Pobrane z czasopisma Studia Iuridica Lublinensia **http://studiaiuridica.umcs.pl**
Data: 31/10/2026 04:32:14

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

Aneta Jakubiak-Mirończuk
Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie
ORCiD: 0000-0001-5258-9839
aneta.jakubiak-mironczuk@ms.gov.pl

Efektywność w mediacji – pomiędzy działaniem a skutkiem

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest przedstawienie i analiza czynników, które wpływają na proces mediacji, co w istotnym stopniu przesądza o efekcie mediacji. Mediacja funkcjonuje jako instytucja społeczna i jednocześnie jako instytucja prawna, dlatego analiza efektywności wymaga odniesienia się do obu obszarów. Zasadniczym celem mediacji jest zawarcie porozumienia. Ten jednoznaczny cel wymaga uwzględnienia wielu czynników, podjęcia trafnych decyzji, jak również wypełnienia szeregu obowiązków.

Słowa kluczowe: mediacja; strategie prowadzenia mediacji; obowiązki mediatora

WPROWADZENIE

Mediacja jest działaniem celowym, a jej głównym skutkiem jest rozwiązanie konfliktu poprzez zawarcie porozumienia. Tak sformułowana teza nie umniejsza wartości procesom, jakie towarzyszą mediacji: przywróceniu komunikacji pomiędzy stronami; analizie sytuacji konfliktu; uświadomieniu i zrozumieniu interesów, potrzeb i motywacji stron; uświadomieniu uwarunkowań zewnętrznych, determinujących zarówno przebieg konfliktu, jak i wpływających na możliwości jego rozwiązania.

Tezą niniejszego artykułu jest twierdzenie, że pojęcie efektywności i jej uwarunkowania w mediacji ma dwa kluczowe wymiary – oba dotyczą sposobu pracy mediatora. Pierwszy z nich jest związany ze sposobem pracy mediatora, której jakość ma istotny wpływ na wynik mediacji. Sposób pracy mediatora zależy oczywiście od jego wiedzy, umiejętności, a także osobowości. Pomimo systemowego założenia, że mediatorem może być każdy, zakładam, że – ze względu na specyfikę mediacji – mediatorem może być każdy, kto dysponuje niezbędną wiedzą i umiejętnościami. Jedną z takich umiejętności jest wybór strategii działania odpowiedniej do rodzaju podejmowanej mediacji, charakteru konfliktu i dynamiki interakcji pomiędzy stronami. Drugi wymiar efektywności jest związany z zakresem obowiązków mediatora (w szczególności w odniesieniu do mediacji sądowej) i ze stopniem, w jakim mediator się z nich wywiązuje. Źródłem obowiązków mediatora są przepisy prawa, treść umowy o mediację, a także regulacje wewnętrzne podmiotów świadczących usługi mediacji (np. ośrodków mediacyjnych) oraz normy etyczne. Sposób wypełniania tych obowiązków ma bezpośredni wpływ na proces mediacji i jego główny skutek.

STRATEGIE PROWADZENIA MEDIACJI ZDETERMINOWANE JEJ RODZAJEM

Pierwszym kryterium wyboru strategii mediacyjnej jest założona formuła mediacji. W zależności od przyjętej formuły mediacji mediator ma pomagać i towarzyszyć w osiągnię-

Pobrane z czasopisma Studia Iuridica Lublinensia **http://studiaiuridica.umcs.pl**
Data: 31/10/2026 04:32:14
Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska

ciu porozumienia lub dokonywać interwencji w spór. Mediatorzy nie mają prawa do podejmowania rozstrzygających decyzji, dlatego przeważa kwestia pomocy, a nie interwencji mediatora. Istnieją jednak modele mediacji, w których mediator aktywnie włącza się w spór. Zakres takich działań zależy przede wszystkim od zgody stron oraz wiedzy i umiejętności mediatora. Mediacja jest skierowana z reguły na wytworzenie norm odpowiednich dla danego konfliktu, a nie na osiągnięcie zgodności z istniejącymi normami. To właśnie ta cecha różni mediację od osądzania oraz przesądza o atrakcyjności „negocjacji we troje".

Nie chodzi tu o czystą subsumcję stanu faktycznego pod normę prawną, lecz o takie zastosowanie (np. norm słuszności), aby strony były całkowicie usatysfakcjonowane propozycjami przedstawionymi przez mediatora. Mediacja jest rodzajem pośredniczenia w sporze dla ułatwienia jego uczestnikom osiągnięcia konsensusu. Stanowi pomoc w określeniu wagi przyczyn konfliktu, ma też na celu zwiększenie gotowości do wzajemnych ustępstw czy wreszcie usprawnienie wspólnych relacji. W trakcie mediacji przeszłość ma znaczenie tylko w odniesieniu do teraźniejszości jako podstawa do przewidywania przyszłości, w szczególności przyszłych potrzeb, zdolności i reakcji na decyzje[1].

Główne czynniki sprzyjające wprowadzeniu do sporu trzeciej osoby funkcjonują w trzech obszarach: cech sporu, umiejętności oraz charakteru relacji między stronami w aspekcie obiektywnym i subiektywnym. Kluczową rolę wśród cech sporu odgrywają przyczyny przetargu dystrybutywnego, w szczególności niepodzielność dóbr będących przedmiotem sporu, sprzeczność interesów lub celów oraz brak zgody co do czynników normatywnych istotnych dla rozwiązania sporu. Im bardziej złożona i konfliktogenna jest struktura sytuacji, w tym wyższym stopniu te umiejętności warunkują porozumienie. Te dwa czynniki się równoważą. W praktyce w przypadku bardziej złożonych i wieloaspektowych spraw potrzebna jest większa interdyscyplinarna wiedza[2].

Aspekt subiektywny relacji między stronami zależy od woli stron do utrzymywania kontaktów czy zawarcia porozumienia oraz od stopnia zaufania do drugiej strony. Aspekt obiektywny to zewnętrzne uwarunkowania sporów w sytuacjach, gdy strony pozostają ze sobą w stałych kontaktach (np. relacji sąsiedzkich, koleżeńskich, rodzinnych czy zawodowych)[3]. Czynniki obiektywne zwiększają prawdopodobieństwo oddania sporu do mediacji, o ile uczestnicy chcą zawrzeć porozumienie i mają świadomość braku umiejętności. W sytuacji przewagi czynników z obszaru cech, braku umiejętności i chęci zawarcia porozumienia spór stanie się przedmiotem arbitrażu lub procesu sądowego.

Funkcjonujące podziały mediacji opierają się na takich kryteriach, jak: bezpośrednia przyczyna rozpoczęcia postępowania mediacyjnego, sposób jej prowadzenia przez mediatora, zorientowanie procesu na określony skutek oraz miejsce jej przeprowadzenia. W ramach podstawowego podziału rozróżnia się mediację konwencjonalną i mediację na zlecenie sądu. Mediacja konwencjonalna (inaczej fakultatywna lub umowna) jest inicjowana przez strony

[1] J. Folberg, A. Taylor, *Mediation. A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation*, San Francisco 1984, s. 31.
[2] M. Pękala, *Dobry mediator – czyli kto? Kwalifikacje zawodowe mediatorów w świetle opinii ekspertów*, [w:] *Mediacja. Teoria, normy, praktyka*, red. K. Płeszka, J. Czapska, M. Araszkiewicz, M. Pękala, Warszawa 2017, s. 489.
[3] Por. T. Echoff, *The Mediator, the Judge and Administrator in Conflict-Resolution*, „Acta Sociologica" 1966, Vol. 10, s. 156–157, za: J. Kurczewski, *Spór i sądy*, Warszawa 1982, s. 57.

Pobrane z czasopisma Studia Iuridica Lublinensia **http://studiaiuridica.umcs.pl**
Data: 31/10/2026 04:32:14
Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska

w związku z umową mediacyjną. Mediacja na zlecenie sądu (mediacja obligatoryjna) rozpoczyna się na podstawie decyzji sądu kierującego strony do mediacji z obowiązkiem stawienia się na spotkaniu mediacyjnym. Zgodnie z zasadą autonomii decyzja o podjęciu i kontynuowaniu rozmów, a przede wszystkim o zawarciu porozumienia, pozostaje wyłączną kompetencją stron[4].

Odnosząc się do modeli mediacji według kryterium sposobu pracy, wyróżniono mediację ewaluatywną i facylitacyjną. W pierwszym przypadku mediator aktywnie angażuje się w pracę nad porozumieniem, przez co na równi ze stronami staje się jego autorem, natomiast w drugim jego wysiłek jest zorientowany na edukację i pomoc stronom w samodzielnym dojściu do porozumienia[5]. Kolejny podział funkcjonuje w odniesieniu do mediacji rodzinnej i prowadzonej w sprawach karnych. Opierając się na kryterium skutku, można wyróżnić mediację ukierunkowaną na: 1) rozwiązanie sporu (*settlement-directed mediation*), 2) mediację terapeutyczną (*therapeutic mediation*) oraz 3) mediację przekształcającą (*transformative mediation*)[6].

W każdym z tych modeli celem jest osiągnięcie porozumienia, niemniej możliwe jest dodatkowo wykorzystanie procesu mediacji do terapii lub zmiany postaw i umiejętności uczestników. W sprawach cywilnych, ze względu na przedmiot sporu, nie występuje mediacja terapeutyczna. Z założenia mediacja w sprawach cywilnych jest mediacją typu *settlement-directed*. Wobec stron pozostających ze sobą w stałych relacjach, w ramach funkcji wychowawczej, właściwa jest mediacja typu *transformative*.

