

**KRÓTKIE
WPROWADZENIE:
PODSTAWY MEDIACJI**

**KRÓTKIE
WPROWADZENIE:
PODSTAWY MEDIACJI**



Biuro Rzeczniczki
Praw i Wartości Akademickich

© Biuro Rzecznictwa Praw i Wartości Akademickich UJ 2022

Wszelkie prawa zastrzeżone. W celu wykorzystania prosimy o kontakt z Biurem Rzecznictwa Praw i Wartości Akademickich UJ (ombuds.uj.edu.pl).

Opracowanie merytoryczne: **Maria Włoskiewicz**

Korekta językowa: **Filip Ryba**

Skład i opracowanie: **Radosław Nawojski**

SPIIS TREŚCI

4 CZYM JEST MEDIACJA?

6 RODZAJE MEDIACJI

- Podział ze względu na rolę mediatora_ki: mediacja facylitatywna i ewaluatywna
- Podział ze względu na cel mediacji: mediacja oparta na interesach i transformatywna

10 KIEDY MEDIACJA MOŻE BYĆ POMOCNA?

12 ZASADY MEDIACJI

- Dobrowolność
- Bezstronność
- Neutralność
- Poufność
- Akceptowalność

16 JAK PRZEBIEGA MEDIACJA?

- Monolog mediatora_ki
- Przedstawienie perspektywy stron
- Identyfikacja zagadnień spornych
- Generowanie opcji i dochodzenie do porozumienia
- Spotkania indywidualne
- Porozumienie i ugoda

20 CZYM JEST KONFLIKT?

- Rodzaje konfliktów
- Etapy konfliktu

26 POROZUMIENIE

- Interesy a stanowiska
- Strefa potencjalnego porozumienia i najlepsza alternatywa

29 ŹRÓDŁA

CZYM JEST MEDIACJA?

Mediacja jest procesem bardzo różnorodnym. W zależności od tego, czy jest ona związana z postępowaniem w ramach cywilnego sporu sądowego, z próbą wypracowania warunków przyszłej umowy, czy z zupełnie nieformalnym podjęciem rozwiązania konfliktu, szczegóły definicji mediacji będą się różnić. Mediację można też podzielić ze względu na techniki używane przez mediatora_rkę, a także na cele samego działania. Istnieją jednak pewne cechy wspólne, które sprawiają, że wszystkie wymienione procesy można nazywać mediacją.

Pierwszą z nich jest dochodzenie do porozumienia przez dwie lub więcej stron. Podłożem mediacji jest zatem konflikt, a jej główną funkcją stanowi znalezienie rozwiązania tego konfliktu.

Drugą cechą wyróżniającą mediację jest udział osoby trzeciej. W każdym procesie mediacji to osoba trzecia – niez zaangażowana w sprawę, bezstronna i neutralna – pomaga stronom w dochodzeniu do porozumienia.

Wreszcie wyróżniającą cechą mediacji stanowi jej dobrowolność, która jest istotna na każdym etapie procesu. Strony z własnej woli podejmują się udziału w mediacji, zgadzają się zarówno na osobę mediatora_ki, jak i na każdy element wypracowanego porozumienia.

Zatem najogólniejszą definicją mediacji będzie stwierdzenie, że jest **to proces, w którym dwie lub więcej stron dobrowolnie dochodzi do porozumienia przy pomocy osoby trzeciej.**

Na koniec warto jeszcze dodać, że nazywając mediację „procesem” podkreśla się, że nie jest to jednostkowe zdarzenie, ale ciąg powiązanych ze sobą zdarzeń lub czynności, które prowadzą do określonego rezultatu. Proces ten charakteryzuje się pewnymi swoistymi cechami, które można zaobserwować w poprawnie prowadzonej mediacji. Co więcej, warto pokreślić, że **w mediacji potrzeba czasu**, aby wypracować porozumienie. Proces mediacji może trwać jedną sesję z mediatorem_ką, ale może też składać się z kilku rozłożonych w czasie sesji.

DOCHODZENIE
DO POROZUMIENIA

UDZIAŁ OSOBY
TRZECIEJ

DOBROWOLNOŚĆ

PROCES

RODZAJE MEDIACJI

Dla usystematyzowania wiedzy, a także lepszego zrozumienia i dopasowania procesu do potrzeb stron, warto przyrzeć się różnym rodzajom mediacji.

