MEDIACJA Z UDZIAŁEM PRZEDSIĘBIORCÓW

Zagadnienia praktyczne

redakcja naukowa
Agnieszka Zemke-Górecka, Cezary Rogula

Wolters Kluwer

MEDIACJA Z UDZIAŁEM PRZEDSIĘBIORCÓW

Zagadnienia praktyczne

redakcja naukowa
Agnieszka Zemke-Górecka, Cezary Rogula

Wolters Kluwer

WARSZAWA 2025

Stan prawny na 1 września 2024 r.

Publikacja została dofinansowana przez Autorów i Centrum Mediacji
przy Krajowej Izbie Gospodarczej w Warszawie

Recenzent
Dr hab. Agnieszka Lewicka-Zelent, prof. UMCS

Wydawca
Dagna Kordyasz

Redaktor prowadzący
Paulina Ambroży

Opracowanie redakcyjne
Agnieszka Witczak

Projekt okładek serii
Wojtek Janikowski, Przemek Dębowski



Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujmy prawo i własność
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2025

ISBN 978-83-8358-913-8 *ISBN PDF-a: 978-83-8390-237-1*

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. +48 728 313 462
e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.com

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

SPIS TREŚCI

Wykaz skrótów 11

Wstęp 15

CZĘŚĆ 1
MEDIATOR W SPORACH GOSPODARCZYCH

Kamila Kurkowska
Marka osobista mediatora 19

Agnieszka Góra, Jacek Czaja
Mediator z perspektywy dynamiki negocjacyjnej na przykładzie zarządzania procesem wymiany informacji, pierwszych ofert i ustalenia istnienia strefy akceptowalnego porozumienia (ZOPA) 32

Tomasz Chmal
Mediacje gospodarcze jako rozszerzone negocjacje w praktyce mediatora 47

Jakub Szczepkowski
Etyka i odpowiedzialność mediatora 63

CZĘŚĆ 2
MEDIACJA GOSPODARCZA I JEJ UCZESTNICY

Anna Kremplewska, Ewa Słaboń
Mediacja jako metoda rozwiązywania sporów gospodarczych – studium przypadku 93

Maryla Mikołajewska
Budowanie zaufania kontrahentów w trakcie sporu skierowanego do postępowania mediacyjnego 106

Michał Lenczewski
Racjonalna legitymizacja emocjonalnych decyzji biznesowych 118

Agnieszka Durlik, Agnieszka Grabowska-Łysyszyn
Mediacja instytucjonalna w sprawach gospodarczych w sektorze publicznym i sektorze prywatnym – zagadnienia praktyczne 128

Izabela Beszczyńska
Mediacja z udziałem strony objętej postępowaniem układowym w ramach restrukturyzacji 141

Marta Chmielewska
Interes podmiotów gospodarczych w mediacji karnej na przykładzie przestępstwa oszustwa 151

CZĘŚĆ 3
WYBRANE ASPEKTY PRAWNE MEDIACJI GOSPODARCZEJ

Agnieszka Zemke-Górecka, Cezary Rogula
Ugoda mediacyjna w sprawach gospodarczych 165

Katarzyna Effort-Szczepaniak
Zatwierdzenie przez sąd ugody zawartej przed mediatorem – wybrane uwagi na tle aktualnych regulacji prawnych 179

Aneta Mendrek
Postępowanie o zatwierdzenie przez sąd ugody zawartej przed mediatorem 195

Katarzyna Bugaj-Kotterba
RODO w mediacji – podstawowe obowiązki mediatora, zakres przetwarzanych danych osobowych w postępowaniu mediacyjnym 211

Tomasz Kuczyński
Mediacja jako alternatywa dla egzekucji 237

CZĘŚĆ 4
MEDIACJA KORPORACYJNA I WEWNĄTRZORGANIZACYJNA

Małgorzata Szwedowska
Mediacja jako narzędzie transformacji: zastosowanie Podejścia Skoncentrowanego na Rozwiązaniach i Porozumienia bez Przemocy w praktyce zarządzania konfliktami wewnątrzorganizacyjnymi 251

Agnieszka Ziernicka
Transformacja konfliktów na drodze do efektywnego zarządzania nimi.
Rola mediacji gospodarczej w środowisku biznesowym 276

Katarzyna Bilewska
Struktura podmiotowa mediacji w sporach korporacyjnych 286

Katarzyna Purc-Kurowicka, Przemysław Nawojski
Rozwiązanie konfliktu korporacyjnego w mediacji – studium przypadku 297

Martyna Maciejewska-Przyłucka
Mediacja w sektorze prywatnym i publicznym z udziałem przedsiębiorców –
zagadnienia praktyczne 311

Marcin Sołub, Michał Matuszak
Rola mediacji w rozwiązywaniu sporów pracowniczych w miejscu pracy 320

Katarzyna Schubert-Panecka
Demokratyzacja przedsiębiorstw i innych organizacji w dobie nowej pracy
i BANI oraz rola mediacji i coachingu w tychże 328

Emilia Krejza-Srocka
Mediacja jako kluczowy element zarządzania przedsiębiorstwem 343

CZĘŚĆ 5
MEDIACJA GOSPODARCZA W SPORACH DOTYCZĄCYCH WŁASNOŚCI INTELEKTUALNEJ I NOWYCH TECHNOLOGII

Dagmara Miler
Mediacja w sprawach własności intelektualnej – zagadnienia ogólne 357

Magdalena Makieła
Mediacja gospodarcza online w dobie nowych technologii 371

Karolina Wilamowska
Zastosowanie sztucznej inteligencji w mediacjach w sprawach własności
przemysłowej 385

Dagmara Miler
Mediacja w sporach dotyczących znaków towarowych 399

CZĘŚĆ 6
MEDIACJA GOSPODARCZA A SWOBODA KONTRAKTOWANIA

Edyta Bocianiak
Mediacja gospodarcza w sporach kontraktowych 417

Grzegorz Prigan
Mediacje w ubezpieczeniach – efektywny sposób rozwiązywania spornych spraw 425

Justyna Grusza-Głębicka
Mediacja w branży bukmacherskiej 437

Zbigniew Bakalarczyk
Zespoły mediacyjne jako czynnik mitygacji ryzyka konfliktu w procesie budowlanym 448

CZĘŚĆ 7
MEDIACJA Z UDZIAŁEM KONSUMENTÓW

Adrianna Aftańska
Mediacje w sporach konsumenckich 459

Anna Janicka
Mediacje w prawie bankowym z uwzględnieniem kredytów indeksowanych i denominowanych do waluty innej niż polska 472

Maciej Indan-Pykno
Postępowanie mediacyjne w sprawach frankowych 481

CZĘŚĆ 8
MEDIACJA W SPORACH MEDYCZNYCH

Paulina Tomaszewska-Rozbicka
Lekarz a mediacja w postępowaniu w przedmiocie odpowiedzialności zawodowej 497

Anna Jaskiewicz
Pozasądowe dochodzenie roszczeń przez pacjenta w kontekście medycyny estetycznej i chirurgii plastycznej 508

CZĘŚĆ 9
MEDIACJA W SEKTORZE PUBLICZNYM

Robert Suwaj
Nakładanie administracyjnych kar pieniężnych przy wykorzystaniu mediacji – czy to jest legalne? 527

Maria Młotkowska, Artur Granecki
Mediacja gospodarcza i administracyjna z udziałem podmiotów sektora finansów publicznych 537