Podstawowe, pojawiające się w definicjach, wymagania wobec mediatora to: bezstronność, neutralność i akceptacja stron[7]. Akceptacja mediatora przez wszystkie strony sporu, będąca m.in. faktyczną gwarancją jego bezstronności, jest warunkiem *sine qua non* przeprowadzenia mediacji. Wprowadzenie kompetentnej, neutralnej i bezstronnej osoby ma na celu ułatwienie dokonania diagnozy konfliktu oraz zorganizowania procesu m.in. poprzez ustalenie reguł i zasad proceduralnych. Z założenia jest to proces dobrowolny i poufny.

Mediacja, określana również jako „negocjacje we troje", jest trybem, w którym strony zachowują swoją autonomię i prawo do podejmowania decyzji merytorycznych i proceduralnych. W dowolnym momencie mogą odstąpić od rozmów lub pomimo ustalenia porozumienia mogą się na nie ostatecznie nie zgodzić. Wykonanie zawartych ustaleń również jest uza-

[4] Zob. np. L. Parkinson, *Family Mediation*, London 1997, s. 69–70; S. Pieckowski, *Mediacja w sprawach cywilnych*, Warszawa 2006, s. 14–13; D. Peters, *Wstęp do zasad i teorii mediacji*, Materiały z konferencji Uniwersytetu Warszawskiego pt. „Mediacja – nowa metoda rozwiązywania sporów w sprawach cywilnych", 7 października 2005 r., s. 2.

[5] Por. L.L. Fuller, *Mediation – Its Forms and Functions*, "Southern California Law Review" 1970/71, Vol. 44, s. 308–310, za: A. Korybski, *Alternatywne rozwiązywanie sporów w USA. Studium teoretycznoprawne*, Lublin 1993, s. 116–117; E. Gumrzyńska, *Mediacje administrowane przez sądy*, Materiały z konferencji Uniwersytetu Warszawskiego pt. „Mediacja – nowa metoda rozwiązywania sporów w sprawach cywilnych", 7 października 2005 r.

[6] Zob. L. Parkinson, *op. cit.*, s. 82–85. Por. E. Gmurzyńska, *Rodzaje mediacji*, [w:] *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Warszawa 2009, s. 176–187; A.M. Arkuszewska, A. Kościółek, J.M. Łukasiewicz, J. Plis, T. Serafin, *Zarys metodyki pracy mediatora w sprawach cywilnych*, Warszawa 2014, s. 62–67.

[7] Por. M. Noone, *Essential Legal Skills. Mediation*, London 1966, s. 5; K. Czayka-Chełmińska, R. Świeżak, M. Tański, *Mediacja rodzinna*, [w:] *Alternatywne metody rozwiązywania sporów. Przegląd zagadnień*, Warszawa 2003, s. 16.

Pobrane z czasopisma Studia Iuridica Lublinensia **http://studiaiuridica.umcs.pl**
Data: 31/10/2026 04:32:14
Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska

leżnione wyłącznie od woli podmiotów konfliktu[8]. Zależności rozważane na gruncie pojęcia negocjacji występują też w mediacji. Zakładając właściwe prowadzenie mediacji i kompetencje mediatora, dochodzi do sytuacji przeniesienia odpowiedzialności za proces na mediatora przy jednoczesnej gwarancji swobody trybu kontraktowego dla stron.

Warunek profesjonalizmu mediatora i zaufania do niego jest kluczową kwestią. Do jego zadań należy: kontrolowanie realności i wykonalności propozycji, poszukiwanie wszelkich dostępnych opcji i alternatywnych rozwiązań, poszerzanie źródeł informacji oraz przyjęcie na siebie odpowiedzialności za decyzje satysfakcjonujące i akceptowalne, ale zagrażające stronom utratą twarzy. Powinien on dążyć do uświadomienia stronom zależności ich roszczeń od pewnych wartości i norm społecznych, które mają zastosowanie do przedmiotu sporu[9]. Podczas rozmów mediator, poza kierowaniem procesem poszukiwania rozwiązania, uczy uczestników komunikacji i oddzielania emocji od zakresu przedmiotowego sporu.

W mediacji podkreślana jest funkcja edukacyjna, polegająca na pokazaniu stronom, w jaki sposób można kooperacyjnie rozwiązywać problemy. Mediator jest zobligowany do porządkowania zachowania i wypowiedzi stron. Nie ulega wątpliwości, że – mimo braku formalnej władzy nad uczestnikami konfliktu – ma on duży wpływ na przebieg procesu, a jego rola sięga dalej niż wyjaśnianie spornych kwestii. Mediator różni się od arbitra lub sędziego tym, że nie nakazuje, lecz przekonuje strony do rozwiązania zgodnego z wartościami i regułami akceptowanymi przez otoczenie społeczne[10]. Jego rola i wiążąca się z nią odpowiedzialność za proces implikuje obowiązek posiadania umiejętności podstawowych i metaumiejętności. W przeciwieństwie do arbitra czy sędziego, mediator nie ma mocy decyzyjnej, wobec czego jego oddziaływanie jest ograniczone do kierowania procesem i pomocy stronom w negocjacjach integratywnych. Mediator nie może rozstrzygnąć sporu i jednocześnie nie jest osobą spoza relacji między uczestnikami, tak jak jest to w przypadku sędziego lub arbitra.

Powyższe ujęcie nakłada na mediatora obowiązek posiadania szerokiej wiedzy o procesie konfliktu oraz doświadczenia w rozwiązywaniu konfliktów. Naturalna predyspozycja do mediacji dotyczy sytuacji, w których występują zaburzenia komunikacji przy jednoczesnej świadomości uwarunkowań chęci stron do zawarcia porozumienia. W rolę mediatora wpisana jest również funkcja tzw. strażnika porozumienia, która oznacza obowiązek zapewnienia jego realności, a także uświadomienia stronom wynikających z niego konsekwencji. Waga tej kwestii wynika z braku innych, poza zgodą na określone rozwiązanie wraz z jego konsekwencjami, bezpośrednich gwarancji jego realizacji.

Oceny mediacji są dokonywane subiektywnie przez uczestników na podstawie satysfakcji z przebiegu postępowania oraz obiektywnie na podstawie kryterium jakości porozumienia[11]. Zorientowanie tego trybu na porozumienie przekłada się na zobligowanie mediatora

[8] Por. L. Parkinson, *op. cit.*, s. 5; A. Pietrzyk, *Mediacja jako forma interwencji w sporze stron*, „Palestra" 1996, nr 4, s. 43.
[9] Por. A. Korybski, *op. cit.*, s. 117.
[10] Por. A. Halpern, *Negotiating Skills*, London 1992, s. 89–90; L. Parkinson, *op. cit.*, s. 12–19; M. Bobrowicz, *Mediacje gospodarcze – jak mediować i przekonywać*, Warszawa 2004, s. 19–33; E. Kowalczuk, *Mediacja i arbitraż jako przykład interwencji trzeciej strony w negocjacjach gospodarczych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1999, nr 2, s. 191–192.
[11] Główne kryteria: trwałość, wykonalność oraz równolegle badany i skorelowany z poprzednimi kryteriami poziom akceptacji i zadowolenia stron z porozumienia. Występuje również określenie „skuteczność mediacji". Największą skuteczność mediacji odnotowuje się w sprawach dotyczących przestępstw przeciwko: mieniu

Pobrane z czasopisma Studia Iuridica Lublinensia **http://studiaiuridica.umcs.pl**
Data: 31/10/2026 04:32:14
Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska

do ingerencji w zaburzone porozumiewanie się uczestników. Dzięki ulepszeniu komunikacji werbalnej zyskuje się zwiększenie gotowości stron do: poszukiwania rozwiązania, uważnego słuchania, zadawania pytań istotnych dla rozwiązania konfliktu. Głównym celem mediatora na tym etapie jest eliminacja barier komunikacyjnych, szczególnie na poziomie psychologicznym, ale również na poziomie przepływu informacji. Musi wyeliminować zachowania charakterystyczne dla konfliktu relacji.

Zadaniem mediatora nie jest ocena przeszłości, lecz poszukiwanie i analiza rozwiązań pozwalających na realizację planów w przyszłości[12]. Środkiem realizacji tych zadań jest stopniowe rozwijanie zaufania między stronami oraz usprawnianie komunikacji. W sytuacjach złożonych konfliktów może nim być także podział pola konfliktu na mniejsze części. Mediator sugeruje cząstkowe rozwiązania w ramach wydzielonego obszaru oraz określa kolejność ich przyjmowania. Następnie łączy te uzgodnienia w ogólne porozumienie. W ostateczności, jeśli sugestie konstruktywnego porozumienia nie przyniosą spodziewanego efektu, może zdecydować się na tzw. twardą taktykę. Wywiera wówczas presję, by strony odrzuciły nierealne oczekiwania i przyjęły proponowane przez mediatora rozwiązania.

Ze względu na zbieżność procesów negocjacji i mediacji umiejętności mediatora to przede wszystkim umiejętności dobrego negocjatora. Z uwagi na opisaną rolę wymagania wobec mediatorów obejmują jednak umiejętności skutecznego kierowania procesem poprzez oddziaływanie na strony. Wymóg zgody na rozmowy i akceptacji mediatora przez cały czas trwania procesu wyklucza władcze, arbitralne zachowania. Z drugiej strony występuje zagrożenie paradoksem współpracy[13].