PODZIAŁ ZE WZGLĘDU NA ROLĘ MEDIATORA_KI: MEDIACJA FACYLITACYWNA I EWALUACYWNA

Mediację można podzielić ze względu na stopień zaangażowania mediatora_ki. W tym podziale wyróżnia się dwa modele: mediację facylitatywną oraz ewaluatywną.

W mediacji facylitatywnej rolą mediatora_ki jest pomaganie stronom w znalezieniu rozwiązania ich problemu poprzez zadawanie odpowiednich pytań. W tym modelu mediator_ka nie będzie proponował_a rozwiązań ani oceniał_a sytuacji.

Z kolei w mediacji ewaluatywnej mediator_ka jest bardziej zaangażowany_a w problem – może sobie pozwolić na zaproponowanie jakiegoś rozwiązania lub ocenę sytuacji z perspektywy eksperta_ki w dziedzinie (np. jako prawnik_czka).

Warto wspomnieć, że w praktyce mediatorzy_rki będą używali_ły technik z obu wyżej wspomnianych modeli. Choć co do zasady przyjmuje się, że mediacja klasyczna jest facylitatywna i raczej spotyka się opinie, że stanowi ona ten „właściwy” sposób prowadzenia mediacji, to może się zdarzyć, że konkretna sytuacja czy konkretne strony będą wymagały użycia metod stosowanych w mediacji ewaluatywnej (np. pewnego nakierowania, czy wyraźnego zaznaczenia, że dane rozwiązanie jest niewykonalne prawnie lub z prawem niezgodne). Czasem to strony zgodnie proszą mediatora_kę o zaproponowanie rozwiązania i niektórzy_re mediatorzy_rki przystają na taką prośbę. Warto zaznaczyć, że nie ma jednego słusznego sposobu prowadzenia mediacji, jednak zawsze granicę w kwestii zaangażowania mediatora_ki w proces będą wyznaczały zasady mediacji. W tym przypadku kluczowa jest zasada bezstronności i neutralności.

PODZIAŁ ZE WZGLĘDU NA CEL MEDIACJI: MEDIACJA OPARTA NA INTERESACH I TRANSFORMATYWNA

Drugą metodą klasyfikacji mediacji jest podział ze względu na cel procesu. W ten sposób można wyróżnić następujące modele: mediację opartą na interesach oraz mediację transformatywną.

Odpowiednie pytania

Zaangażowanie mediatora_ki

Cel procesu

**Rozwiązanie
problemu**

W mediacji opartej na interesach głównym celem będzie znalezienie satysfakcjonującego obie strony rozwiązania problemu. Akcent zostaje wówczas położony na konkretnej sprawie, z którą strony przyszły do mediacji.

**Obustronne
zrozumienie**

Z kolei celem mediacji transformatywnej jest poprawa relacji stron, a przede wszystkim lepsze zrozumienie ich wzajemnych sytuacji. Ta perspektywa ukazuje relację stron jako całość.

W tym miejscu należy poczynić uwagi analogiczne do tych, które zostały przedstawione we wcześniejszym podziale. Nie jest bowiem wykluczone mieszanie dwóch powyższych sposobów mediacji. Może się zdarzyć, a wręcz często się zdarza, że mediacja, która ma za zadanie przede wszystkim rozwiązanie konkretnego problemu, poprawia jednocześnie przyszłe relacje pomiędzy stronami.

Notatki

**KIEDY
MEDIACJA
MOŻE BYĆ
POMOCNA?**

Kiedy stronom zależy na dalszej współpracy po zakończeniu sporu lub wciąż będą one funkcjonowały w jednej przestrzeni.

Przykład

- Strony sporu są współpracownikami_cami w projekcie badawczym. Zależy im na wspólnym staraniu się o kolejne granty.
- Strony sporu są członkami_iniami koła naukowego.
- Strony sporu to pracownicy_e jednego instytutu.

Kiedy strony wiąże relacja zależności lub jedna ze stron występuje z pozycji władzy. Mediacja może na moment „wyrównać” pozycje, co pozwoli stronom na partnerską rozmowę.

Osoby pracujące w sekretariacie czują, że dziekan wydziału wymaga od nich zbyt wiele w zbyt krótkim czasie. Jednocześnie mają one poczucie, że ich ciężka praca nie jest przez dziekana doceniana, a przecież administracja to podstawa funkcjonowania wydziału.

