków mediacji przy Okręgowych Izbach Radców Prawnych z siedzibą w Bydgoszczy, Lublinie, Olsztynie, Warszawie i Wrocławiu. W każdym z wymienionych ośrodków przeprowadzono wywiady z dwoma wybranymi mediatorami spośród liderów danego ośrodka, tj. osób posiadających znaczne doświadczenie mediacyjne, niejednokrotnie pełniących również funkcję kierowniczą i koordynacyjną w danej placówce mediacyjnej, wyposażonych w związku z tym dodatkowo w wiedzę na temat specyfiki i statystyki jej działalności. Wywiady miały charakter ustny, autor przeprowadził osobiście, bezpośrednio rozmowę z każdym z respondentów. Średni czas trwania wywiadu wyniósł około 2 godziny zegarowe. Za zgodą badanych doszło do ich nagrania, a następnie transkrypcji (sporządzonej wyłącznie na użytek badacza, z zachowaniem poufności danych osobowych respondentów), co znacznie ułatwiło pełne zgromadzenie uzyskanych informacji oraz ich wnikliwą analizę.

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

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

Przechodząc do prezentacji głównych elementów i zasadniczej zawartości treściowej wykorzystanego podczas działania naukowego scenariusza wywiadu indywidualnego (skon-

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

---

centrowanego zwłaszcza na pozyskaniu relewantnych danych o charakterze jakościowym), należy wskazać na poniższe jego komponenty.

Po pierwsze, respondenci zostali poproszeni o swobodne wypowiedzenie się na temat przyjmowanego przez nich rozumienia istoty (definicji) mediacji, głównych zadań mediatora oraz celów mediacji.

Po drugie, badani mediatorzy mieli za zadanie wskazać stopień ważności (w skali od 0 do 10) poniższych (potencjalnych) celów mediacji (ogólnie), a następnie z podziałem na mediację gospodarczą, cywilną i rodzinną. Wśród wymienionych przez prowadzącego badanie celów znalazły się w szczególności: a) przeprowadzenie konstruktywnych negocjacji, wygenerowanie opcji rozwiązania sporu i zawarcie ugody (wraz z pytaniem, czy to cel jedyny bądź najważniejszy w każdym postępowaniu mediacyjnym); b) identyfikacja i likwidacja przyczyn sporu; c) poprawa komunikacji pomiędzy stronami sporu; d) poprawa relacji pomiędzy stronami sporu; e) doprowadzenie w razie potrzeby do aktu przeproszenia, przebaczenia, pojednania się stron sporu; f) odbudowanie podstaw współpracy stron sporu na przyszłość; g) pogłębienie procesów samopoznania stron sporu; h) wzmocnienie samostanowienia (nauki) stron sporu; i) zaspokojenie istotnych potrzeb psychologicznych stron sporu (m.in. potrzeby wentylacji negatywnych emocji, bycia wysłuchanym, uznania, zrozumienia uwarunkowań i motywacji, poczucia, że odgrywa się istotną rolę w procesie decyzyjnym); j) kształtowanie pożądaných postaw społecznych i wspierania wzrostu moralnego stron sporu; k) poszerzenie dostępu do szeroko rozumianego wymiaru sprawiedliwości; l) wzmocnienie prawa stron do wyboru formy opanowania sporu; m) wzmocnienie partycypacji stron w rozwiązywaniu sporów; n) odciążenie sądów poprzez mediację i inne formy ADR; o) wzmacnianie świadomości prawnej, kultury dialogu i pokojowych form rozwiązywania sporów.

Poza przyporządkowaniem stopnia ważności respondenci zazwyczaj dodatkowo uzasadniali swoje decyzje.

Po trzecie, badani zostali poproszeni o wypowiedzenie się w kwestii ustalania hierarchii celów mediacji w kontekście danej sprawy. W ramach doprecyzowania analizowanego aspektu postawione zostało pytanie, jak na cele mediacji i ich hierarchię w danej sprawie wpływają jej indywidualne czynniki (specyfika) danej sprawy, m.in. takie jak: przyczyny, przedmiot, typ sporu i poziom jego eskalacji, właściwości osobowe stron, potrzeby i interesy stron, interesy i potrzeby otoczenia społecznego, a także prawników reprezentujących strony sporu.