P.J. Carnevale i P.A. Keenan opracowali tzw. strategiczny model mediacji, w którym mediator wyznacza sobie cele, jakie zamierza osiągnąć w wyniku swojego oddziaływania na strony[14]. Podstawowe strategie to: integracja, wywieranie nacisku, łagodzenie oraz bierny udział. Celem integracji jest poszukiwanie konstruktywnego rozwiązania, mogącego zaspokoić podstawowe aspiracje stron. Wywierając nacisk, mediator próbuje ograniczyć dążenia jednej lub obu stron. Strategia łagodzenia ma na celu uwzględnienie dodatkowego zysku w zamian za pójście na kompromis lub wprowadzenie narzuconych zmian w końcowym porozumieniu. Stosowanie metody biernego udziału oznacza zostawienie stronom możliwości samodzielnego sterowania sporem po to, by w przyszłości nie musiały korzystać z pomocy mediatora.

Przy wyborze konkretnej strategii mediator kieruje się dwoma czynnikami: własną koncentracją na dążeniach, celach i aspiracjach negocjatorów oraz przekonaniem co do możliwości znalezienia przez strony płaszczyzny porozumienia w drodze współpracy. Mediacja

(80%), rodzinie i opiece (77,8%), wolności (75,8%), mieniu i życiu (73,3%). Zob. M. Mendelska-Stec, *Wyniki badań. Funkcjonowanie instytucji mediacji w Polsce*, „Mediator" 2005, nr 34(3), s. 58–63. Por. A. Gójska, *Przegląd badań w dziedzinach mediacji rodzinnych na świecie*, „Mediator" 2004, nr 29(2), s. 23–47; E. Dobiejewska, *Stan mediacji w Polsce*, „Mediator" 2003, nr 27(4), s. 45–50; E. Wildner, *Postępowanie mediacyjne w polskim procesie karnym. Teoria i praktyka*, „Mediator" 2004, nr 30(3), s. 9–16.

[12] A. Pietrzyk, *Mediacja jako forma pomocy psychologicznej w konfliktach małżeńskich*, [w:] *Psychologiczna problematyka wsparcia społecznego i pomocy*, red. Z. Ratajczyk, Katowice 1993, s. 156.

[13] Zjawisko zbadane na gruncie teorii gier. W sytuacji konfliktowej działanie zgodne ze strategią pokojową, pomimo strategii wojennej drugiej strony, powoduje eskalację zachowań wojennych. Zob. J. Kozielecki, *Strategia psychologiczna*, Warszawa 1975, s. 127.

[14] Za: A. Pietrzyk, *Strategie i taktyki mediacyjne w sprawach rozwodowych*, „Nowiny Psychologiczne" 1991, nr 3–4, s. 36.

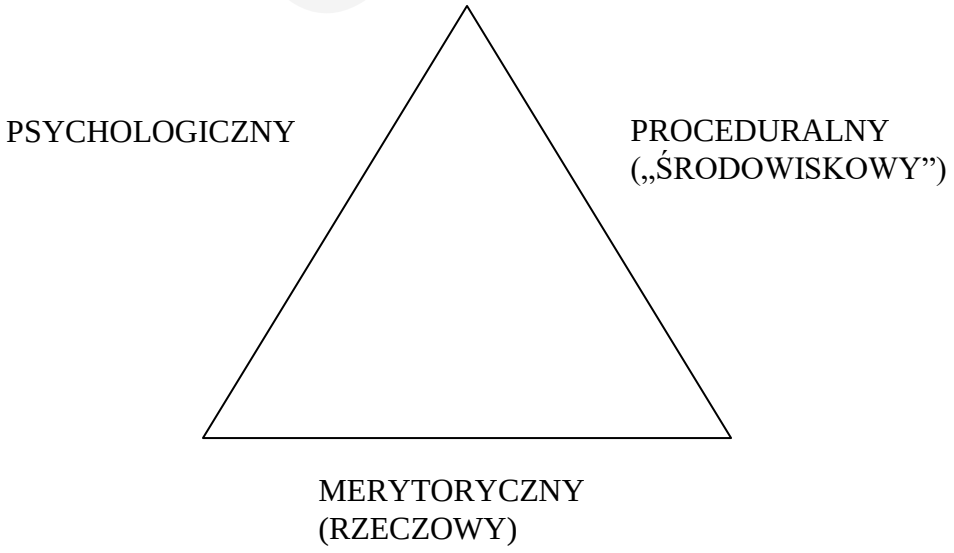
Pobrane z czasopisma Studia Iuridica Lublinensia **http://studiaiuridica.umcs.pl**
Data: 31/10/2026 04:32:14
Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska

nie jest psychoterapią ukierunkowaną na przeżycia uczestników. Kierowanie tym procesem wymaga innego rodzaju kwalifikacji. Potwierdzają tę tezę wyniki badań przeprowadzonych przez P.J. Carnevale'a.

Przyjęcie przez mediatora strategii określanej na gruncie negocjacji jako miękka, polegającej na łagodzeniu i koncentracji na aspiracjach stron, skutkuje manifestacją własnych racji. Natomiast kiedy mediator, po wysłuchaniu uczestników, nie respektuje ich żądań, lecz wywiera presję na pracę nad porozumieniem, negocjatorzy wykazują dużą skłonność do ustępstw. Konkluzje sprowadzono do twierdzenia: nadmierne koncentrowanie się na racjach uczestników, stosowanie wobec nich strategii łagodzenia jest przez nich odbierane jako działanie nieefektywne i obnażające słabość mediatora. Mediator zdecydowanie oddziałujący na strony jest oceniany jako profesjonalny i skuteczny. Powyższe badania dowodzą złożoności procesu mediacji oraz różnorodności wymagań stawianych mediatorowi[15].

STRATEGIE ZDETERMINOWANE WYMIARAMI KONFLIKTU

Kanon wiedzy i umiejętności negocjacyjnych i mediacyjnych obejmuje jednocześnie trzy wymiary negocjacji: rzeczowy (merytoryczny), psychologiczny i proceduralny (rys. 1)[16]. W literaturze amerykańskiej funkcjonuje podział obszarów negocjacyjnych na: psychologiczny/emocjonalny – wewnętrzny (*psychological/emotional – internal*), środowiskowy/socjalny – zewnętrzny (*environmental/social – external*), merytoryczny/ekonomiczno-prawny (*substantive/economic – rights*)[17]. Obszar proceduralny w tym ujęciu jest rozumiany szeroko jako wszelkie okoliczności zewnętrzne, czyli miejsce, czas, przestrzeń, procedury, zatem jest tożsamy z pojęciem okoliczności (*environmental*).



Rys. 1. Trójkąt wymiarów sytuacji i satysfakcji w negocjacjach i mediacjach

[15] Zob. Ch.W. Moore, *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving*, Jossey-Bass 2003, s. 43–84.
[16] Odmiennie: J. Kamiński, *Negocjowanie – techniki rozwiązywania konfliktów*, Warszawa 2003, s. 23–24.
[17] Por. J. Floberg, D. Golann, *Lawyer Negotiation. Theory, Practice and Law*, New York 2006, s. 7. Odmiennie: R.A. Rządca, *Negocjacje w interesach. Jak negocjują organizacje*, Warszawa 2003, s. 107–112.

Pobrane z czasopisma Studia Iuridica Lublinensia **http://studiaiuridica.umcs.pl**
Data: 31/10/2026 04:32:14
Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska

Wymiar merytoryczny (rzeczowy) obejmuje wszystkie zagadnienia związane ze sprzecznością interesów i celów uczestników negocjacji. W powszechnym słusznym przekonaniu obszar merytoryczny obejmuje problem, który trzeba rozwiązać lub, inaczej, kwestie, dla których strony się spotkały. Ten wymiar ma silne odniesienie do aspektów ekonomicznych, technicznych i prawnych (w rozumieniu uprawnień i obowiązków w ramach negocjowanego stosunku prawnego).

Wymiar psychologiczny (emocjonalny) odnosi się do faktu, że negocjacje są prowadzone przez ludzi. To banalne stwierdzenie w negocjacjach ma szerokie implikacje i leży u podstaw analiz procesów interpersonalnych oraz zaburzeń postrzegania i oceny sytuacji, jak również podejmowania decyzji. W tym obszarze podkreślana jest rola emocji i osobistych potrzeb negocjatorów jako czynników determinujących przebieg rozmów.

Wymiar proceduralny (otoczenia) uwzględnia fakt, że kontekst sytuacyjny oraz czysto proceduralne ograniczenia i możliwości prowadzenia rozmów także determinują ich wynik. Rola, jaką w konkretnych sporach odgrywają zewnętrzne uwarunkowania, zależy w dużej mierze od cech uczestników. Niemniej zapewnienie jasnych i sprawiedliwych procedur rozmów skutkuje oceną uczestników, że porozumienie zostało osiągnięte w uczciwy sposób. Ta sama zasada jest wyznawana przez zwolenników amerykańskiej koncepcji uczciwego i rzetelnego procesu (*fair trail*)[18].