Przykład

Kiedy brakuje twardych narzędzi, które można by wykorzystać. Czasem dotyczy to braku skutecznych narzędzi prawnych.

Przykład

Osoby studiujące uważają, że profesorka prowadząca najważniejszy przedmiot w danym roku akademickim wymaga od nich bardzo dużo. Jednocześnie brakuje zarówno jasnych kryteriów zaliczenia przedmiotu, jak i wyszczególnionego zakresu materiału, z którego należy się przygotować.

Kiedy w sporze ważną rolę odgrywają kwestie międzykulturowe.

Na uniwersytecie prowadzony jest projekt badawczy, w którym biorą udział doktorantki i doktoranci z całego świata. Grupa badawcza zakłada niehierarchiczną strukturę i wymaga podejmowania wielu wspólnych decyzji. Osoby biorące udział w projekcie napotykać wiele trudności, szczególnie w kontekście organizacji pracy oraz niehierarchicznego funkcjonowania zespołu.

Przykład

ZASADY MEDIACJI

Wydrebnia się pięć głównych zasad, które powinny charakteryzować każdą mediację. Jak wcześniej wspomniano, mediacja jest procesem bardzo różnorodnym i co do zasady niezinstytucjonalizowanym. Dlatego pozostawia zarówno stronom, jak i mediatorowi_cę, duży zakres swobody, której granice wyznaczają właśnie zasady mediacji.

Każda z osób biorących udział w mediacji przystępuje do niej z własnej woli – nie jest do tego zmuszana przez żadną osobę trzecią czy instytucję.

Dobrowolność

W praktyce dobrowolność mediacji oznacza, że:

- Do rozpoczęcia mediacji potrzeba wyraźnej zgody wszystkich stron.
- Każda ze stron może wycofać zgodę na mediację w dowolnym momencie trwania procesu.
- Strony wyrażają zgodę na osobę mediatora_ki.
- Porozumienie jest zawarte dobrowolnie, a jego treść jest w pełni akceptowana przez każdą ze stron.
- Nie występuje presja (zarówno ze strony mediatora, jak i z zewnątrz) na którąkolwiek ze stron, zarówno co do udziału w mediacji, jak i co do przystania na konkretne porozumienie.

Zasada bezstronności dotyczy przede wszystkim stosunku mediatora_ki do stron.

Bezstronność

W praktyce:

- Mediator_ka traktuje obie strony w taki sam sposób, nie faworyzuje żadnej z nich. Przejawia się to także w kontekście formalnych kwestii prowadzenia mediacji – każda ze stron ma wystarczający czas na wypowiedzenie się, jest słuchana przez mediatora_kę w równy sposób.
- Mediator_ka nie ocenia stron i ich postaw w sporze. Mediator_ka jest też wolny_a od uprzedzeń.
- Mediator_ka nie wypowiada się co do merytorycznego rozwiązania sporu, nie wyraża swoich opinii na temat konkretnych rozwiązań, nie rozstrzyga sporu.
- Mediator_ka nie ma wcześniejszej relacji ze stronami, która mogłaby budzić wątpliwość co do jego_j bezstronności, a wszelkie ewentualne związki z każdą ze stron wyraźnie komunikuje przed rozpoczęciem mediacji. W przypadku wystąpienia konfliktu interesów mediator_ka nie podejmuje się mediacji.

Neutralność Neutralność dotyczy stosunku mediatora_ki do przedmiotu sporu.

Oznacza ona, że:

- Mediator_ka nie jest w żaden sposób związany_a z przedmiotem sporu.
- Mediator_ka nie ma interesu w konkretnym sposobie rozwiązania sporu pomiędzy stronami.
- Mediator_ka nie narzuca stronom ani rozwiązań, ani swojego światopoglądu czy wyznawanych wartości.
- Mediator_ka może zadawać stronom pytania w celu urealnienia konkretnych rozwiązań, dopracowania szczegółów, czy też skonkretyzowania postanowień ugody.

Poufność Cały proces mediacji jest objęty zasadą poufności – dotyczy ona zarówno stron, jak i samego_j mediatora_ki.