Liliana Indan-Pykno
Mediacja i alternatywne metody rozwiązywania sporów w Prawie zamówień publicznych 547

Bibliografia 559

Autorzy 581

WYKAZ SKRÓTÓW

Akty prawne

k.c.	– ustawa z 23.04.1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. z 2024 r. poz. 1061 ze zm.)
k.k.	– ustawa z 6.06.1997 r. – Kodeks karny (Dz.U. z 2024 r. poz. 17 ze zm.)
k.k.w.	– ustawa z 6.06.1997 r. – Kodeks karny wykonawczy (Dz.U. z 2024 r. poz. 706)
k.p.a.	– ustawa z 14.06.1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego (Dz.U. z 2024 r. poz. 572)
k.p.c.	– ustawa z 17.11.1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (Dz.U. z 2023 r. poz. 1550 ze zm.)
k.p.k.	– ustawa z 6.06.1997 r. – Kodeks postępowania karnego (Dz.U. z 2024 r. poz. 37 ze zm.)
k.s.h.	– ustawa z 15.09.2000 r. – Kodeks spółek handlowych (Dz.U. z 2024 r. poz. 18 ze zm.)
pr. bank.	– ustawa z 29.08.1997 r. – Prawo bankowe (Dz.U. z 2023 r. poz. 2488 ze zm.)
pr. rest.	– ustawa z 15.05.2015 r. – Prawo restrukturyzacyjne (Dz.U. z 2024 r. poz. 1428)
p.u.s.p.	– ustawa z 27.07.2001 r. – Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz.U. z 2024 r. poz. 334 ze zm.)
p.w.p.	– ustawa z 30.06.2000 r. – Prawo własności przemysłowej (Dz.U. z 2023 r. poz. 1170)
p.z.p.	– ustawa z 11.09.2019 r. – Prawo zamówień publicznych (Dz.U. z 2024 r. poz. 1320)
RODO	– rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z 27.04.2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) (Dz.Urz. UE L 119, s. 1)
u.f.p.	– ustawa z 27.08.2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2023 r. poz. 1270 ze zm.)
u.i.l.	– ustawa z 2.12.2009 r. o izbach lekarskich (Dz.U. z 2021 r. poz. 1342 ze zm.)
u.k.s.c.	– ustawa z 28.07.2005 r. o kosztach sądowych w sprawach cywilnych (Dz.U. z 2024 r. poz. 959 ze zm.)

Czasopisma, publikatory urzędowe, zbiory orzecznictwa

Dz.U.	– Dziennik Ustaw
Dz.Urz. MS	– Dziennik Urzędowy Ministra Sprawiedliwości
Dz.Urz. UE/WE	– Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej/Wspólnot Europejskich
ONSAiWSA	– Orzecznictwo Naczelnego Sądu Administracyjnego i Wojewódzkich Sądów Administracyjnych
OSNC	– Orzecznictwo Sądu Najwyższego. Izba Cywilna
OSNKW	– Orzecznictwo Sądu Najwyższego. Izba Karna i Wojskowa
OSNP	– Orzecznictwo Sądu Najwyższego. Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych
OSNwSK	– Orzecznictwo Sądu Najwyższego w Sprawach Karnych
OTK-A	– Orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego, Seria A
PPH	– Przegląd Prawa Handlowego
PS	– Przegląd Sądowy
Rej.	– Rejent

Inne

ADR	– ang. *alternative dispute resolution* (alternatywne metody rozwiązywania sporów)
AI	– ang. *artificial intelligence* (sztuczna inteligencja)
BATNA	– ang. *best alternative to a negotiated agreement* (najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia)
CBOSA	– Centralna Baza Orzeczeń Sądów Administracyjnych
CEiDG	– Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej
EKPM	– Europejski Kodeks Postępowania Mediatorów
EUIPO	– Urząd Unii Europejskiej ds. Własności Intelektualnej
KEMP	– Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich uchwalony przez Społeczną Radę ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości
KIO	– Krajowa Izba Odwoławcza
KNF	– Komisja Nadzoru Finansowego
KRS	– Krajowy Rejestr Sądowy
NVC	– ang. *nonviolent communication* (porozumienie bez przemocy)
SA	– sąd apelacyjny
SFA	– ang. *Solution-Focused Approach* (Podejście Skoncentrowane na Rozwiązaniach)
SN	– Sąd Najwyższy
SO	– sąd okręgowy
TK	– Trybunał Konstytucyjny
TSUE	– Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej
UODO	– Urząd Ochrony Danych Osobowych
UOKiK	– Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów

WATNA – ang. *worst alternative to a negotiated agreement* (najgorsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia)
WIPO – World Intellectual Property Organization (Światowa Organizacja ds. Własności Intelektualnej)
ZOPA – ang. *zone of possible agreement* (strefa możliwego porozumienia)

WSTĘP

Truizmem jest stwierdzenie, że czas oczekiwania na rozstrzygnięcie sądu w sporach gospodarczych stale się wydłuża. W Polsce rośnie liczba przedsiębiorców, co nieuchronnie powoduje zwiększającą się liczbę sporów gospodarczych, a długie oczekiwanie na rozstrzygnięcie sądu nie sprzyja funkcjonowaniu na rynku. Między innymi dlatego konieczne jest uświadomienie przedsiębiorcom, że istnieją metody rozwiązywania ich sporów inne niż postępowanie sądowe. Potrzebne jest przełamanie stereotypu, że w sytuacji gdy dochodzi do sporu pomiędzy przedsiębiorcami, jedyną drogą jest złożenie pozwu.

Nie może schodzić z pola widzenia, że mediacja z udziałem przedsiębiorców jest w istocie mediacją cywilną, korzystającą z jej pełnego instrumentarium. Z tej perspektywy celem autorów jest przedstawienie narzędzi mediacyjnych w środowisku gospodarczym, zarówno w ujęciu ogólnym, jak i na wybranych przykładach branżowych – sporach pomiędzy przedsiębiorcami, sporach wewnątrzorganizacyjnych, a także sporach z udziałem konsumentów. Wyróżnikiem jest tutaj w szczególności udział przedsiębiorcy w sporze, który najczęściej działa w mediacji przez pełnomocnika. Ma to wpływ na sposób prowadzenia mediacji i na wybór mechanizmów wykorzystywanych przez mediatorów. Autorzy ukazali wachlarz rozwiązań na kanwie własnych doświadczeń, co przybliży funkcjonowanie mediacji z udziałem przedsiębiorców.

Należy także dostrzec fakt, że mediacja jest często określana jako moderowane negocjacje, które stanowią codzienność przedsiębiorców. Używanie ich zatem także do rozwiązywania sporów jawi się jako najbardziej adekwatne. Zresztą niejednokrotnie podczas mediacji możemy usłyszeć zdanie, że rozmowy pomiędzy stronami zostały przerwane, a następnie strony z pomocą mediatora podejmują starania, aby je wznowić, dokończyć i znaleźć wspólną, akceptowalną przez obie strony konkluzję.