Przedstawiony model obszarów ma podwójne znaczenie praktyczne. Z jednej strony porządkuje on obszary, które wymagają od stron przyjęcia strategii i związanych z nimi działań. Z drugiej zaś pokazuje, z jakich elementów (czy w jakich obszarach) podmioty zaangażowane w konflikt odczuwają satysfakcję, rozumianą też jako poczucie osiągnięcia sukcesu. Istotne jest zastrzeżenie, że na ogólną ocenę całego procesu składają się pozytywne opinie z każdego z obszarów. W szczególności oznacza to, że poczucie satysfakcji z ustaleń merytorycznych nie wpływa na poczucie satysfakcji psychologicznej czy proceduralnej[19]. Satysfakcja merytoryczna to świadomość osiągnięcia celu i zaspokojenia potrzeb. Satysfakcja psychologiczna jest związana z poczuciem bycia ważnym (istotnym) i dowartościowanym, to przekonanie co do bycia autorem rozwiązań. Satysfakcja proceduralna skutkuje akceptacją procedur rozwiązywania konfliktu i przekonaniem, że są uczciwe[20].

Wobec powyższego, oprócz skrajnych przypadków odczuwania satysfakcji oraz jej braku we wszystkich obszarach, możliwe są następujące przykładowe oceny procesu i wyniku dochodzenia do porozumienia:

– podmiot jest niezadowolony z kształtu porozumienia, ale jednocześnie jest przekonany, że druga strona zachowała ustalone standardy rzetelności i uczciwości oraz że on sam został potraktowany we właściwy sposób – brak satysfakcji merytorycznej przy jednoczesnym odczuwaniu satysfakcji proceduralnej i psychologicznej,

[18] L. Morawski, *Proces sądowy a instytucje alternatywne (na przykładzie sporów cywilnych)*, „Państwo i Prawo" 1993, z. 1, s. 20.
[19] Ch.W. Moore, *op. cit.*, s. 335.
[20] M. Łaguna, B. Markowicz, *Negocjacje i komunikacja w biznesie*, Olsztyn 2003, s. 8.

Pobrane z czasopisma Studia Iuridica Lublinensia **http://studiaiuridica.umcs.pl**
Data: 31/10/2026 04:32:14
Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska

- podmiot osiągnął wszystkie zamierzone cele, ale ma poczucie, że był lekceważony i oszukiwany – satysfakcja merytoryczna przy jednoczesnym braku satysfakcji psychologicznej i proceduralnej,
- podmiot jest zadowolony z treści porozumienia, jest przekonany o rzetelności procedur, ale jednocześnie ma poczucie, że to nie on kierował procesem – satysfakcja merytoryczna i proceduralna, brak satysfakcji psychologicznej,
- podmiot jest zadowolony z treści porozumienia i sposobu, w jaki go traktowano podczas rozmów, ale ma zastrzeżenia co do uczciwości drugiej strony – satysfakcja merytoryczna i psychologiczna, brak satysfakcji proceduralnej.

Tak szczegółowa ocena sytuacji wymaga pewnej wiedzy i doświadczenia. Najrzadziej występującą sytuacją jest pozytywna ocena wyniku procesu przy zaburzeniu satysfakcji proceduralnej. Jest to zrozumiałe, ponieważ przyczynami negatywnej oceny tego obszaru są obiektywne (np. brak czasu) lub subiektywne (np. manipulacja) zaburzenia przebiegu rozmów. Skutkują one zaburzeniami atmosfery, co z kolei negatywnie wpływa na poczucie zaufania i utrudnia systematyczne przetwarzanie informacji, czyli racjonalne myślenie. W efekcie stronom trudno prowadzić konstruktywny spór. Oddziaływanie zaburzeń w obszarze satysfakcji psychologicznej zależy od oczekiwań negocjatora co do poziomu zaspokojenia jego potrzeb osobistych. W tym kontekście najbardziej newralgiczną jest potrzeba szacunku. Osoby zorientowane zadaniowo, nieprzywiązujące nadmiernej wagi do sposobu, w jaki są traktowane, w większości sytuacji odczuwają satysfakcję psychologiczną. Z drugiej strony, ponieważ czasem ludzie mają tendencję do traktowania innych w sposób, w jaki sami tego oczekują, muszą włożyć dodatkowy wysiłek, żeby odpowiednio traktować tych, którzy mają wyższe oczekiwania. Kwestia satysfakcji proceduralnej wymaga od negocjatorów wyraźnego określenia procedur, ponieważ oceny w kategoriach uczciwości, rzetelności i sprawiedliwości mogą odbiegać od standardów przyjętych w danych środowiskach. Satysfakcja psychologiczna jest w największym stopniu uzależniona od subiektywnych oczekiwań uczestników. Poczucie satysfakcji w negocjacjach często jest relatywne, co oznacza, że niezadowolenie drugiej strony jest powodem oceny propozycji lub wyniku rozmów jako satysfakcjonującej[21]. U początkujących negocjatorów brak poczucia satysfakcji w jednym z obszarów przekłada się na ocenę całego procesu.

Osiągnięcie sukcesu w wymiarze merytorycznym wymaga przede wszystkim takich kompetencji, jak znajomość: produktu, technologii, warunków ekonomicznych i prawnych. Ponadto konieczny jest profesjonalizm w posługiwaniu się danymi (w tym opartymi na kryteriach obiektywnych) z tych zakresów oraz znajomość powiązań pomiędzy zjawiskami, cechami, przyczynami. Tutaj oczekiwania wobec negocjatora koncentrują się na: wiedzy, logice, sprawności w wyciąganiu wniosków i konstruowaniu trafnych argumentów.

Proceduralny aspekt obejmuje: scenariusz procesu rozwiązywania sporu; zasady komunikacji, które powinny być ustalone przed poruszeniem kwestii zasadniczych; aspekty organizacyjne, takie jak czas i miejsce rozmów. W ramach aspektów proceduralnych podejmowane są decyzje co do przyjęcia określonego stylu pracy i związanych z nim technik. Część z omawianych tu kwestii przyjmowana jest przez uczestników sporów za naturalne, niewy-

[21] L. Thompson, J. Nadler, *Tendencyjność sądów w rozwiązywaniu konfliktów. Jak ją pokonać?*, [w:] *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, red. M. Deutsch, P.T. Coleman, Kraków 2005, s. 227.

Pobrane z czasopisma Studia Iuridica Lublinensia **http://studiaiuridica.umcs.pl**
Data: 31/10/2026 04:32:14
Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska

magające szczególnej uwagi. To oczywiste, że nikt nie kwestionuje potrzeby przywitania i przedstawienia się na początku rozmów czy ustalenia kwestii porządkowych, takich jak czas rozmów czy kolejnych sesji. Jednak nie wyczerpuje to katalogu niezbędnych ustaleń proceduralnych. Mediacja jest procesem o określonej dynamice, na który składa się tak wiele czynników, że niemożliwe jest, aby przebiegał on bez ukierunkowania i kontroli.

W zakresie wymiaru personalnego mediatorowi są potrzebne wiedza i umiejętności w zakresie panowania nad emocjami i sposobów kierowania nimi. Wiedza ta powinna także obejmować rodzaje motywacji, postaw i przyczyn ich powstawania oraz mechanizmy ich zmiany. Dodatkowo niezbędne jest poznanie zasad postrzegania społecznego i heurystyk, na których jest ono oparte. Podstawowym warunkiem skuteczności w tym wymiarze jest świadomość własnych kompetencji personalnych. Wśród przedstawicieli m.in. zawodów prawniczych, ale również technicznych, można spotkać opinie, że ten rodzaj kompetencji jest zastrzeżony dla psychologów i zawodów pokrewnych. Opiera się on na mylnym przekonaniu, że zrozumienie przyczyn zachowań uczestników w sporze oznacza zgodę na podporządkowanie się żądaniom odpowiadającym ich potrzebom.

Wiedza i świadomość zależności pomiędzy motywacjami osobistymi a zachowaniem strony w sporze pozwalają uniknąć sytuacji, w której dokonywane są ustępstwa merytoryczne rekompensujące rezygnację z potrzeb osobistych. Trafna analiza tych potrzeb pozwala na zaspokojenie ich głównie w ramach aspektu proceduralnego. Najczęstszą przyczyną sytuacji patowych są: ocena, że druga strona nie wyraża we właściwy sposób szacunku innym uczestnikom; przekonanie, że „sytuacja jest bez wyjścia" lub zamierzona technika jest manipulacyjna.

STRATEGIE OPARTE NA KONCEPCJI CH. MOORE'A

Przebieg konfliktu i skłonność do preferowania określonego trybu pracy zależą od stopnia świadomości, motywacji, umiejętności rozpoznania i analizowania cech oraz uwarunkowań własnych uczestników i strony przeciwnej. Wymiernym skutkiem jakości działań jest kształt porozumienia i sposób dochodzenia do niego[22].

Porozumienia te będą się różnić jakością, rodzajem i poziomem satysfakcji. W szerokim ujęciu poszukiwanie porozumienia sprowadza się do znalezienia takiego rozwiązania, które umożliwi osiągnięcie akceptowanego przez strony poziomu zaspokojenia ich potrzeb. W ujęciu wąskim porozumienie to zaakceptowane przez wszystkich warunki dalszego pokojowego współistnienia (współpracy, podziału dóbr), które mogą być zarówno rozwiązaniem, jak i rozstrzygnięciem. Wypracowanie porozumienia uwzględniającego w jak największej mierze istotne interesy wszystkich zaangażowanych podmiotów jest możliwe tylko na etapie rozwiązywania konfliktu.