W praktyce oznacza to, że:

- Tajemnicą objęty jest cały przebieg mediacji. Należy przez to rozumieć zarówno wypowiedzi stron oraz tematy rozmów podczas sesji mediacyjnych, jak i treść porozumienia.
- Co do zasady poufnością nie jest objęty sam fakt prowadzenia mediacji, choć strony mogą sobie taką poufność zastrzec.
- Mediacja odbywa się w pomieszczeniu zapewniającym uczestnikom_czkom prywatność. Przebieg mediacji nie jest też nagrywany, a wszelkie notatki robione przez mediatora_kę są przechowywane w taki sposób, aby osoby trzecie nie miały do nich dostępu.
- Mediator_ka sporządza z mediacji protokół, w którym zawiera informacje o fakcie przeprowadzenia sesji mediacyjnej, obecności stron oraz zapis o wyniku postępowania, w szczególności o zawartym porozumieniu.
- Strony mogą wyłączyć wybrane kwestie z zasady poufności. W takim przypadku ważna jest wyraźna zgoda wszystkich stron.

Akceptowalność Jako piątą zasadę mediacji wymienia się akceptowalność. Zasada ta ściśle wiąże się z dobrowolnością. Gwarantuje ona, że wszystkie strony postępowania akceptują mediatora_kę, a także jego_j sposób prowadzenia mediacji. Strony przystają także na zakres postępowania mediacyjnego (tematy rozmowy) oraz reguły mediacji.

Notatki

JAK PRZEBIEGA MEDIACJA?

Mediacja to proces odformalizowany, nie ma więc żadnej odgórnie narzuconej procedury jej prowadzenia. Wręcz przeciwnie, mediator_ka dysponuje dużą elastycznością w prowadzeniu mediacji i może dobrać konkretne kroki i regulować długość ich trwania do specyfiki sporu i potrzeb stron. Da się jednak wyróżnić kilka kluczowych etapów, które charakteryzują każdą mediację.

Mediacja zwykle zaczyna się od tzw. monologu mediatora_ki. Jest to dłuższa wypowiedź mediatora_ki mająca na celu przede wszystkim zapoznanie stron z zasadami mediacji, a także przedstawienie praw i obowiązków stron w procesie. Mediator_ka wyjaśnia po krótce każdą z zasad mediacji – wskazuje m.in. na istotę poufności procesu, a także na prawo stron do wycofania swojej zgody na udział w mediacji. Mediator_ka tłumaczy też stronom swoją rolę w procesie, podkreślając jednocześnie własną bezstronność oraz neutralność. Podczas monologu mediator_ka może również opisać, jak będzie wyglądał przebieg mediacji (np. ile planuje się spotkań, czy zamierza przeprowadzić spotkania indywidualne ze stronami). Jest to dobra okazja do ustalenia podstawowych zasad zachowania podczas sesji mediacyjnych (np. nieużywanie telefonów). Jest to również czas na zadanie przez strony ewentualnych pytań dotyczących kwestii organizacyjnych czy przebiegu mediacji.

Po monologu mediatora_ki przychodzi czas na wypowiedzi stron, w których przedstawią one swoją perspektywę na zaistniały spór. Strony mogą też wskazać, jaki jest dla nich cel mediacji oraz które obszary tematyczne są dla nich najważniejsze. Jest to nie tylko okazja dla mediatora_ki do poznania perspektywy każdej ze stron, lecz także możliwość rozpoznania wzajemnych stanowisk lub interesów.

Kolejnym ważnym krokiem jest identyfikacja obszarów tematycznych czy zagadnień spornych. Na tym etapie konflikt, z którym strony przychodzą do mediatora_ki, zostaje rozłożony na czynniki pierwsze. Mediator_ka pomaga w identyfikacji zagadnień, jednak to strony muszą się zgodzić na ostateczny zakres kwestii, które będą omawiane podczas mediacji. Przy pomocy mediatora_ki strony ustalają również agendę mediacji – kolejność, w jakiej poszczególne zagadnienia będą omawiane.