Z doświadczeń mediatorów Centrum Mediacji przy Krajowej Izbie Gospodarczej w Warszawie wynika, że najczęściej mediacja wykorzystywana jest w sporach wielowątkowych, skomplikowanych, wyspecjalizowanych, o wysokiej wartości, niejednokrotnie o dużym natężeniu emocjonalnym – dotyczy to zarówno mediacji sądowej, jak i mediacji umownej.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że im bardziej skomplikowany spór, im wyższa wartość przedmiotu sporu, tym większe szanse na zawarcie ugody. Mediacja umożliwia rozwiązanie sporu w sposób najbardziej zbieżny z interesami stron, pozwalając uniknąć przy tym konieczności zasięgania opinii zewnętrznych ekspertów i korzystać w zamian z wiedzy uczestników posiedzeń mediacyjnych. Zdarza się również, że w sporze o zapłatę poprzez mediację strony decydują się na renegocjacje zasad ich dotychczasowej współpracy oraz rozliczenie dochodzonej wartości w przyszłych usługach, co jest nie do osiągnięcia w przypadku skierowania sprawy do rozstrzygnięcia przez sąd powszechny. Doświadczenia te potwierdzają ponadto opinię, że najwyższą zdatność ugodową mają spory o wysokiej wartości, ponieważ w takim przypadku istnieją większe możliwości wzajemnych ustępstw, kształtowane przez same strony i dostarczające daleko szerszą paletę niż na przykład kodeksowe miarkowanie kary umownej.

Skuteczność mediacji w sporach o dużym natężeniu emocjonalnym wynika zarówno z możliwości wykorzystania tzw. wentylacji emocji, jak i z takiego ukształtowania rozmów, które pozwala na zmianę i wypracowanie usprawnionych relacji, na przykład wewnątrzorganizacyjnych. Są to między innymi sprawy pomiędzy wspólnikami spółek, które z jednej strony najczęściej wymagają dokonania rozliczeń, a z drugiej pozwalają dostrzec także samą spółkę, która dzięki temu może przetrwać, a jej przyszłe funkcjonowanie będzie usprawnione, eliminując dalsze potencjalne spory.

Dla mediacji z udziałem przedsiębiorców ważnym aspektem jest jej otoczenie prawne, a doświadczenie mediatorów Centrum Mediacji przy Krajowej Izbie Gospodarczej w Warszawie pozwala sformułować w niniejszej publikacji postulaty *de lege ferenda* dotyczące na przykład ugody mediacyjnej. Nie można także pominąć bogatego doświadczenia Krajowej Izby Gospodarczej w zakresie mediacji pozasądowych w sprawach dotyczących kredytu walutowego lub kredytu denominowanego do waluty innej niż waluta polska, co bardzo realnie doprowadza do obniżenia liczby sporów kończących się w sądzie.

Mediacja obecnie już znalazła swoje miejsce w sporach cywilnych i gospodarczych. Praktyka pokazuje, że jest ona właściwą i odpowiednią metodą rozwiązywania tych sporów, a zatem możliwe są dalsze kroki, które doprowadzą do zwiększenia jej wykorzystania.

Agnieszka Zemke-Górecka
Cezary Rogula

CZĘŚĆ 1

MEDIATOR W SPORACH GOSPODARCZYCH

Kamila Kurkowska

MARKA OSOBISTA MEDIATORA

1. Uwagi wstępne

Budowanie marki osobistej w kontekście zawodowym stanowi nie tylko kluczowy element dla współczesnych mediatorów, ale jest również ważnym aspektem rozwoju każdej osoby, która dąży do osiągnięcia rozpoznawalności oraz wiarygodności na rynku. W dobie rosnącej konkurencji na rynku usług mediacji, gdzie sukces zawodowy coraz częściej zależy od umiejętności wyróżnienia się, warto zwrócić uwagę na kwestie związane z autentycznością, komunikacją i nieustannym rozwojem osobistym. Wartości, jakie mediatorzy reprezentują, oraz sposób, w jaki są postrzegani przez otoczenie, mają bezpośredni wpływ na to, jak budują swoją pozycję zawodową i relacje z klientami.

Pojęcie marki osobistej obejmuje nie tylko wizualne aspekty wizerunku, ale także wewnętrzne wartości i przekonania, które determinują zachowanie oraz podejście mediatora do wykonywanej pracy. Autentyczność jest kluczowym składnikiem tego procesu – tylko prawdziwe przekonania i zaangażowanie pozwalają na budowanie długotrwałej, zrównoważonej marki, która opiera się na wiarygodności i profesjonalizmie.

Kreowanie marki osobistej to proces dynamiczny, wymagający od mediatora ciągłego dostosowywania się do zmieniających się potrzeb rynku i oczekiwań klientów. Ważne jest, aby umiejętnie łączyć swoje kompetencje merytoryczne z umiejętnościami komunikacyjnymi i technologicznymi, by sprostać tym wymaganiom. Praca nad marką osobistą nie jest jednorazowym działaniem, lecz długotrwałym procesem, który wymaga stałej refleksji nad własnymi celami, wartościami i sposobami ich prezentacji.

2. Dlaczego warto budować markę osobistą?

W kontekście rosnącej roli mediatorów niezbędne staje się zrozumienie, dlaczego budowa marki osobistej jest kluczowa dla ich zawodowego rozwoju i sukcesu. W Polsce,

podobnie jak w innych krajach europejskich, obserwuje się wzrost liczby profesjonalistów szkolących się w obszarze mediacji. Tendencja ta, choć świadczy o wzrastającym zapotrzebowaniu na usługi mediacji, jednocześnie generuje znaczne wyzwania związane z konkurencją na rynku.

Statystyki pokazują, że liczba osób profesjonalnie zajmujących się mediacją systematycznie rośnie, co powoduje[1], że mediatorzy muszą poszukiwać skutecznych metod wyróżnienia się i zbudowania silnej, rozpoznawalnej marki osobistej. W tym kontekście kluczowe staje się zrozumienie, że marka osobista mediatora nie ogranicza się wyłącznie do kompetencji *stricte* merytorycznych, ale obejmuje również szerokie spektrum umiejętności miękkich, strategicznych oraz czasem technologicznych.

Niezmiernie ważnym aspektem, na który mediatorzy powinni zwrócić uwagę, jest rozumienie i adaptacja do zmieniających się potrzeb rynku. Badania pokazują, że potencjalni klienci coraz częściej poszukują nie tylko specjalistycznej wiedzy merytorycznej[2], ale również umiejętności komunikacyjnych, zdolności efektywnego rozwiązywania problemów oraz znajomości specyfiki branży czy sektora, w którym działają. Ponadto z uwagi na rosnącą dostępność informacji online oraz narzędzi opartych na sztucznej inteligencji mediatorzy muszą wykazać się zdolnością świadczenia usług dodających wartość, które nie mogą być łatwo zastąpione przez automatyzowane rozwiązania.

W kontekście narzędzi cyfrowych ważne jest, by mediatorzy nie postrzegali ich wyłącznie jako zagrożenia, lecz także jako szansę na wzmocnienie swojej marki osobistej. Wykorzystanie platform społecznościowych, blogów czy webinarów może stanowić skuteczny sposób na budowanie relacji z klientami, edukację rynku oraz prezentowanie swojej unikalnej wartości i specjalizacji. Mediatorzy, którzy potrafią skutecznie komunikować swoje kompetencje, wiedzę i doświadczenie, zyskują przewagę konkurencyjną, zdobywając zaufanie klientów i budując długotrwałe relacje[3].