Po czwarte, badani wypowiedzieli się na temat sposobów i etapów postępowania mediacyjnego, odnoszących się do ustalania celów mediacji w różnych sprawach cywilnych. Przekazali informację na temat preferowanego zakresu (wąskiego bądź szerokiego, wykraczającego poza kwestie ekonomiczno-prawne) diagnozowania sporu i stron konfliktu.

Po piąte, respondenci zostali poproszeni o przedstawienie posiadanego rozumienia skuteczności (efektywności) mediacji. Po udzieleniu swobodnej wypowiedzi mieli za zadanie odnieść się twierdząco albo przecząco do tezy, że o skuteczności (efektywności) postępowania mediacyjnego w sprawach cywilnych (w tym gospodarczych) można mówić: a) nawet gdy podczas mediacji doszło do zawarcia ugody przynajmniej co do części kwestii spornych; b) dopiero gdy podczas mediacji doszło do zawarcia ugody co do wszystkich kwestii spornych; c) gdy podczas mediacji doszło do zawarcia ugody, która jest nie tylko wzajemnie akcepto-

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

---

walna, ale i wzajemnie korzystna dla obu stron (negacja reguły „chcącemu nie dzieje się krzywda”); d) dopiero gdy podczas mediacji doszło do zawarcia ugody, która jest realna do wykonania przez obie strony; e) dopiero gdy podczas mediacji doszło do zawarcia ugody, która została zatwierdzona przez sąd; f) dopiero gdy podczas mediacji doszło do zawarcia ugody, która została dobrowolnie wykonana przez strony; g) dopiero gdy poza zawarciem podczas mediacji ugody doszło do zrealizowania innych istotnych celów mediacji (np. poprawy komunikacji, relacji czy pojednania się stron).

Poza wyrażeniem aprobaty bądź dezaprobaty respondenci zazwyczaj dodatkowo uzasadniali swoje stanowisko.

Po szóste, badani przedstawili swoje preferencje co do formy prowadzenia mediacji w różnych typach spraw cywilnych (mediacja bezpośrednia, mediacja pośrednia, mieszana, mediacja online), a także prowadzenia sesji mediacyjnych z udziałem samych stron, samych pełnomocników stron oraz ze wspólnym udziałem stron i ich prawników. Ponadto respondenci zaprezentowali swój stosunek do różnego kształtowania i aktywności w ramach poszczególnych etapów mediacji, i to nie tylko w ramach tzw. mediacji właściwej, ale również premediacji i postmediacji<sup>14</sup>.

Po siódme, badani wypowiedzieli się na temat różnych strategii mediacyjnych (m.in. facylitatywnej, ewaluatywnej, transformatywnej, mieszanej, własnych autorskich praktyk) oraz związanych z nimi technik mediacyjnych, w tym co do dopuszczalnego stopnia, zakresu i metod interwencji mediatora w spór. Respondenci zdecydowali się wskazać na preferencje wykorzystywania strategii facylitatywnej, ewaluatywnej, transformatywnej, mieszanej oraz innych strategii w odniesieniu do mediacji w ogólności, a następnie z podziałem na mediację w sprawach cywilnych, rodzinnych i gospodarczych. Badani mediatorzy przedstawili również sposoby stosowania wybranych strategii i szerokiego katalogu technik mediacyjnych w różnych sprawach cywilnych (m.in. wysłuchania, storytellingu, zadawania pytań, parafrazy, uwspólniania, odzwierciedlenia, odwrócenia ról, burzy mózgów, obserwacji, analizy, selekcji, technik z zakresu komunikacji niewerbalnej). Respondenci odnieśli się też do wielu trudnych zagadnień praktycznych, w tym m.in. do: znaczenia kwestii prawnych, dowodowych oraz zapoznania się przez mediatora z aktami sprawy dla trafnej identyfikacji celów mediacji i skuteczności dyskursu mediacyjnego; postępowania w sytuacji istotnej nierównowagi lub bierności stron/strony sporu; właściwego aplikowania tzw. testu realności; konstruktywnego prowadzenia negocjacji z udziałem mediatora; sposobów ustalania przestrzeni porozumienia i generowania opcji rozwiązania sporu; preferowanych technik pracy nad treścią, formą i sporządzeniem ugody; różnorodnej roli prawników w mediacji; zasad udziału innych ekspertów w postępowaniu mediacyjnym oraz komediacji.