Jest to moment mediacji, w którym strony zaczynają pracować nad załagodzeniem konfliktu, a przede wszystkim nad różnymi wariantami rozwiązania poszczególnych kwestii spornych. Jest to czas otwar-

**Monolog
mediatora_ki**

**Prezentowanie
perspektywy stron**

**Identyfikacja
zagadnień
spornych**

**Generowanie opcji
i dochodzenie
do porozumienia**

tej dyskusji stron i burzy mózgów, w której padają potencjalne propozycje. Strony mogą podchodzić do generowania opcji w różny sposób. Mogą dla przykładu zacząć od kwestii najbardziej kluczowych i potem przechodzić do tych mniej istotnych lub zacząć od spraw, w których najprościej jest im się porozumieć i na tej podstawie przesunąć się do bardziej spornych punktów. Czasem strony będą chciały podejść do potencjalnego porozumienia jako do pakietu rozwiązań – wtedy negocjują one porozumienie jako całość. Zdarza się jednak, że strony będą stosowały tzw. wymianę wiążaną – za ustępstwo w jednej z kwestii, strona oferuje ustępstwo w innej.

Jak widać istnieje wiele podejść do generowania i wybierania opcji porozumienia. Rola mediatora_ki na tym etapie jest niebagatelna – to tu mediator_ka aktywnie pomaga stronom w kreowaniu opcji porozumienia poprzez np. zadawanie pytań, urealnianie czy konkretyzowanie pomysłów stron. To na tym etapie mediacji może również zdarzyć się impas. W takiej sytuacji rolę mediatora_ki jest użycie odpowiednich technik, aby ułatwić stronom posuwanie się w procesie mediacji.

Spotkania indywidualne

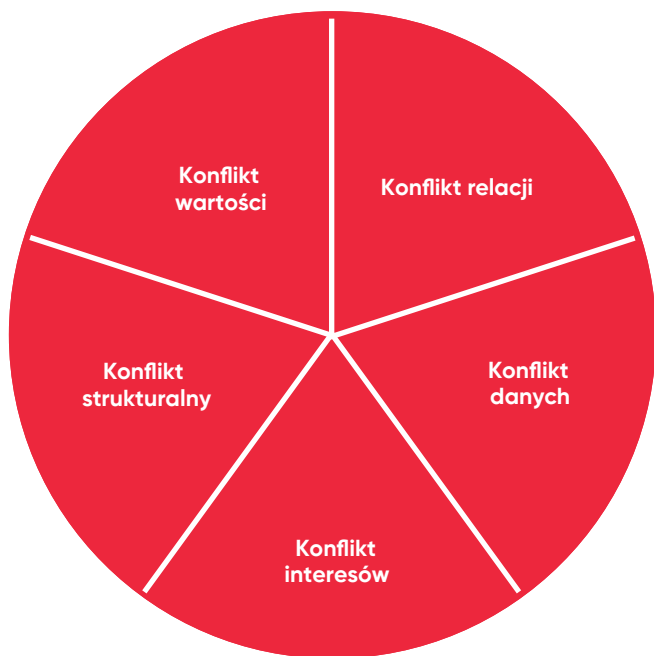
Czasem mediator_ka postanawia zorganizować spotkanie indywidualne z każdą ze stron. Może się to zdarzyć np. w sytuacji impasu lub gdy emocje związane z bezpośrednią komunikacją z drugą stroną są zbyt silne i strony nie radzą sobie z nimi. Takie spotkania mogą być również przeprowadzane na prośbę jednej ze stron, gdy np. chce ona poruszyć przy mediatorce_ku kwestię, której nie chce ujawniać przed drugą stroną. Podczas spotkań indywidualnych niezmiennie obowiązuje zasada poufności. Oznacza to, że bez wyraźnej zgody mediator_ka nie może ujawnić przekazanych informacji drugiej stronie.

Porozumienie i ugoda

Głównym celem mediacji jest osiągnięcie porozumienia. Kiedy strony zgodzą się na konkretne rozwiązanie sporu, rolę mediatora_ki jest spisanie postanowień stron w formie ugody, którą następnie strony podpisują. Taka ugoda wiąże uczestników_czki mediacji.

Notatki

CZYM JEST KONFLIKT?



Najogólniej konflikt można zdefiniować jako sytuację, w której dwie lub więcej osób ma różne lub z pozoru różne interesy.

Najbardziej znana klasyfikacja konfliktów, zaproponowana przez Christophera W. Moora, dzieli je ze względu na źródła.

Zwykle wiąże się z silnymi emocjami w stosunku do drugiej strony sporu. Jego przyczyną bywa zła komunikacja, mogą być nią także uprzedzenia czy osobiste antypatie, jak również powtarzające się zachowania oceniane przez drugą stronę jako negatywne.