Jeżeli strony nie podejmą żadnych działań i nie przekształcą swoich postaw tak, aby znaleźć się na tym poziomie, to możliwe jest osiągnięcie tylko porozumienia w ujęciu wąskim lub poddanie sporu pod rozstrzygnięcie. Jeżeli uczestnicy zdecydują się jedynie na wąskie porozumienie czy rozstrzygnięcie, konflikt zostanie tylko złagodzony lub zredukowany. Oczywiście strony są w stanie doprowadzić do zakończenia konfliktu poprzez poddanie go

[22] Zob. Ch.W. Moore, *op. cit.*, s. 138–143.

Pobrane z czasopisma Studia Iuridica Lublinensia **http://studiaiuridica.umcs.pl**
Data: 31/10/2026 04:32:14
Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska

rozstrzygnięciu przez sąd[23]. Na poziomie eskalacji konfliktu zantagonizowanie stron może być tak duże i wielopłaszczyznowe, że najczęściej mają miejsce negocjacje pozycyjne lub konieczne jest skorzystanie z pomocy osoby trzeciej w formie mediacji, arbitrażu czy postępowania adjudykacyjnego.

Sytuacja eskalacji konfliktu charakteryzuje się złą komunikacją, błędnym spostrzeganiem i często brakiem kontroli nad emocjami stron, dlatego stronom łatwiej dojść do porozumienia przy pomocy osób trzecich. Poddając spór pod rozstrzygnięcie arbitra czy sądu, nie można liczyć na rozwiązanie problemu, a tylko na rozstrzygnięcie sporu. W tej sytuacji najskuteczniejszym trybem jest mediacja. Ta procedura pozwala na dochodzenie do porozumienia przez szukanie rozwiązania problemu przez same strony. Jednocześnie uczestnicy uczą się rozmawiać ze sobą i tego, jak pracować z konfliktem w przyszłości.

Kierowanie procesem przez bezstronną, neutralną, zaufaną i zaakceptowaną przez strony osobę zapewnia dobrą komunikację i skoncentrowanie rozmów na problemie. Dzięki mediatorowi konflikt relacji zostaje zredukowany do konfliktu interesów, a wypracowane porozumienie jest sprawdzone pod względem zupełności i realności. Jeżeli na tym poziomie jedna ze stron chciałaby doprowadzić do pracy nad rozwiązaniem konfliktu na podstawie analizy interesów, to jedyną drogą są negocjacje przełamujące. Ten sposób negocjowania nie narzuca żadnego stanowiska drugiej stronie, ponieważ ma na celu jedynie stworzenie atmosfery, w której ludzie mogą spokojnie pomyśleć o problemie. Teoria ta opiera się na pięciu krokach przełamywania barier współpracy. Zwykle w negocjacjach problemowych przeszkadzają bariery: reakcji, emocji, sztywnego stanowiska, braku satysfakcji, poczucia siły. Dla każdej z tych barier opracowano odpowiadający jej krok[24].

Poziom opadania konfliktu obejmuje przypadki, kiedy konflikt nie jest rozwiązywany, ale strony podjęły wysiłek nieeskalowania go. Tutaj porozumienie, a jednocześnie zapobieżenie eskalacji, jest możliwe do osiągnięcia przy pomocy negocjacji opartych na zasadach[25]. Są one zorientowane na poszukiwanie wspólnych korzyści oraz na rozwiązywanie konfliktów przez zastosowanie obiektywnych kryteriów, które polegają na zastosowaniu twardego stylu w odniesieniu do problemów oraz miękkiego w stosunku do ludzi. Uczestnicy rozwiązują problemy. Celem jest: efektywny i osiągnięty polubownie wynik; oddzielenie ludzi od problemu; działanie niezależne od zaufania; skoncentrowanie na interesach, a nie na stanowiskach; szukanie możliwości korzystnych dla obu stron; opracowanie wielu możliwych rozwiązań; stosowanie obiektywnych kryteriów; dążenie do jak najpełniejszego uzasadniania stanowisk; kierowanie się regułami. Negocjacje oparte na zasadach powstały na podstawie krytyki schematycznego pojmowania tego procesu jako gry pozycyjnej o strukturze przetargu.

Tylko na najniższym poziomie konfliktu interesów możliwe jest wypracowanie faktycznego (często twórczego) rozwiązania problemu, czyli stworzenie porozumienia w ujęciu wąskim. Jeżeli strony nie podejmą żadnych działań i nie przekształcą konfliktu tak, aby znalazł się na tym poziomie, to możliwe jest tylko osiągnięcie porozumienia w ujęciu szerokim lub poddanie sporu pod rozstrzygnięcie. Zagadnieniem ściśle związanym z porozumieniem są tryby i techniki pracy z konfliktem.

[23] O ile konflikt będzie dotyczył obszaru uregulowanego przez prawo.
[24] Za: W. Ury, *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, Warszawa 2000, s. 48–149.
[25] Zob. R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak*, Warszawa 2009, s. 47–123.

Pobrane z czasopisma Studia Iuridica Lublinensia **http://studiaiuridica.umcs.pl**
Data: 31/10/2026 04:32:14
Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska

Na najwyższym poziomie konfliktu relacji zantagonizowanie stron jest tak duże i tak wielopłaszczyznowe, że najczęściej mają miejsce negocjacje pozycyjne lub skorzystanie z pomocy osoby trzeciej. Negocjacje pozycyjne to walka z przeciwnikiem, sytuacja gry o sumie zerowej. Dążenie do pokonania przeciwnika i związana z tym silna rywalizacja sprawiają, że uczestnicy, prezentując sztywne stanowiska, forsują swoje ściśle określone rozwiązania, wysuwają żądania, próbują zmusić przeciwnika do rezygnacji z własnych dążeń. Strony negocjują pozycyjnie przy innych rodzajach konfliktu. Dzieje się tak wtedy, gdy ich sprzeczne interesy dotyczą tego samego ograniczonego dobra.

Konflikt relacji charakteryzuje się złą komunikacją, zaburzeniami w ocenie sytuacji oraz brakiem kontroli nad emocjami. Na tym etapie nie ma możliwości współpracy pomiędzy uczestnikami. Poddając spór pod rozstrzygnięcie arbitra czy sądu, nie można liczyć na rozwiązanie problemu, a tylko na rozstrzygnięcie sporu. W tej sytuacji najskuteczniejszym trybem jest mediacja ze względu na fakt, że jest to procedura, w której strony, korzystając z pomocy wykwalifikowanego mediatora, co do zasady same są autorami rozwiązania problemu. Dodatkową wartością mediacji jest jej edukacyjny charakter – uczestnicy uczą się rozmawiać ze sobą i tego, jak pracować z konfliktem w przyszłości. Dzięki mediatorowi konflikt relacji zostaje zredukowany do konfliktu interesów, a wypracowane porozumienie jest sprawdzone pod względem zupełności i realności. Jeżeli na tym poziomie jedna ze stron chciałaby doprowadzić do pracy nad konfliktem, czyli sprowadzić go do konfliktu interesów, to jedyną drogą są negocjacje przełamujące lub skorzystanie z pomocy osoby trzeciej.

Postępowanie sądowe z założenia jest zorientowane na pominięcie obszarów konfliktu potencjalnego i ukrytego. Niezamierzony efekt długiego oczekiwania na rozstrzygnięcie pokrywa się z jednym z typów pseudorozwiązań – odwlekaniem. W jego wyniku może nastąpić pogłębienie konfliktu spowodowane upływem czasu i związanym z nim sformalizowaniem poglądów[26]. Powyższe uwagi do regulacji konfliktów przez prawo zostały uzupełnione przez teoretyków i praktyków prawa o zarzuty niedostosowania procedury prawnej do złożonych, wielobiegunowych lub kolektywnych, dynamicznych konfliktów, a także zostały potwierdzone przez praktyków w ramach badań nad skutecznością rozstrzygania sporów w postępowaniu sądowym[27].

OBOWIĄZKI MEDIATORA WYNIKAJĄCE Z PRAWA I UMÓW

Obowiązki mediatorów wynikające z przepisów prawa powszechnie obowiązującego można podzielić na obowiązki dotyczące mediatora jako osoby, jego cech i sposobu zachowania oraz obowiązki związane z prawnymi aspektami zatwierdzenia ugody mediacyjnej, w szczególności w mediacji ze skierowania sądu. Ten rodzaj obowiązków dotyczy przede wszystkim mediacji sądowej. Bez wątpienia większość z nich nie budzi wątpliwości. Z nadrzędnej zasady dobrowolności mediacji (art. 183^1 § 1 k.p.c.) wynika, że mediator jest zobowiązany uzyskać zgody stron zarówno na przystąpienie do mediacji, jej procedurę, jak i na prowadzenie jej przez konkretnego mediatora. Z treści przepisów art. 183^6, 183^{11} i 183^{12} k.p.c.

[26] Za: S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów*, Taszów 2005, s. 110–111.
[27] Por. M. Borucka-Arctowa, *Skuteczność rozstrzygania sporów w postępowaniu cywilnym w praktyce i opinii stron*, Wrocław 1989; L. Morawski, *Główne problemy współczesnej filozofii prawa. Prawo w toku przemian*, Warszawa 2006, s. 185.