Podsumowując, należy zaznaczyć, że w dynamicznie zmieniającym się środowisku rynkowym mediatorzy stają przed wyzwaniem nie tylko utrzymania wysokiego poziomu kompetencji merytorycznych i mediacji, ale również rozwijania umiejętności miękkich, znajomości nowych technologii oraz budowania silnej marki osobistej. Kluczem do sukcesu jest nieustanne dążenie do doskonałości, adaptacja do zmieniających się warunków oraz strategiczne zarządzanie własnym wizerunkiem profesjonalnym.

---

[1] https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/nowy-projekt-dla-mediacji--powstanie-krajowy-rejestr-mediatorow (dostęp: 14.09.2024 r.).

[2] https://krm.gov.pl/files/page_files/113/raport-z-badan-w-zakresie-potrzeb-i-oczekiwan-spolecznych-dotyczacych-krm-oraz-luk-kompetencyjnych.pdf (dostęp: 14.09.2024 r.).

[3] F. Dominguez, *La marca personal del abogado*, Kindle Edition, s. 20–45.

3. Wizja, misja i wartości mediatora

Budowanie marki osobistej mediatora jest procesem wieloaspektowym, wymagającym zrozumienia i integracji różnorodnych elementów składających się na kompleksowy wizerunek profesjonalny. W samym sercu marki osobistej znajdują się tożsamość i autentyczność mediatora, stanowiące fundament wszystkich dalszych działań[4]. Tożsamość ta odzwierciedla indywidualne wartości, przekonania, osobowość oraz spojrzenie na świat, co w przypadku mediatora ma kluczowe znaczenie dla wiarygodności, autentyczności i efektywności w budowaniu zaufania wśród klientów oraz innych profesjonalistów.

Wizja, misja i wartości, choć często kojarzone z organizacjami biznesowymi, są równie istotne w kontekście marki osobistej mediatora. Określenie własnej misji pomaga zrozumieć, dlaczego dana osoba zajmuje się mediacją i jakie cele pragnie osiągnąć poprzez swoją pracę. Wizja zaś wskazuje, do czego mediator dąży i jak chce być postrzegany w przyszłości, co jest niezbędne dla kierunkowania działań związanych z rozwojem zawodowym i budowaniem marki.

Kolejnym kluczowym elementem jest unikalny zbiór kompetencji, wiedzy i doświadczenia mediatora. To dzięki nim możliwe jest budowanie zaufania i reputacji eksperta w danej dziedzinie mediacji. W dzisiejszych czasach, kiedy konkurencja na rynku usług mediacji jest coraz większa, niezwykle ważne staje się wyróżnienie się poprzez specjalizację i unikalne podejście do rozwiązywania konfliktów.

Równie istotna jest kwestia reputacji, którą buduje się z czasem na podstawie zachowań, postaw oraz jakości świadczonych usług. Reputacja ta jest bezpośrednim odzwierciedleniem autentyczności, tożsamości oraz realizacji misji i wizji mediatora. Nie jest możliwe „stworzenie" reputacji z niczego; musi ona być efektem konsekwentnych działań i utrzymywania wysokich standardów profesjonalizmu.

Spójność w komunikacji i działaniach jest kolejnym istotnym elementem. Obejmuje ona zarówno spójność wizualną, jak i spójność treści przekazu w różnych kanałach komunikacji oraz w bezpośrednich interakcjach z klientami i partnerami biznesowymi. Spójność ta wzmacnia rozpoznawalność marki osobistej i przyczynia się do budowania silnej, jednolitej percepcji mediatora na rynku.

4. Skuteczna marka osobista i jej odbiorcy

Rozważając kwestię skuteczności marki osobistej mediatora, należy podkreślić, że marka ta nie musi być akceptowana przez wszystkich. Nieuniknionym aspektem bu-

[4] T. McMakin, D. Fletcher, *How clients buy: A practical guide of business development for consulting and professional services*, Kindle Edition, s. 28–60.

dowania silnej i rozpoznawalnej marki osobistej jest jej specyficzność, która może nie odpowiadać każdemu. Tak jak w innych aspektach życia, niemożliwe jest zadowolenie wszystkich, co jest również prawdą w kontekście marki osobistej. Zatem kluczowym elementem jest zrozumienie, że marka osobista mediatora ma za zadanie przyciągnąć i zainteresować przede wszystkim tę grupę odbiorców, do której jest kierowana i która najbardziej skorzysta z oferowanych przez mediatora kompetencji, doświadczenia i podejścia.

Podstawowym celem budowania skutecznej marki osobistej jest osiągnięcie określonych celów zawodowych i osobistych. Proces ten wymaga jasnego określenia tych celów oraz zrozumienia, do kogo mediator chce dotrzeć i jakie wartości oraz rozwiązania może zaoferować swoim potencjalnym klientom lub interesariuszom. Efektywność marki osobistej mierzy się więc nie tylko poprzez skuteczność komunikacji, ale przede wszystkim poprzez jakość i głębię relacji, jakie uda się nawiązać, oraz realny wpływ, jaki mediator może mieć na swoje otoczenie zawodowe i społeczne[5].

Zrozumienie, że marka osobista skierowana jest do konkretnego segmentu odbiorców, a nie do masowego rynku, jest nieodzowne dla jej skuteczności. Wymaga to od mediatora nie tylko autentyczności i spójności w komunikacji własnych wartości i przekonań, ale także elastyczności i zdolności dostosowywania przekazu do potrzeb i oczekiwań tej grupy. Mediator musi więc dokładnie znać swoją grupę docelową, jej problemy, potrzeby oraz preferowane kanały komunikacji.

Skuteczna marka osobista mediatora wyraża się przez wartościowe treści, które nie tylko informują, ale też inspirują i motywują odbiorców do interakcji oraz dalszego dzielenia się tymi treściami. Kreowanie takich treści wymaga od mediatora głębokiej wiedzy merytorycznej, ale także umiejętności jej przekładania na język zrozumiały dla odbiorców i angażujący ich. Ponadto w dążeniu do skuteczności swojej marki osobistej mediator powinien pamiętać o zasadzie wzajemności, która jest mocno obecna w relacjach zawodowych i społecznych. Poprzez dostarczanie wartości swoim odbiorcom mediator buduje fundamenty zaufania i lojalności, co jest niezbędne do osiągnięcia długoterminowego sukcesu.

Konkludując, należy podkreślić, że skuteczna marka osobista mediatora to taka, która jasno komunikuje, jakie są jego unikalne wartości, kompetencje i sposób, w jaki może on przyczynić się do rozwiązania problemów swoich klientów[6]. Jest ona narzędziem pozwalającym na budowanie głębokich, wartościowych relacji zawodowych, które są oparte na zaufaniu i wzajemnym szacunku. Proces ten wymaga od mediatora ciągłego samorozwoju, refleksji nad własnymi celami oraz otwartości na potrzeby i oczekiwania otoczenia.

[5] D.H. Maister, *Managing the professional services firm*, Kindle Edition, s. 20–38.
[6] T. McMakin, D. Fletcher, *How clients buy...*, Kindle Edition, s. 28–60.

Zarządzanie marką osobistą mediatora wymaga dogłębnego zrozumienia własnej tożsamości, wartości, misji oraz celów zawodowych. Proces ten jest fundamentalny dla skutecznego przekładania osobistych cech i umiejętności na profesjonalną markę osobistą. W tym kontekście ważne jest, by mediatorzy prowadzili introspekcję umożliwiającą im nie tylko identyfikację swoich mocnych stron, ale również zrozumienie, jak te atrybuty mogą być postrzegane przez innych i jak mogą zostać wykorzystane do budowania silnych, trwałych relacji zawodowych.