**KONFLIKT
RELACJI**

Strony posiadają inne informacje na dany temat, przy czym jedna strona może mieć błędne informacje lub pomiędzy stronami występuje dysproporcja informacji. Zdarza się również, że przyczyną takiego konfliktu jest odmienna interpretacja tych samych danych lub inna ich priorytetyzacja.

**KONFLIKT
DANYCH**

Interesy rozumiane są w tym przypadku jako zasoby, o które strony konkurują lub potrzeby, do których zaspokojenia dążą. Może się zdarzyć, że w rzeczywistości interesy stron są zbieżne, lecz skonfliktowane strony są tego nieświadome.

**KONFLIKT
INTERESÓW**

W takim przypadku przyczyna konfliktu leży zazwyczaj poza samymi stronami i jest zlokalizowana gdzieś w odgórnej organizacji środowiska, w którym strony funkcjonują. Konflikt ten może wynikać nie tylko z niewspółmiernej kontroli nad zasobami czy z nierównego dostępu do władzy, lecz także z takich kwestii, jak ograniczenia fizyczne (np. praca zdalna) czy czasowe, które utrudniają stronom współpracę.

**KONFLIKT
STRUKTURALNY**

Wynika z różnego systemu wartości osób zaangażowanych w konflikt. Osoby skonfliktowane przywiązują wówczas inną wagę do pewnych fundamentalnych kwestii, kształtujących ich światopogląd. Często może wynikać również z narzucania konkretnego zachowania, związanego z wyznawanymi wartościami, przez jedną ze stron.

**KONFLIKT
WARTOŚCI**

PRZYKŁAD

Anna pisze artykuł naukowy, opierający się na danych zebranych przez grupę badawczą, której była członkinią. Jest to jej autorski pomysł wykorzystania tych danych. Członkiem grupy badawczej był także Adam. Jest on zdania, że zebranych danych nie powinno się wykorzystywać w zaproponowany przez Annę sposób, ponieważ wyciągnięte wnioski będą zakłamanie. Anna twierdzi, że może wykorzystywać dane dowolnie i Adam nie powinien się wtrącać, bo nie jest to jego sprawa. Adam uważa, że tu chodzi o dobro nauki i ma on prawo zrobić wszystko, żeby odwieść Annę od napisania artykułu. Anna uważa, że Adam robi to, bo zazdrości jej pomysł, a ponadto „musi być zawsze we wszystkim najlepszy”, więc nie może znieść tego, że Anna wymyśliła innowacyjny sposób wykorzystania zebranych danych. Adam twierdzi, że Anna jest samolubna i nigdy nie patrzy na szersze konsekwencje swoich działań, a tylko na „czubek własnego nosa”. Adam nie wie, że Anna przed opublikowaniem artykułu chce skonsultować wyniki z ekspertką, której zdanie oboje szanują.

KONFLIKT RELACJI

Anna uważa, że Adam robi to, bo zazdrości jej pomysł, a ponadto „musi być zawsze we wszystkim najlepszy”, więc nie może znieść tego, że Anna wymyśliła innowacyjny sposób wykorzystania zebranych danych. Adam twierdzi, że Anna jest samolubna i nigdy nie patrzy na szersze konsekwencje swoich działań, a tylko na „czubek własnego nosa”.

KONFLIKT DANYCH

Adam nie wie, że Anna przed opublikowaniem artykułu chce skonsultować wyniki z ekspertką, której zdanie oboje szanują.

KONFLIKT INTERESÓW

Anna potrzebuje uznania naukowego i walidacji swojego pomysłu, natomiast Adam chce mieć pewność, że dane zebrane w projekcie, którego był członkiem, będą dobrze wykorzystane

KONFLIKT STRUKTURALNY

Anna i Adam są współpracownikami, a przez to są od siebie zależni. Współpracują przy różnych projektach. Być może również w przyszłości będą starać się o to samo stanowisko?

KONFLIKT WARTOŚCI

Anna twierdzi, że może wykorzystywać dane dowolnie i Adam nie powinien się wtrącać, bo nie jest to jego sprawa. Adam uważa, że tu chodzi o dobro nauki i ma on prawo zrobić wszystko, żeby odwieść Annę od napisania artykułu.