Pobrane z czasopisma Studia Iuridica Lublinensia **http://studiaiuridica.umcs.pl**
Data: 31/10/2026 04:32:14
Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska

oraz podobnie z treści art. 96i, 96k i 96m k.p.a. wynikają obowiązki mediatora w zakresie przeprowadzenia mediacji w określony sposób. Mediator kontaktuje się ze stronami, zapoznaje się z aktami, zawiera umowę o mediację, ustala niezwłocznie termin posiedzenia mediacyjnego, sporządza protokół i składa go we właściwym sądzie. Niezmiernie istotną kwestią w świetle efektywności mediacji jest zagadnienie treści i formy porozumienia. W szczególności ważna jest odpowiedź na pytanie, na kim ciąży odpowiedzialność za brak możliwości uzyskania tytułu wykonawczego ugody mediacyjnej pomimo uzyskania porozumienia w procesie mediacji.

Mediatorem może być osoba fizyczna mająca pełną zdolność do czynności prawnych, korzystająca w pełni z praw publicznych (art. 183^2 § 1 k.p.c.). Mediatorem nie może być sędzia, chyba że jest sędzią w stanie spoczynku. Istnieją porządki prawne, w których sędziowie mogą być mediatorami pod warunkiem, że nie będą orzekać w sprawach, w których pełnili rolę mediatora. W polskim porządku prawnym istnieją przepisy szczegółowe, z których wynikają dodatkowe obowiązki wobec mediatorów w sprawach karnych oraz w sprawach karnych nieletnich[28]. W tym zakresie wprowadzono dodatkowe wymogi, takie jak wymóg posiadania zaufania czy szkolenia według określonych standardów. Zastosowano poszerzony katalog wyłączeń osób, które nie mogą być mediatorami. Kolejna grupa przepisów, zarówno postępowania cywilnego, jak i administracyjnego, nakłada kolejne obowiązki: bezstronności – art. 96g k.p.a., art. 183^3 k.p.c.; poufności – art. 183^4 § 1 k.p.c., art. 96j k.p.a.; obowiązki informacyjne wobec stron.

Mediator powinien zachować bezstronność przy prowadzeniu mediacji i niezwłocznie ujawnić okoliczności, które mogłyby wzbudzić wątpliwość co do jego bezstronności. Obowiązek bezstronności mediatora jest tożsamy z obowiązkiem bezstronności sędziego. Sędzia posiada jednak cechę niezawisłości, której ustawodawca od mediatora nie wymaga.

Bezstronność jest definiowana jako brak uprzedzeń lub stronniczości, co odpowiada również znaczeniu wypracowanemu przez orzecznictwo Europejskiego Trybunału Praw Człowieka[29]. Mediator ma również obowiązek: 1) odmówienia przeprowadzenia mediacji w przypadku wątpliwości co do swojej bezstronności, wówczas niezwłocznie zawiadamia o tym uczestników mediacji, a w przypadku mediacji w ramach postępowania administracyjnego także organ administracji publicznej, 2) niezwłocznego ujawnienia stronom okoliczności, które mogłyby wzbudzić wątpliwości co do jego bezstronności w mediacji w ramach postępowania cywilnego. Zobowiązanie o bezstronności implikuje obowiązek powstrzymania się od działań, które mogłyby być źródłem wątpliwości co do bezstronności mediatora, w szczególności faworyzowania jednej ze stron. Oznacza ono też obowiązek równego traktowania stron, w szczególności zachowania równości w procesie komunikacji. Trudności związane z wypełnieniem tego obowiązku pojawiają się w sytuacji znacznej nierówności ekonomicznej czy intelektualnej stron. W takim przypadku jest niedopuszczalne, żeby mediator angażował się w większym stopniu w pomoc słabszej stronie. Istotą mediacji jest to, że mediator jest jedynie rzecznikiem porozumienia i rozwiązania konfliktu, a nie rzecznikiem którejkolwiek ze stron.

[28] Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 13 czerwca 2003 r. w sprawie postępowania mediacyjnego w sprawach karnych (Dz.U. 2003, nr 108, poz. 1020); rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 18 maja 2001 r. w sprawie postępowania mediacyjnego w sprawach nieletnich (Dz.U. 2002, nr 193, poz. 1621).
[29] R. Reiwer, *Wyłączenie sędziego w postępowaniu cywilnym*, Warszawa 2016, s. 2.

Pobrane z czasopisma Studia Iuridica Lublinensia **http://studiaiuridica.umcs.pl**
Data: 31/10/2026 04:32:14
Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska

Słowo „bezstronny" można zdefiniować jako „wolny od stronniczości", co według Europejskiego Trybunału Praw Człowieka oznacza, iż sąd jest wolny od osobistych uprzedzeń[30]. W doktrynie przyjęto pogląd o szerszym znaczeniu bezstronności – jako takiej cesze zachowania, która jest właściwa nie tylko w odniesieniu do stron, ale i do przedmiotu procesu[31]. W tym kontekście przywoływane są dwa dodatkowe warunki: brak zainteresowania sędziego wynikiem sprawy oraz podjęcie rozstrzygnięcia na podstawie kryteriów wolnych od subiektywnych ocen sędziego, w oparciu o obowiązujące prawo[32].

Zasadnicze różnice pomiędzy bezstronnością sędziego i mediatora wynikają z ich ról, jednak zasadne jest szerokie rozumienie bezstronności mediatora jako postawy wobec stron i wobec przedmiotu sporu. Jednocześnie, co wynika z zasady dobrowolności oraz z zasad ważności czynności prawnej, mediator nie może wywierać nacisków na strony ani – co oczywiste – skłaniać ich do zawarcia porozumienia groźbą, podstępem czy przymusem. Istotą mediacji jest poszanowanie autonomii stron. Niedopuszczalne jest również stosowanie manipulacji[33]. Wynagrodzenie mediatora jest jedyną dopuszczalną korzyścią wynikającą z przeprowadzenia mediacji.

Kolejnym obowiązkiem mediatora oraz uczestników mediacji jest zachowanie poufności, czyli zachowanie w tajemnicy wszelkich faktów ujawnionych w związku z mediacją. Na gruncie postępowania administracyjnego obowiązek ten nie dotyczy faktów ujawnionych w protokole mediacji. Na gruncie postępowania cywilnego możliwe jest zwolnienie mediatora z zachowania tajemnicy przez strony. Przyjmuje się, że mediator odbywa spotkania indywidualne – obowiązek zachowania tajemnicy dotyczy ujawnionych na nich faktów, chyba że strona uczestnicząca w takim spotkaniu zwolni mediatora z tego obowiązku. W mediacji pozasądowej zakres poufności zależy od treści umowy o mediację, w szczególności może on być poszerzony o informacje o samym fakcie prowadzenia mediacji. Zakaz występowania w charakterze świadka jest konsekwencją zasady poufności. Skoro mediator ma obowiązek zachowania w tajemnicy faktów ujawnionych w mediacji, to – zgodnie z treścią art. 259^1 k.p.c. – nie może być w tym zakresie świadkiem, chyba że strony zwolnią go z tego obowiązku. Zgodnie z przepisami art. 96n § 2 k.p.a. do akt nie włącza się dokumentów i innych materiałów, które nie znajdują się w aktach postępowania, a zostały ujawnione w toku mediacji. Wyjątek stanowią dokumenty i materiały, które stanowią podstawę do załatwienia sprawy zgodnie z ustaleniami zawartymi w protokole z przebiegu mediacji. Zasada poufności ogranicza możliwość wykładni rozszerzającej przepisów określających treść protokołów mediacyjnych. Jednocześnie, zgodnie z art. 240 k.k. i 304 k.p.k., zasada poufności nie ma zastosowania do sytuacji, w której w wyniku mediacji doszło do ujawnienia faktów noszących znamiona przestępstwa.

Kwestia obowiązku zachowania poufności przez strony została ograniczona do bezskuteczności powoływania się w toku postępowania przed sądem lub sądem polubownym na

[30] Wyrok ETPC z dnia 8 lutego 2007 r. w sprawie *Švarc i Kavnik przeciwko Słowenii*, skarga nr 75617/01, za: R. Reiwer, *op. cit.*, s. 3.
[31] M. Cieślak, *Polska procedura karna. Podstawowe założenia teoretyczne*, Warszawa 1971, s. 299.
[32] R. Reiwer, *op. cit.*, s. 3; J. Mokry, *Osobowość sędziego a niezawisłość sędziowska*, [w:] *Studia z prawa postępowania cywilnego. Księga pamiątkowa ku czci Zbigniewa Resicha*, red. M. Jędrzejewska, T. Ereciński, Warszawa 1985, s. 217–218.
[33] Zob. M. Bobrowicz, *op. cit.*, s. 1–37.

Pobrane z czasopisma Studia Iuridica Lublinensia **http://studiaiuridica.umcs.pl**
Data: 31/10/2026 04:32:14
Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska

propozycje ugodowe, propozycje wzajemnych ustępstw lub inne oświadczenia składane w postępowaniu mediacyjnym (art. 183^4 § 3 k.p.c.). Ponadto analogicznie do mediacji mają zastosowanie przepisy art. 72^1 § 1 k.c.: „Jeżeli w toku negocjacji strona udostępniła informacje z zastrzeżeniem poufności, druga strona jest obowiązana do nieujawniania i nieprzekazywania ich innym osobom oraz do niewykorzystywania tych informacji dla własnych celów, chyba że strony uzgodniły inaczej".