Po ósme, badani mediatorzy wskazali i wypowiedzieli się na temat różnych czynników wpływających na dobór i zastosowanie poszczególnych strategii i technik mediacyjnych, w tym w kontekście realizacji określonych celów danej mediacji. Następnie prowadzący badanie przedstawił katalog różnych czynników, do którego respondenci odnieśli się z omawianej perspektywy.

---

<sup>14</sup> Szerzej na temat fazy premediacyjnej, mediacji właściwej i postmediacji zob. np. A. Zienkiewicz. *Studium mediacji...*, s. 128–137.

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

---

Po dziewiąte, udzielający wywiadu mieli za zadanie zidentyfikować najbardziej przydatne strategie i techniki mediacyjne dla realizacji określonych rodzajów celów mediacji (m.in. w wymiarze negocjacyjnym, komunikacyjnym, psychologicznym, relacyjnym czy w zakresie rozwoju personalnego i behawioralnego stron sporu). Ponadto respondenci zostali poproszeni o określenie stopnia skuteczności głównych strategii mediacyjnych (i związanych z nimi technik) w odniesieniu do mediacji w ogólności, a następnie z podziałem na mediację w sprawach cywilnych, rodzinnych i gospodarczych.

Na zakończenie badania respondenci mogli przedstawić swobodną wypowiedź nie tylko podsumowującą problematykę badania, ale również związaną szerzej z dowolnym aspektem praktyki mediacyjnej, działalności środowiska mediatorów, relewantnych regulacji prawnych czy odnoszącą się do innych sądowych czy pozasądowych form opanowywania sporów prawnych. Zdecydowana większość z nich z tej możliwości skorzystała, dostarczając dodatkowych, wartościowych informacji poszerzających materiał badawczy.

## PODSUMOWANIE

Przygotowanie i przeprowadzenie przedmiotowych badań stanowiło dla autora znaczne przedsięwzięcie nie tylko naukowe, lecz także organizacyjne<sup>15</sup>. Zastosowane metody, techniki i narzędzia badawcze oraz dobór odpowiedniej grupy i próby badawczej sprawdziły się w praktyce badawczej i umożliwiły uzyskanie istotnych danych jakościowych i ilościowych potrzebnych do realizacji wytyczonych celów prezentowanego działania naukowego.

W drugiej i trzeciej części artykułu zaprezentowane zostaną wybrane rezultaty zrealizowanych badań empirycznych (z zastosowaniem techniki ankiety, a następnie wywiadu), ich omówienie oraz wnioski, w tym konkluzje istotne dla praktyki mediacyjnej oraz prowadzenia dalszych badań naukowych związanych z wielocelowością i skutecznością (efektywnością) mediacji, w kontekście odpowiedniego doboru i stosowania strategii i technik mediacyjnych w różnych typach konfliktów, z perspektywy holistycznego podejścia do opanowywania sporów<sup>16</sup>.

## BIBLIOGRAFIA

### LITERATURA

- Bush R., Folger J., *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*, San Francisco 2005.
- Dziedzic W., *Thoughts on the Notion of Justice*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2021, vol. 30(2), DOI: <https://doi.org/10.17951/sil.2021.30.2.139-148>.
- Kalisz A., Zienkiewicz A., *Mediacja sądowa i pozasądowa. Zarys wykładu*, Warszawa 2014.
- Kalisz A., Zienkiewicz A., *Mediacja w sprawach gospodarczych jako narzędzie wspierające sukces w biznesie*, Warszawa 2020.

---

<sup>15</sup> Mając na uwadze m.in. to, że badanie było realizowane jednoosobowo, wywiady z mediatorami prowadzono bezpośrednio w różnych miastach Polski, w warunkach ograniczeń związanych z pandemią COVID-19, które uniemożliwiły komfortowe wykorzystanie pełnych 12 miesięcy zarezerwowanych pierwotnie na badanie w 2020 r. W tym miejscu należy jednak zaznaczyć, że pomimo powyższych uwarunkowań wszystkie merytoryczne elementy działania naukowego i jego istotne cele zostały zrealizowane zgodnie z planem badawczym.