5. *Executive presence* a marka osobista

Istotnym aspektem, na który należy zwrócić uwagę w kontekście marki osobistej mediatora, jest pojęcie *executive presence*, czyli prezentacji siebie jako osoby pełniącej funkcje kierownicze lub lidera[7]. Ta koncepcja, łącząca w sobie elementy reputacji, wizerunku oraz dojrzałości liderskiej, jest szczególnie istotna dla mediatorów aspirujących do roli liderów w swojej dziedzinie. *Executive presence* nie jest jednak jedynie kwestią zewnętrznej prezentacji, ale również odzwierciedleniem głębokich wartości, autentyczności oraz umiejętności budowania trwałych relacji. Dla mediatorów, którzy często działają jako neutralni pośrednicy w rozwiązywaniu konfliktów, umiejętność ta może mieć decydujące znaczenie dla ich profesjonalnej skuteczności.

Podstawą budowania efektywnej marki osobistej jest autentyczność i precyzja w komunikowaniu swoich wartości, celów oraz tego, jakie korzyści może przynieść współpraca z danym mediatorem. Znaczenie ma tu nie tylko jasne określenie swojej oferty dla potencjalnych klientów, ale również zdolność do prezentowania siebie w sposób, który jest spójny z rzeczywistymi kompetencjami i wartościami. Nie chodzi tu o kreowanie fałszywego obrazu, ale o autentyczne przedstawienie siebie jako osoby profesjonalnej, godnej zaufania i kompetentnej w swojej dziedzinie.

Mediatorzy muszą zatem pracować nie tylko nad swoimi umiejętnościami mediacji i wiedzą merytoryczną, ale również nad rozwojem kompetencji przywódczych, które umożliwią im wywieranie wpływu na swoje otoczenie, podejmowanie trudnych decyzji i skuteczną komunikację. Ważne jest, by pamiętać, że bycie liderem w kontekście marki osobistej nie jest zarezerwowane tylko dla osób zajmujących formalne stanowiska kierownicze, ale jest dostępne dla każdego mediatora, który dąży do osiągnięcia wyjątkowych wyników w swojej pracy[8].

Dla mediatorów zrozumienie własnej roli i wpływu, jaki mogą wywierać na swoje otoczenie, jest kluczowe w kontekście budowania efektywnych strategii mediacji i za-

[7] https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2019/02/19/the-seven-critical-pillars-of-your-personal-brand/ (dostęp: 14.09.2024 r.).

[8] D.H. Maister, *Managing...*, s. 20–38.

rządzania konfliktami. Osiągnięcie tego wymaga jednak głębokiej introspekcji oraz pracy nad rozwojem osobistym i zawodowym.

W ramach procesu budowania marki osobistej mediatora niezbędne jest zatem zadanie sobie serii pytań służących głębszemu poznaniu siebie, swoich wartości, motywacji, a także zdefiniowaniu celów zawodowych i osobistych. To pozwala na precyzyjne określenie, jak mediator chce być postrzegany, jaką wartość przynosi swoim klientom i jakie są jego długoterminowe aspiracje zawodowe.

Jednocześnie w kontekście *executive presence* istotne jest podkreślenie, że autentyczność i spójność marki osobistej z prawdziwym „ja" są niezbędne. Nie chodzi o kreowanie fałszywego wizerunku, ale o autentyczne przedstawienie swojej osoby, swoich umiejętności i wartości, co buduje zaufanie i umacnia relacje zawodowe[9].

Warto także zwrócić uwagę na pułapki związane z budowaniem marki osobistej w mediach społecznościowych, gdzie nadmierne skoncentrowanie się na życiu prywatnym lub kreowanie nieautentycznego wizerunku mogą przynieść więcej szkód niż korzyści. Ważne jest, aby pamiętać, że budowanie marki osobistej przez mediatora wymaga równowagi między profesjonalizmem a ludzkim wymiarem, co przekłada się na zdolność do budowania głębokich i trwałych relacji zawodowych.

6. Introspekcja i kompas moralny

Misja i wizja stanowią fundamentalne komponenty w procesie kształtowania marki osobistej mediatora. Misja definiuje głębokie powody, dla których mediator wybrał swoją ścieżkę zawodową, a także uzasadnia, w co wierzy i jakie wartości przyświecają jego działaniom w pracy zawodowej i poza nią. Wizja z kolei określa długoterminowe aspiracje i marzenia zawodowe mediatora, wskazując kierunek rozwoju oraz cele, do których dąży[10].

Misja mediatora odzwierciedla jego powołanie i najważniejszy powód wykonywania zawodu. Jest to zbiór przekonań i wartości, które kierują działaniami zawodowymi, wpływając na sposób podejścia do mediacji i rozwiązywania konfliktów. Misja może służyć jako kompas moralny, pomagając mediatorowi w podejmowaniu decyzji i dokonywaniu wyborów zgodnych z jego wewnętrznymi przekonaniami.

[9] M. Chmielecki, *Reputacja lidera. Jak budować wizerunek i rozwijać kompetencje, by porwać za sobą ludzi*, Gliwice 2022.

[10] https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2019/02/19/the-seven-critical-pillars-of-your-personal-brand/ (dostęp: 14.10.2024 r.).

Z kolei wizja mediatora to marzenie o przyszłości, w której jego praca zawodowa osiągnie pożądany stan – miejsce, w którym chce się znaleźć. Wizja ta jest inspiracją do dążenia do ciągłego rozwoju, zarówno na płaszczyźnie zawodowej, jak i osobistej. Pomaga ona w ustawianiu priorytetów i skoncentrowaniu wysiłków na tych obszarach, które są najważniejsze dla osiągnięcia długoterminowych celów.

Dla efektywnego budowania marki osobistej mediatora istotne jest wyraźne określenie i komunikowanie jego misji i wizji. Pozwala to na przyciągnięcie tych klientów i interesariuszy, którzy dzielą podobne wartości i przekonania. Transparentność w zakresie misji i wizji ułatwia budowanie głębokich, wartościowych relacji opartych na wzajemnym zaufaniu i zrozumieniu.

Rozważania nad własną misją i wizją wymagają od mediatora głębokiej introspekcji i zrozumienia własnej tożsamości zawodowej.

Dla zdefiniowania misji i wizji kluczowe są odpowiedzi na następujące pytania:
- *Dlaczego jestem mediatorem?*
- *Co mnie motywuje?*
- *Jakie są moje ambicje?*
- *Na kogo i na co chcę mieć wpływ?*

Zadanie sobie tych pytań i szukanie na nie odpowiedzi jest podstawą do zrozumienia, kim jest mediator jako profesjonalista, jakie są jego główne cele oraz jakie wartości nim kierują.

W procesie definiowania misji i wizji ważne jest także uwzględnienie tego, jakie działania i postawy zbliżają mediatora do realizacji jego marzeń oraz w jaki sposób pragnie on wpływać na swoje otoczenie. Odkrycie i artykułowanie tych elementów umożliwia stworzenie spójnej i autentycznej marki osobistej, która będzie odzwierciedleniem mediatora nie tylko jako profesjonalisty, ale również jako człowieka o określonych wartościach i przekonaniach.