Odrębną kategorią są obowiązki informacyjne. Dotyczą one informacji o przeszkodach do pełnienia roli mediatora, w szczególności co do zaistnienia warunków uniemożliwiających zachowanie bezstronności, oraz informacji, że zgodnie z art. 183^{12} k.p.c. przez podpisanie ugody strony wyrażają zgodę na wystąpienie do sądu z wnioskiem o jej zatwierdzenie. Nie ma jasności w kwestii tego, jaki jest zakres obowiązków mediatora związany z faktem, że ugoda mediacyjna podlega zatwierdzeniu przez sąd pod określonymi warunkami. Istotne z punktu widzenia ochrony interesów stron jest pytanie, czy i w jakim zakresie mediator odpowiada za jakość ugody mediacyjnej.

W mediacji pozasądowej kwestia porozumienia we wszystkich aspektach: zawarcia porozumienia, jego treści, sposobu utrwalenia tej treści, nadania mu właściwej formy i zabezpieczenia jego realizacji – zależy od woli stron. Mediator może podjąć się tych czynności lub – wręcz przeciwnie – odmówić ich realizacji i ograniczyć swoją pomoc do samego procesu porozumiewania się stron. W takiej sytuacji strony, o ile są zdecydowane na uzyskanie porozumienia w formie wymaganej przez prawo lub dodatkowo chcą zabezpieczyć jego realizację, powinny skorzystać z pomocy prawnej. Co do zasady mediator nie ma obowiązku posiadania wykształcenia prawniczego. Poza tym zakres, charakter czy istota porozumienia wymagają tego rodzaju działania. W mediacji ze skierowania sądu, zgodnie z treścią art. 183^{12} i 183^{13} k.p.c., na mediatorze ciąży obowiązek informacyjny wobec stron, obowiązek sporządzenia i złożenia protokołu zgodnie z właściwością oraz obowiązek dostarczenia stronom jego odpisu[34].

Wymóg pisemnej formy treści ugody wynika z treści przepisu art. 183^{12} § 2 k.p.c. (w szczególności wyrażenia: „Strony podpisują ugodę") oraz z przepisów o zatwierdzeniu ugody przez sąd. Z tym obowiązkiem łączy się kolejny obowiązek mediatora, jakim jest kontrolowanie prawidłowości podpisania ugody przez strony, co z kolei wiąże się z obowiązkiem potwierdzenia ich tożsamości[35]. Z przepisów wynika obowiązek kontroli treści ugody przez sąd, a nie przez mediatora. Jest on związany z podjęciem decyzji o zatwierdzeniu lub odmowie zatwierdzenia ugody. Obowiązek mediatora wynikający przepisów prawa został ograniczony do: wskazania w protokole faktu niezawarcia ugody; podania przyczyn wraz ze spostrzeżeniami mediatora i uzasadnieniami podanymi przez stronę[36].

Mediator może podjąć się roli gwaranta jakości porozumienia, udzielić stronom pomocy (np. w zakresie oceny pod kątem sprzeczności i nieścisłości) lub odmówić pomocy

[34] Zob. A. Włosińska, *Rozwiązywanie sporów cywilnych w drodze mediacji w świetle nowelizacji Kodeksu postępowania cywilnego z 10.09.2015 r.*, „Monitor Prawniczy" 2016, nr 20, s. 1102–1108.
[35] P. Sławecki, *Obowiązki mediatora w zakresie przygotowania ugody przed nim zawartej i złożenia protokołu mediacyjnego w sądzie*, „Kwartalnik ADR" 2017, nr 2(38), s. 93–94 i literatura tam powołana.
[36] *Ibidem*, s. 95.

Pobrane z czasopisma Studia Iuridica Lublinensia **http://studiaiuridica.umcs.pl**
Data: 31/10/2026 04:32:14
Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska

w tym kontekście[37]. Zgodnie z prawem nie jest do tego zobligowany. Jednak jeżeli zawarta ugoda nie będzie spełniała przesłanek zgodności z prawem lub zasadami współżycia społecznego albo zmierza do obejścia prawa, a także gdy będzie niezrozumiała lub będzie zawierać sprzeczności (art. 183^{14} § 3 k.p.c.), nie będzie mogła stać się tytułem wykonawczym, co z punktu widzenia efektywności zarówno mediacji, jak i decyzji sądu o skierowaniu sprawy do mediacji jest sytuacją niepożądaną.

Skoro z mocy prawa nie można przypisać mediatorowi obowiązku przygotowania porozumienia spełniającego przesłanki wymagane do zatwierdzenia ugody mediacyjnej, to czy istnieją inne względy przemawiające na rzecz takiego obowiązku? Przede wszystkim, co jest oczywiste, mediator sam może podjąć takie zobowiązanie w umowie mediacyjnej. Z punktu widzenia etyki wskazane jest, żeby przed podjęciem mediacji strony uzyskały informację, w jakim zakresie i na jakich zasadach mediator będzie prowadził mediację. W szczególności jasno powinna zostać określona kwestia spisania porozumienia i nadania mu odpowiedniej formy w mediacji ze skierowania sądu lub w przypadku, gdy kwestie prawne stanowią istotną część konfliktu i można przypuszczać, że strony będą zainteresowane zatwierdzeniem jej przez sąd. Jeżeli strony są reprezentowane przez pełnomocników, mediator powinien jasno określić zakres własnych działań oraz oczekiwania wobec ekspertów[38], w przeciwnym razie strony powinny uzyskać informacje o możliwych konsekwencjach.

OBOWIĄZKI MEDIATORA WYNIKAJĄCE ZE STANDARDÓW

Mediacja jest nie tylko instytucją prawną, ale też sztuką dochodzenia do porozumienia, w której mediator jest przewodnikiem i mentorem. Mediatorzy przez lata praktykowania mediacji wypracowali pewien kanon postępowania w mediacji. Jego przykładem jest chociażby monolog mediatora, w którym mediator wyjaśnia stronom zarówno zasady mediacji, jak i swoją rolę. Katalog podstawowych zasad mediacji odwołuje się do: dobrowolności mediacji; autonomii i równości stron; bezpieczeństwa, neutralności i bezstronności mediatora; poufności; profesjonalizmu. Etyka zawodowa, której materialnym źródłem są fakty społeczne, jest odzwierciedleniem specyficznych dla danego obszaru życia społecznego wzorców zachowania[39]. Kodeksy etyki zawodowej są istotnymi narzędziami kształtowania etosu i godności wykonywania danego zawodu.

Kodeksy etyki mediatorów w pewnym zakresie zawierają stałe treści, bezpośrednio związane z zasadami mediacji. Przykładowo zawiera je Europejski Kodeks Postępowania Mediatorów ogłoszony w lipcu 2004 r., a także Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich opracowany w maju 2008 r. przez Społeczną Radę ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości[40]. Własne kodeksy etyczne posiadają ośrodki mediacyjne, izby gospodarcze i samorządów zawodowych, oferujące usługi mediacji,

[37] Por. E. Gmurzyńska, *Mediacja w sprawach cywilnych w amerykańskim systemie prawnym – zastosowania w Europie i w Polsce*, Warszawa 2007, s. 381–382.
[38] Zob. *eadem*, *Rola prawników w alternatywnych metodach rozwiązywania sporów*, Warszawa 2014, s. 368–376.
[39] P. Skuczyński, *Etyka adwokatów i radców prawnych*, Warszawa 2016, s. 77.
[40] Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich, https://ms.gov.pl/Data/Files/_public/mediacje/adr1/kodeksetyczny.pdf [dostęp: 10.09.2018].

Pobrane z czasopisma Studia Iuridica Lublinensia **http://studiaiuridica.umcs.pl**
Data: 31/10/2026 04:32:14
Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska

oraz stowarzyszenia mediatorów. Rola kodeksów etycznych ma zawsze dwojaki charakter: edukacyjny i dyscyplinarny. Aspekt edukacyjny, czy też motywacyjny, występuje w kontekście możliwego do zrekonstruowania idealnego wzoru postpowania (logika aspiracji). Jednocześnie kodeksy etyki są podstawą oceny niewłaściwego postępowania, czyli odpowiedzialności dyscyplinarnej[41]. Treści obowiązków wynikających z przepisów prawa i umów oraz powinności wynikające z kodeksów etycznych w dużym zakresie dotyczą tych samych kwestii, różnice zaś występują w zakresie szczegółowości.

Kolejną ważną rolą kodeksów etyki zawodowej jest stworzenie wzorca postępowania pomocnego w rozwiązywaniu dylematów istotnych dla praktyki zawodowej. W tym kontekście w treści Kodeksu Etycznego Mediatorów Polskich znajdują się takie powinności, jak: kierowanie się dobrem i interesami stron; postępowanie tak, aby wszystkie strony sporu znały i rozumiały istotę zarówno procesu mediacji, roli mediatora, jak i warunków ewentualnego porozumienia; odstąpienie od mediacji w sytuacji wątpliwości dotyczących własnych kompetencji w kontekście konkretnego sporu; rezygnacja z wszelkich innych korzyści poza wynagrodzeniem za prowadzenie mediacji, w tym korzyści z kierowania stron do innych specjalistów; rzetelne informowanie o swoich kompetencjach; zapewnienie transparentności procesu mediacji we wszystkich aspektach; stałe podnoszenie kwalifikacji zawodowych[42]. Inne kwestie znajdujące się w kodeksach i standardach prowadzenia mediacji to: współpraca z innymi podmiotami działającymi na rzecz rozwiązania konfliktu; prowadzenie mediacji w sposób efektywny; zapewnienie miejsca do prowadzenia mediacji[43].