<sup>16</sup> Na temat holistycznego podejścia do opanowywania sporów prawnych zob. A. Zienkiewicz, *Holizm prawniczy...*, s. 248–275 i wskazana tam literatura.

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

---

- Kalisz A., Zienkiewicz A., *Polubowne rozwiązywanie konfliktów w pomocy społecznej. Komunikacja, psychologia konfliktów, negocjacje i mediacje socjalne*, Sosnowiec 2015.
- Kalisz A., Zienkiewicz A., *Prawnik w mediacji*, „Kwartalnik ADR. Arbitraż i Mediacja” 2013, nr 2.
- Kalisz A., Zienkiewicz A., *Wymierzanie sprawiedliwości a mediacja*, [w:] *Rozdroża sprawiedliwości we współczesnej myśli filozoficzno-prawnej*, red. B. Wojciechowski, M. Golecki, Toruń 2008.
- Kordela M., *Inter- and Extra-Legal Axiology*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2020, vol. 29(3), DOI: <https://doi.org/10.17951/sil.2020.29.3.29-38>.
- Leksykon socjologii prawa*, red. A. Kociołek-Pęksa, M. Stępień, Warszawa 2013.
- Leszczyński L., *Open Axiology in Judicial Interpretation of Law and Possible Misuse of Discretion*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2020, vol. 29(3), DOI: <https://doi.org/10.17951/sil.2020.29.3.39-54>.
- Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Warszawa 1985.
- Opalek K., *Problemy metodologiczne nauki prawa*, Warszawa 1962.
- Pieniążek A., Stefaniuk M., *Socjologia prawa. Zarys wykładu*, Kraków 2001.
- Rau A., Sherman E., Peppet S., *Processes of Dispute Resolution: The Role of Lawyers*, New York 2002.
- Riskin L., *Understanding Mediator's Orientations, Strategies and Techniques: A Grid for the Perplexed*, “Harvard Negotiation Law Review” 1996, vol. 1(7).
- Sołoma L., *Metody i techniki badań socjologicznych. Wybrane zagadnienia*, Olsztyn 1995.
- Stelmach J., Brożek B., *Metody prawnicze*, Kraków 2004.
- Wódcz J., *Socjologia dla prawników i politologów*, Warszawa 2000.
- Ziemiński Z., *Metodologiczne zagadnienia prawoznawstwa*, Warszawa 1974.
- Zienkiewicz A., *Holizm prawniczy z perspektywy Comprehensive Law Movement*, Warszawa 2018.
- Zienkiewicz A., *Mediation als eine Form der Justiz*, [w:] *Mediation als Verfahren konsensualer Streitbeilegung. Die deutsche, polnische und ukrainische Perspektive*, hrsg. v. T. de Vries, Frankfurt am Main 2012.
- Zienkiewicz A., *Prawnik jako peacemaker – przeprosiny, przebaczenie, pojednanie w opanowywaniu sporów prawnych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2019, vol. 81(4), DOI: <https://doi.org/10.14746/rpeis.2019.81.4.4>.
- Zienkiewicz A., *Reframing – uniwersalna technika mediacyjna*, „Edukacja Prawnicza” 2008, nr 4.
- Zienkiewicz A., *Różnorodny paradygmat mediacji – odpowiedź na wielocelowość dyskursu mediacyjnego*, „Kwartalnik ADR. Arbitraż i Mediacja” 2008, nr 2.
- Zienkiewicz A., *Studium mediacji. Od teorii ku praktyce*, Warszawa 2007.

#### NETOGRAFIA

- Ogólnopolska Sieć Ośrodków Mediacji Radców Prawnych, <http://mediacje.kirp.pl/osrodki-mediacji-oirp> [dostęp: 25.08.2021].
- Spółeczna Rada ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości, Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora uchwalone przez Radę w dniu 26 czerwca 2006, <https://bip.men.gov.pl/wp-content/uploads/sites/2/2019/07/standard-mediacji-opracowany-przez-spoleczna-rade-ds.-alternatywnych-metod-rozwiazywania-konfliktow-i-sporow-przy-ministrze-sprawiedliwosci-2006-r..pdf> [dostęp: 28.08.2021].