Podsumowując, należy stwierdzić, że proces budowania marki osobistej mediatora jest zadaniem skoncentrowanym zarówno na rozwoju zawodowym, jak i na głębokiej pracy nad sobą, odkryciu własnych wartości, misji i wizji. To dzięki nim mediator może skutecznie kształtować swoją ścieżkę zawodową, wpływać na otoczenie i osiągać satysfakcję z wykonywanej pracy.

7. Wartości i wyróżnik

Rozważania na temat wartości i unikatowego wyróżnika są nieodłącznym elementem procesu budowania marki osobistej mediatora. Wartości stanowią fundament, na

którym opiera się marka osobista, definiując przekonania i zasady kierujące działaniami zawodowymi i prywatnymi mediatora. To one kształtują sposób, w jaki mediator podejmuje decyzje, rozwiązuje konflikty i buduje relacje z klientami oraz innymi profesjonalistami.

Wartości można rozumieć jako te przekonania i zasady, które są dla mediatora niezmiernie ważne. Przykłady takich wartości to: niezależność, satysfakcja, pasja, wolność czy wiara. Proces identyfikacji wartości wymaga od mediatora głębokiej introspekcji i zastanowienia się nad tym, które z nich są dla niego najistotniejsze. Selekcja wartości, poprzez wybór tych najbardziej rezonujących z wewnętrznymi przekonaniami, pozwala na stworzenie spójnej i autentycznej marki osobistej.

Następnym krokiem jest znalezienie unikatowego wyróżnika w procesie wyróżnienia się na rynku usług mediacji. Wyróżnik ten opiera się na tych cechach, doświadczeniach lub podejściu do mediacji, które odróżniają mediatora od innych mediatorów. Może to być specjalizacja w określonym obszarze, swoiste doświadczenie zawodowe czy też szczególne umiejętności interpersonalne. Wyróżnik ten powinien być zgodny z wartościami i misją mediatora, co zapewni spójność i autentyczność marki osobistej.

W kontekście budowania marki osobistej ważne jest, by mediator zadał sobie pytania dotyczące tego, czy obecnie działa zgodnie ze swoimi wybranymi wartościami, czy komunikuje te wartości w swoich działaniach i w jaki sposób może pokazać światu, co jest dla niego najważniejsze. Refleksja nad tymi kwestiami pozwala na lepsze zrozumienie, jak wartości i wyróżnik wpływają na codzienną praktykę zawodową i komunikację z otoczeniem.

Analiza otoczenia i zrozumienie, co czyni daną osobę wyjątkową, jest niezbędne do precyzyjnego określenia własnego wyróżnika. Mediator powinien skupić się nie tylko na tym, co robi lepiej niż inni, ale również na tym, co robi inaczej. To „inaczej" może stanowić klucz do budowania silnej i rozpoznawalnej marki osobistej.

8. Motywacja i cele

Zrozumienie motywacji i celów jest kluczowe w procesie budowania skutecznej marki osobistej mediatora. Motywacja do rozwoju marki osobistej może mieć wiele źródeł, w tym dążenie do uzyskania rozpoznawalności jako ekspert, chęć rozwoju osobistego i kariery, a także pragnienie uzyskania stabilności finansowej i lepszych zarobków. Niezależnie od specyficznych motywacji istotne jest to, aby mediator był w stanie zidentyfikować i zrozumieć własne powody dążenia do budowania swojej marki osobistej, co może mieć wpływ na sposób podejmowania decyzji oraz wyznaczania celów zawodowych.

Cele, podobnie jak motywacja, odgrywają fundamentalną rolę w budowaniu marki osobistej. Cele te powinny być określone w sposób SMART, co oznacza, że muszą być: konkretne, mierzalne, ambitne, realistyczne i ograniczone czasowo. Cele mogą obejmować na przykład osiągnięcie określonej liczby obserwujących w mediach społecznościowych, uzyskanie określonej liczby zapytań czy przynależność do organizacji branżowej. Cele te powinny być bezpośrednio związane z misją, wizją i wartościami mediatora, co zapewni ich spójność i autentyczność.

W procesie budowania marki osobistej ważne jest również, aby mediator był świadomy potencjalnych pułapek psychologicznych, takich jak syndrom oszusta, klątwa wiedzy czy tendencja do samokrytyki. Zrozumienie tych pułapek i nauczenie się, jak sobie z nimi radzić, jest niezbędne dla utrzymania zdrowia psychicznego i skuteczności w realizacji celów zawodowych.

W procesie budowania i zarządzania marką osobistą istotne jest zatem nie tylko strategiczne planowanie i działanie, ale również ciągła praca nad rozwojem osobistym. To pozwala mediatorom osiągnąć sukces zawodowy, a także realizować się jako osoby autentyczne, co przekłada się na większą satysfakcję i spełnienie w życiu zawodowym i osobistym.

9. Analiza SWOT marki mediatora

Analiza SWOT to narzędzie służące do zrozumienia własnych mocnych i słabych stron, jak również szans i zagrożeń, które mogą wpłynąć na rozwój marki osobistej mediatora. Zastosowanie tej analizy umożliwia kompleksowe podejście do budowania i utrzymania skutecznej i spójnej marki osobistej, która odpowiada na potrzeby i oczekiwania rynku oraz jest zgodna z wartościami i aspiracjami mediatora.

Silne strony mediatora to te cechy, umiejętności i zasoby, które wyróżniają go na tle innych i mogą zapewnić mu przewagę konkurencyjną. W procesie identyfikacji silnych stron mediator powinien skupić się na takich aspektach, jak: unikalne kompetencje, osiągnięcia, kwalifikacje oraz cechy osobowości, które sprzyjają efektywnemu rozwiązywaniu konfliktów i budowaniu pozytywnych relacji z klientami. Analiza ta pozwala również zidentyfikować te elementy działalności zawodowej mediatora, które mogą być dalej rozwijane i wykorzystywane w celu budowania silnej pozycji na rynku.

Słabe strony to te elementy działalności zawodowej mediatora, które wymagają poprawy lub mogą stanowić potencjalne ryzyko dla jego praktyki zawodowej. Mediator powinien być świadomy swoich ograniczeń, na przykład takich jak trudności w pozyskiwaniu klientów, brak komunikacji swojej specjalizacji czy ewentualne luki w wiedzy i umiejętnościach. Praca nad słabościami jest równie ważna, co rozwijanie

silnych stron, ponieważ pozwala na unikanie potencjalnych pułapek i maksymalizowanie szans na sukces.

Szanse w kontekście marki osobistej mediatora wiążą się z możliwościami, które oferuje rynek i które mediator może wykorzystać do rozwinięcia swojej praktyki. Należy do nich zaliczyć między innymi zmiany w prawodawstwie oraz rosnącą świadomość społeczną korzyści płynących z mediacji, ale także, niestety, opieszałość wymiaru sprawiedliwości. Analiza szans pozwala na strategiczne planowanie działań komunikacyjnych i dopasowanie oferty do aktualnych i przyszłych potrzeb klientów.

Zagrożenia to czynniki zewnętrzne, które mogą negatywnie wpłynąć na działalność mediatora, takie jak: rosnąca konkurencja, obniżanie stawek przez innych mediatorów czy zmiany w regulacjach prawnych dotyczących mediacji. Świadomość potencjalnych zagrożeń jest kluczowa dla efektywnego zarządzania ryzykiem i utrzymania stabilnej pozycji na rynku.