PODSUMOWANIE

Z analizy zagadnienia efektywności w mediacji wynika, że nie istnieje jednoznaczny model postępowania zapewniający skuteczność w mediacji. Podstawową przyczyną jest z jednej strony szeroki zakres spraw poddawanych mediacji, a z drugiej – zgodnie z zasadą dobrowolności – różnorodność oczekiwań. Jednocześnie na gruncie prawa polskiego, w szczególności w odniesieniu do mediacji sądowej, postępowanie mediatora wymaga dopełnienia szeregu obowiązków. W obszarze mediacji pozasądowej ich źródłem są co do zasady kodeksy etyki i umowy o mediację. Dodatkowym aspektem, który pozostaje poza zakresem tego opracowania, jest konkurencyjność usług mediacyjnych. Liczba mediatorów stale rośnie, podobnie jak liczba mediacji. Prowadzenie mediacji zgodnie z wymogami prawa i podstawowymi zasadami etyki mediatora jest minimalnym warunkiem pełnienia roli mediatora. Pozostałe warunki, takie jak wybór odpowiedniej strategii pracy z konfliktem, skuteczny wpływ na jego dynamikę czy umiejętności doprowadzenia do zawarcia porozumienia, w pełni odpowiadającego interesom stron, są czynnikami przewagi konkurencyjnej na coraz bardziej wymagającym rynku mediacji.

BIBLIOGRAFIA

[41] Por. R. Sarkowicz, J. Stelmach, *Teoria prawa*, Kraków 2001, s. 208.
[42] Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich, https://ms.gov.pl/Data/Files/_public/mediacje/adr1/kodeksetyczny.pdf [dostęp: 10.09.2018].
[43] Zob. np. *Standardy prowadzenia mediacji*, http://smr.org.pl/standardy/standardy-prowadzenia-mediacji [dostęp: 11.09.2018].

Pobrane z czasopisma Studia Iuridica Lublinensia **http://studiaiuridica.umcs.pl**
Data: 31/10/2026 04:32:14

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

Arkuszewska A.M., Kościółek A., Łukasiewicz J.M., Plis J., Serafin T., *Zarys metodyki pracy mediatora w sprawach cywilnych*, Warszawa 2014.
Bobrowicz M., *Mediacje gospodarcze – jak mediować i przekonywać*, Warszawa 2004.
Borucka-Arctowa M., *Skuteczność rozstrzygania sporów w postępowaniu cywilnym w praktyce i opinii stron*, Wrocław 1989.
Chełpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów*, Taszów 2005.
Cieślak M., *Polska procedura karna. Podstawowe założenia teoretyczne*, Warszawa 1971.
Czayka-Chełmińska K., Świeżak R., Tański M., *Mediacja rodzinna*, [w:] *Alternatywne metody rozwiązywania sporów. Przegląd zagadnień*, Warszawa 2003.
Dobiejewska E., *Stan mediacji w Polsce*, „Mediator" 2003, nr 27(4).
Echoff T., *The Mediator, the Judge and Administrator in Conflict-Resolution*, „Acta Sociologica" 1966, Vol. 10.
Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do tak*, Warszawa 2009.
Floberg J., Golann D., *Lawyer Negotiation. Theory, Practice and Law*, New York 2006.
Folberg J., Taylor A., *Mediation. A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation*, San Francisco 1984.
Fuller L.L., *Mediation – Its Forms and Functions*, "Southern California Law Review" 1970/71, Vol. 44.
Gójska A., *Przegląd badań w dziedzinach mediacji rodzinnych na świecie*, „Mediator" 2004, nr 29(2).
Gmurzyńska E., *Mediacja w sprawach cywilnych w amerykańskim systemie prawnym – zastosowania w Europie i w Polsce*, Warszawa 2007.
Gmurzyńska E., *Rodzaje mediacji*, [w:] *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Warszawa 2009.
Gmurzyńska E., *Rola prawników w alternatywnych metodach rozwiązywania sporów*, Warszawa 2014.
Gumrzyńska E., *Mediacje administrowane przez sądy*, Materiały z konferencji Uniwersytetu Warszawskiego pt. „Mediacja – nowa metoda rozwiązywania sporów w sprawach cywilnych", 7 października 2005 r.
Halpern A., *Negotiating Skills*, London 1992.
Kamiński J., *Negocjowanie – techniki rozwiązywania konfliktów*, Warszawa 2003.
Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich, https://ms.gov.pl/Data/Files/_public/mediacje/adr1/kodeksetyczny.pdf [dostęp: 10.09.2018].
Korybski A., *Alternatywne rozwiązywanie sporów w USA. Studium teoretycznoprawne*, Lublin 1993.
Kowalczuk E., *Mediacja i arbitraż jako przykład interwencji trzeciej strony w negocjacjach gospodarczych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1999, nr 2.
Kozielecki J., *Strategia psychologiczna*, Warszawa 1975.
Kurczewski J., *Spór i sądy*, Warszawa 1982.
Łaguna M., Markowicz B., *Negocjacje i komunikacja w biznesie*, Olsztyn 2003.
Mendelska-Stec M., *Wyniki badań. Funkcjonowanie instytucji mediacji w Polsce*, „Mediator" 2005, nr 34(3).
Mokry J., *Osobowość sędziego a niezawisłość sędziowska*, [w:] *Studia z prawa postępowania cywilnego. Księga pamiątkowa ku czci Zbigniewa Resicha*, red. M. Jędrzejewska, T. Ereciński, Warszawa 1985.
Moore Ch.W., *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving*, Jossey-Bass 2003.
Morawski L., *Główne problemy współczesnej filozofii prawa. Prawo w toku przemian*, Warszawa 2006.
Morawski L., *Proces sądowy a instytucje alternatywne (na przykładzie sporów cywilnych)*, „Państwo i Prawo" 1993, z. 1.
Noone M., *Essential Legal Skills. Mediation*, London 1966.
arkinson L., *Family Mediation*, London 1997.
Peters D., *Wstęp do zasad i teorii mediacji*, Materiały z konferencji Uniwersytetu Warszawskiego pt. „Mediacja – nowa metoda rozwiązywania sporów w sprawach cywilnych", 7 października 2005 r.
Pękala M., *Dobry mediator – czyli kto? Kwalifikacje zawodowe mediatorów w świetle opinii ekspertów*, [w:] *Mediacja. Teoria, normy, praktyka*, red. K. Płeszka, J. Czapska, M. Araszkiewicz, M. Pękala, Warszawa 2017.
Pieckowski S., *Mediacja w sprawach cywilnych*, Warszawa 2006.
Pietrzyk A., *Mediacja jako forma interwencji w sporze stron*, „Palestra" 1996, nr 4.
Pietrzyk A., *Mediacja jako forma pomocy psychologicznej w konfliktach małżeńskich*, [w:] *Psychologiczna problematyka wsparcia społecznego i pomocy*, red. Z. Ratajczyk, Katowice 1993.
Pietrzyk A., *Strategie i taktyki mediacyjne w sprawach rozwodowych*, „Nowiny Psychologiczne" 1991, nr 3–4.
Reiwer R., *Wyłączenie sędziego w postępowaniu cywilnym*, Warszawa 2016.
Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 13 czerwca 2003 r. w sprawie postępowania mediacyjnego w sprawach karnych (Dz.U. 2003, nr 108, poz. 1020).
Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 18 maja 2001 r. w sprawie postępowania mediacyjnego w sprawach nieletnich (Dz.U. 2002, nr 193, poz. 1621).
Rządca R.A., *Negocjacje w interesach. Jak negocjują organizacje*, Warszawa 2003.

Pobrane z czasopisma Studia Iuridica Lublinensia **http://studiaiuridica.umcs.pl**
Data: 31/10/2026 04:32:14

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

Sarkowicz R., Stelmach J., *Teoria prawa*, Kraków 2001.
Skuczyński P., *Etyka adwokatów i radców prawnych*, Warszawa 2016.
Sławecki P., *Obowiązki mediatora w zakresie przygotowania ugody przed nim zawartej i złożenia protokołu mediacyjnego w sądzie*, „Kwartalnik ADR" 2017, nr 2(38).
Standardy prowadzenia mediacji, http://smr.org.pl/standardy/standardy-prowadzenia-mediacji [dostęp: 11.09.2018].
Thompson L., Nadler J., *Tendencyjność sądów w rozwiązywaniu konfliktów. Jak ją pokonać?*, [w:] *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, red. M. Deutsch, P.T. Coleman, Kraków 2005.
Ury W., *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, Warszawa 2000.
Wildner E., *Postępowanie mediacyjne w polskim procesie karnym. Teoria i praktyka*, „Mediator" 2004, nr 30(3).
Włosińska A., *Rozwiązywanie sporów cywilnych w drodze mediacji w świetle nowelizacji Kodeksu postępowania cywilnego z 10.09.2015 r.*, „Monitor Prawniczy" 2016, nr 20.
Wyrok ETPC z dnia 8 lutego 2007 r. w sprawie Švarc i Kavnik przeciwko Słowenii, skarga nr 75617/01.

UMCS