ETAPY KONFLIKTU

KONFLIKT UTAJONY

sytuacja, w której znajdują się strony, sprzyja powstaniu konfliktu, a konkretne okoliczności sprawiają, że strony mają inne interesy.

KONFLIKT SPOSTRZEGANY

strony zauważają, że mają inne interesy.

KONFLIKT ODCZUWANY

strony są świadome sprzecznych interesów, ale wciąż nie podejmują żadnych działań w celu realizacji swoich interesów lub konfrontacji.

KONFLIKT MANIFESTOWANY

strony zaczynają podejmować działania w celu realizacji swoich interesów.

KONFLIKT ZAKOŃCZONY

strony znalazły sposób na pogodzenie swoich interesów.

Klasyfikacja etapów konfliktu wg L.R. Pondy`ego

PRZYKŁAD

KONFLIKT UTAJONY

jeden profesor specjalizujący się w wąskiej dziedzinie jest promotorem doktoratów dwóch osób. Po obronach tylko jedna osoba będzie mogła otrzymać zatrudnienie w instytucie.

KONFLIKT SPOSTRZEGANY

osoby dowiadują się od profesora, że tylko jedna z nich będzie mogła zostać zatrudniona w instytucie po zakończeniu studiów doktoranckich.

KONFLIKT ODCZUWANY

każda z osób chce otrzymać propozycję pracy i jest świadoma, że druga osoba również będzie się ubiegać o to stanowisko. Osoby nie podejmują jednak żadnych kroków w celu realizacji swoich interesów.

KONFLIKT MANIFESTOWANY

jedna z osób zaczyna regularnie przynosić profesorowi drożdżówki i spędza z nim coraz więcej czasu w przerwach lunchowych. Druga osoba zgłasza się do zostawiania w instytucie po godzinach i poprawiania kolokwiiw studnetów. Obie osoby przestają ze sobą rozmawiać. Atmosfera staje się coraz bardziej napięta.

KONFLIKT ZAKOŃCZONY

profesor spotyka się z obiema osobami i przedstawia obiektywne i jasne kryteria, na podstawie których zdecyduje, kto zostanie zatrudniony w instytucie. Jednocześnie zapewnia, że pomoże osobie niezatrudnionej w znalezieniu pracy na innej uczelni

Notatki

POROZU -MIENIE

Głównym celem mediacji jest znalezienie porozumienia, które zakończy konflikt pomiędzy stronami. Konflikt został zdefiniowany jako sytuacja, w której dwie lub więcej osób ma różne lub z pozoru różne interesy. W tym miejscu należy przyrzeć się kategorii interesu.

Mimo że pojęcia używane w tej sekcji są pojęciami negocjacyjnymi, to są one również przydatne w mediacji, a ich zrozumienie stanowi często konieczny warunek prawidłowej pracy mediatora_ki.

Przede wszystkim należy odróżnić „interes” od „stanowiska”.

Stanowisko można określić jako deklarację swojego zdania na temat konkretnego sporu, czasem z podaniem argumentów. Negocjacje polegające na wymianie stanowisk nazywa się negocjacjami pozycyjnymi.

Stanowisko

Interes to natomiast powód, dla którego strona chce osiągnąć konkretny rezultat. Mogą to być problemy, które ma rozwiązać dane stanowisko. Interesy są więc tym, co jest rzeczywiście ważne dla skonfliktowanych stron, ponieważ interesy określają ich potrzeby.

Interes

Pierwszą rzeczą, którą strony słyszą w trakcie negocjacji, są wzajemne stanowiska. Za tymi stanowiskami mogą stać zarówno sprzeczne, jak i możliwe do pogodzenia interesy. To właśnie zidentyfikowanie interesów stron jest pierwszym krokiem do osiągnięcia dobrego porozumienia.

Strefa potencjalnego porozumienia i najlepsza alternatywa

**Strefa
potencjalnego
porozumienia
i najlepsza
alternatywa**

Żeby porozumienie mogło zostać osiągnięte, konieczne jest istnienie strefy potencjalnego porozumienia (z ang. *zone of possible agreement*). Składają się na nią wszelkie możliwe rozwiązania, na które obie strony są w stanie się zgodzić.