Podsumowując, należy zaakcentować, że analiza SWOT stanowi cenne narzędzie dla mediatora pozwalające na holistyczne spojrzenie na jego praktykę zawodową, zidentyfikowanie obszarów do rozwoju oraz stworzenie strategii minimalizacji potencjalnych ryzyk. Podejście to pozwala na budowanie silnej i autentycznej marki osobistej, która odzwierciedla unikalne wartości i kompetencje mediatora, jednocześnie odpowiadając na dynamicznie zmieniające się warunki rynkowe.

10. Komunikacja

Znaczącą rolę w procesie budowania marki osobistej mediatora odgrywa zrozumienie i efektywne wykorzystanie komunikacji. Komunikacja jest fundamentem, na którym budowana jest marka osobista, i obejmuje nie tylko przekazywanie informacji, ale również słuchanie i reagowanie na sprzężenie zwrotne. Proces komunikacyjny składa się z sześciu elementów: kontekstu, uczestników, komunikatu, kanału komunikacyjnego, szumu komunikacyjnego oraz sprzężenia zwrotnego[11].

Kontekst określa warunki i okoliczności, w których zachodzi komunikacja, a uczestnicy to nadawca (mediator) oraz odbiorcy (klienci, interesariusze, współpracownicy). Komunikat jest przekazem, który mediator chce dostarczyć swojej grupie docelowej, a kanał komunikacyjny to sposób, w jaki ten komunikat jest przekazywany (np. blogi, media społecznościowe, media tradycyjne). Szum komunikacyjny to wszelkie zakłócenia, które mogą wpłynąć na odbiór komunikatu, takie jak konkurencja w mediach społecznościowych czy trudny język specjalistyczny, który może być barierą w zrozumieniu przekazu. Sprzężenie zwrotne od odbiorców to reakcje, które nadawca otrzy-

[11] B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wrocław 2002, s. 5–25.

muje w odpowiedzi na swój komunikat; stanowi ono kluczowy element w procesie budowania skutecznej marki osobistej.

Efektywna strategia komunikacji zaczyna się od zdefiniowania odbiorców, co jest głównym elementem skutecznej marki osobistej. Zamiast koncentrować się wyłącznie na tym, co mediator chce przekazać, należy skupić się na tym, co odbiorcy chcą usłyszeć i w jaki sposób najlepiej dotrzeć z komunikatem do wybranej grupy docelowej. Proces ten wymaga dokładnego zrozumienia potrzeb, problemów i preferencji odbiorców, aby prowadzić komunikację w sposób, który będzie dla nich wartościowy i angażujący.

Aby zdobyć wiedzę na temat tego, jak odbiorcy postrzegają markę osobistą mediatora oraz jakie mają oczekiwania względem jego usług, należy przeprowadzić badania i zebrać informacje zwrotne. Jedną z metod jest zastosowanie feedbacku 360 stopni, który pozwala na uzyskanie opinii od szerokiego grona osób, w tym od klientów, współpracowników oraz innych profesjonalistów. Taki feedback pozwala na zidentyfikowanie mocnych stron, jak również obszarów do rozwoju, co jest niezbędne do dalszego kształtowania i doskonalenia marki osobistej.

Budowanie marki osobistej mediatora wymaga ciągłej pracy nad komunikacją, która jest spójna z misją, wizją i wartościami profesjonalisty. Obejmuje to nie tylko przekazanie kluczowych informacji, ale także słuchanie i reagowanie na potrzeby i oczekiwania odbiorców. Efektywna komunikacja i zdolność do budowania trwałych relacji z odbiorcami są elementami, które przyczyniają się do budowania silnej i rozpoznawalnej marki osobistej mediatora.

11. Analiza SWOT a komunikacja

Analiza SWOT, skupiająca się na mocnych i słabych stronach, szansach oraz zagrożeniach, jest kluczowym narzędziem w procesie określania kierunków rozwoju oraz priorytetów działania dla mediatora. Mocne strony i szanse powinny stanowić fundament strategii rozwoju marki osobistej, podczas gdy słabe strony i zagrożenia wskazują obszary wymagające uwagi i ewentualnej korekty. W kontekście budowania marki osobistej mediatora zaleca się skupienie się na rozwoju i ekspozycji mocnych stron oraz na efektywnym korzystaniu z szans, które oferuje środowisko zewnętrzne.

Dla przykładu, jeśli mediator posiada unikalną wiedzę specjalistyczną i doświadczenie w określonym obszarze mediacji, powinien to wykorzystać jako najistotniejszy element swojej marki osobistej. Wykorzystanie takich mocnych stron w komunikacji z potencjalnymi klientami i partnerami biznesowymi może znacząco zwiększyć rozpoznawalność i postrzeganą wartość mediatora na rynku. Szanse rynkowe, takie jak zapotrzebowanie na specjalistyczne usługi mediacji w określonej branży, powinny

być aktywnie wykorzystywane do pozyskiwania nowych klientów i budowania sieci profesjonalnych kontaktów.

Z drugiej strony, mediator powinien być świadomy swoich słabych stron i potencjalnych zagrożeń, które mogą utrudniać mu rozwój marki osobistej. Ważne jest, by świadomie pracować nad poprawą tych obszarów, uwzględniając otrzymany feedback. Na przykład, jeżeli mediator otrzymuje informacje zwrotne wskazujące na zbyt skomplikowany język używany w komunikacji z klientami, powinien skupić się na uproszczeniu przekazu i dostosowaniu go do poziomu zrozumiałego dla swojej grupy docelowej.

Interpretacja wyników ankiety i feedbacku od klientów, współpracowników oraz innych kluczowych osób w otoczeniu zawodowym mediatora może dostarczyć cennych wskazówek dotyczących obszarów, na które należy zwrócić szczególną uwagę. Wskazówki te mogą dotyczyć zarówno aspektów merytorycznych, jak i stylu komunikacji, metod pozyskiwania klientów oraz budowania relacji biznesowych. Świadoma praca nad tymi aspektami, z wykorzystaniem konstruktywnego feedbacku, pozwala na ciągłe doskonalenie marki osobistej i zwiększanie jej wartości w oczach odbiorców.

Podsumowując, należy stwierdzić, że klucz do skutecznego budowania i rozwijania marki osobistej mediatora leży w zrozumieniu i strategicznym wykorzystaniu swoich mocnych stron, aktywnym reagowaniu na szanse rynkowe, świadomym zarządzaniu słabymi stronami i zagrożeniami.

12. Pierwsze wrażenie i stereotypy płciowe

Ważnym aspektem, na który należy zwrócić szczególną uwagę przy budowaniu marki osobistej mediatora, jest kwestia pierwszego wrażenia oraz jego wpływ na to, jak jest on postrzegany przez klientów, partnerów biznesowych i inne kluczowe osoby w środowisku zawodowym. Pierwsze wrażenie, będące subiektywną oceną na podstawie ograniczonej liczby danych, kształtuje się podświadomie i często opiera się na poprzednich doświadczeniach osoby odbierającej. Zrozumienie, że pierwsze wrażenie może być różnie interpretowane przez różnych odbiorców, zależnie od ich własnych filtrów, doświadczeń i przekonań, jest zasadnicze dla skutecznego zarządzania wizerunkiem zawodowym.