W celu lepszego zrozumienia pojęcia strefy potencjalnego porozumienia należy wyjaśnić także pojęcie najlepszej alternatywy (z ang. *best alternative to negotiations agreement*). Jest to najkorzystniejsze z możliwych rozwiązań w przypadku, gdy porozumienie nie zostanie zawarte (strony „odejdą od stołu”).

Przykład **Przykład Anna chce sprzedać, a Bartosz kupić podręcznik do matematyki. Obie osoby przystępując do negocjacji ceny podręcznika powinny zastanowić się nad swoją najlepszą alternatywą.**

Anna wie, że cena takiego używanego podręcznika w sklepie internetowym to 100 zł. Jednak znalezienie kupca nie jest łatwe. Bartosz jest natomiast osobą zainteresowaną zakupem podręcznika. Znalezienie innego kupca może potrwać nawet do kilku tygodni. Ponadto Anna musiałaby założyć konto na portalu z używanymi książkami, sfotografować i opisać podręcznik, wystawić go na sprzedaż, a także odpisywać na wiadomości potencjalnych kupców. Co więcej, choć osoba kupująca pokryłaby koszty przesyłki, to Anna musiałaby odpowiednio zapakować i wysłać książkę. Zatem tak naprawdę najlepsza alternatywa do negocjacji to **sprzedaż książki za 100 zł w bliżej nieokreślonym czasie oraz około jedna godzina czynności związanych ze sprzedażą**. Anna wycenia sprzedaż książki od ręki oraz zaoszczędzenie czasu na 10 zł. Jest zatem gotowa sprzedać Bartoszewi podręcznik za 90 zł.

Z rozeznania rynku zrobionego przez Bartosza wynika, że w sklepie internetowym takie używane podręczniki do matematyki kosztują 100 zł. Do tego trzeba doliczyć cenę wysyłki, czyli 15 zł. Dodatkowo w związku ze zbliżającymi się egzaminami Bartosz nie ma czasu przeglądać sklepu internetowego, a podręcznika potrzebuje na już. Mógłby pójść do księgarni i od ręki kupić nową książkę, jednak jej cena to 200 zł. Jest to kwota zdecydowanie przekraczająca możliwości finansowe Bartosza – gdyby książka tyle kosztowała, nie kupiłby jej wcale. Zatem najlepsza alternatywa do negocjacji dla Bartosza to **zakup książki przez Internet za 115 zł z wysyłką i otrzymanie jej za ok. 3 dni od momentu zakupu**. W związku z tym, że Bartoszewi bardzo zależy na czasie i wycenia go na 20 zł, jest w stanie zapłacić za książkę od Anny 135 zł.

Strefa potencjalnego porozumienia Anny i Bartosza to zatem każda cena pomiędzy 90 a 135 zł. Anna, sprzedając książkę w tym przedziale cenowym, wyjdzie lepiej, niż gdyby w ogóle nie podeszła do negocjacji. Podobnie Bartosz, jeśli kupi książkę w tym przedziale cenowym, zyska w porównaniu z sytuacją, w której „odszedłby od stołu”.

Źródła

E. Gmurzyńska, R. Morek, Mediacje. Teoria i praktyka. Wolters Kluwer 2009.

Ch. W. Moore, Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania sporów. Wolters Kluwer 2016.

R. Fisher, W. Ury, B. Patton, Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się. PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2016.



Biuro Rzecznicki
Praw i Wartości Akademickich

Biuro Rzecznicki Praw i Wartości Akademickich to bezpieczne miejsce dostępne dla wszystkich członkiń i członków wspólnoty Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Do Rzecznicki Praw i Wartości Akademickich możesz zgłosić się z każdą sprawą dotyczącą funkcjonowania na Uniwersytecie. Może to dotyczyć między innymi poczucia niesprawiedliwego lub niewłaściwego potraktowania albo sytuacji konfliktowych, które wpływają na Twoje życie, pracę lub studia na Uniwersytecie Jagiellońskim. Sprawa może zostać również zgłoszona przez organy samorządu studenckiego i doktoranckiego oraz działające na uniwersytecie związki zawodowe.

Rzeczniczka w swojej działalności kieruje się zasadami niezależności, bezstronności i poufności oraz dąży do polubownego rozwiązywania sporów wewnątrz wspólnoty uczelni. Zapraszamy od odwiedzenia naszej strony internetowej:

www.ombuds.uj.edu.pl