Podkreślenie znaczenia pierwszego wrażenia w kontekście interakcji zawodowych ma na celu uświadomienie mediatorom, że mają oni ograniczoną, lecz istotną możliwość wpłynięcia na sposób, w jaki są postrzegani przez innych na początku każdej relacji zawodowej. Ważne jest, aby byli świadomi, że oprócz treści komunikatu na pierwsze wrażenie wpływają także mowa ciała, ton głosu i wygląd zewnętrzny. Wszystkie te elementy, choć mogą wydawać się mniej istotne niż merytoryczna wartość przeka-

zywanych treści, odgrywają znaczącą rolę w procesie budowania i utrzymania pozytywnych relacji zawodowych.

W dobie cyfrowej transformacji i łatwego dostępu do informacji online pierwsze wrażenie często kształtowane jest jeszcze przed fizycznym spotkaniem, poprzez treści dostępne w internecie na temat danej osoby. W związku z tym mediatorzy powinni być świadomi własnej obecności online i dbać o to, aby dostępne w sieci informacje na ich temat odzwierciedlały ich profesjonalizm, kompetencje i wartości, które chcą promować. Regularne monitorowanie treści publikowanych w internecie oraz świadome zarządzanie swoim profilem zawodowym w mediach społecznościowych, takich jak LinkedIn, staje się nieodzownym elementem budowania skutecznej marki osobistej.

Zwrócenie uwagi na problematykę stereotypów płciowych i wyzwań, z jakimi mogą się mierzyć kobiety w sferze profesjonalnej, jest ważne dla zrozumienia dodatkowych przeszkód w budowaniu marki osobistej przez mediatorki. Znajomość danych i badań wskazujących na doświadczenia związane z pomniejszaniem kompetencji ze względu na płeć może pomóc w świadomym adresowaniu tych wyzwań i budowaniu strategii, która uwzględni te specyficzne trudności.

Zatem skuteczne budowanie marki osobistej mediatora wymaga nie tylko świadomości własnych kompetencji i wartości, ale także umiejętności zarządzania pierwszym wrażeniem, zarówno w świecie rzeczywistym, jak i online. Zrozumienie wpływu stereotypów i wyzwań związanych z płcią na postrzeganie kompetencji zawodowych jest również istotne w kontekście budowania silnej i autentycznej marki osobistej.

Agnieszka Góra, Jacek Czaja

MEDIATOR Z PERSPEKTYWY DYNAMIKI NEGOCJACYJNEJ NA PRZYKŁADZIE ZARZĄDZANIA PROCESEM WYMIANY INFORMACJI, PIERWSZYCH OFERT I USTALENIA ISTNIENIA STREFY AKCEPTOWALNEGO POROZUMIENIA (ZOPA)

1. Uwagi wstępne

Faktem jest, że nie ma jednej, powszechnie przyjętej definicji mediacji. Zdanie to pozostaje prawdziwe niezależnie od tego, czy mówimy o definicji legalnej[1], czy też o definicji przyjętej przez centra i ośrodki mediacyjne[2]. W literaturze podnoszone jest z jednej strony, że definicja mediacji – niezależnie od jej potencjalnych wad – ma

[1] Można odnaleźć dwa odmienne sposoby podejścia do kwestii wprowadzania definicji legalnej. Z polskiej perspektywy, jedynie dla przykładu, wskazać można, że: a) w Polsce ani w Kodeksie postępowania cywilnego, ani w Kodeksie postępowania karnego, ani w Kodeksie postępowania administracyjnego nie została zawarta definicja mediacji; oczywiście przez zapoznanie się z przepisami wskazującymi na jej zasady, regulującymi przebieg procesu i inne jej aspekty można dokonywać prób rekonstruowania takiej definicji (na co słusznie zwraca uwagę mec. C. Rogula [w:] *Mediacja w praktyce mediatora i pełnomocnika*, red. C. Rogula, A. Zemke-Górecka, Warszawa 2021, rozdział 2), jednak sam ustawodawca takiej definicji nie dostarcza; b) taką definicję odnaleźć można natomiast na przykład w art. 3 lit. a dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/52/WE z 21.05.2008 r. w sprawie niektórych aspektów mediacji w sprawach cywilnych i handlowych (Dz.Urz. UE L 136, s. 3): „«mediacja» oznacza zorganizowane postępowanie o dobrowolnym charakterze, bez względu na jego nazwę lub określenie, w którym przynajmniej dwie strony sporu próbują same osiągnąć porozumienie w celu rozwiązania ich sporu, korzystając z pomocy mediatora. Postępowanie takie może zostać zainicjowane przez strony albo może je zaproponować lub zarządzić sąd lub nakazać prawo państwa członkowskiego"; definicję mediacji zawierają również UNCITRAL Model Law on International Commercial Mediation and International Settlement Agreements Resulting from Mediation czy Draft Common Frame of Reference.

[2] Jak wskazuje A. Goodman: „there is no single definition of mediation agreed by either mediation service providers or mediation institutions" – A. Goodman, *Effective Mediation Advocacy*, Student Edition, Mediation Publishing, 2017, s. 8.

praktyczne zastosowanie[3], ale można również znaleźć głosy, że zdefiniowanie mediacji byłoby równoznaczne z jej ograniczeniem[4].

Autorzy często posługują się definicją mediacji jako „negocjacji przy asyście mediatora", rozumiejąc jednocześnie, że definicja ta dla zrozumienia istoty mediacji wymaga zrozumienia pojęć mediatora oraz negocjacji.

Rolą mediatora – często podkreślaną, nie tylko w publikacjach naukowych[5], ale też w komunikatach informacyjnych kierowanych do potencjalnego odbiorcy mediacji[6] – jest ułatwienie stronom dojścia do porozumienia, usprawnienie komunikacji między stronami, przy jednoczesnym zachowaniu zasad wiążących mediatora, w tym w szczególności bezstronności, neutralności i niezależności. Jednocześnie rola mediatora często wskazywana jest na zasadzie negacji – mediator ma nie osądzać stanowiska i postępowania, nie narzucać rozwiązań. Innymi zadaniami mediatora często wymienianymi w literaturze są: kontrolowanie emocji stron, dbanie o strukturę dyskusji i organizacja spotkania mediacyjnego[7].

Na uwagę zasługuje jednak fakt, że mediator jako podmiot trzeci wchodzi w sytuację negocjacyjną pomiędzy stronami. Strony te mają bardzo różne interesy i cele[8],

---

[3] L. Boulle, M. Nesic, *Mediation, Principles Process Practice*, Butterworths 2001, s. 6.

[4] Tłumaczenie własne: „To define mediation is to confine it" – L. Street, *Commentary on some aspects of the Advent and Practice of Mediation in Australia* [w:] *Butterworths Mediators on Mediation*, ed. by Ch. Newmark, A. Monaghan, London 2005, s. 357.

[5] Publikacje naukowe wskazujące taką rolę mediatora to np.: T. Lim, *Processes and Stages of Mediation* [w:] *Mediation in Singapore – a Practical Guide*, ed. by D. McFadden, G. Lim, Singapore 2014, s. 70; L. Indan-Pykno, M. Indan-Pykno, *Część I. Zarys metodyki pracy mediatora* [w:] L. Indan-Pykno, M. Indan-Pykno, *Metodyka pracy i odpowiedzialność zawodowa mediatora w postępowaniu mediacyjnym*, Warszawa 2022, LEX.

[6] Dla przykładu można podać informacje opublikowane na stronach rządowych w witrynach rządowych gov.pl, takie jak notatka, którą można znaleźć na stronie: https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/001086 (dostęp: 23.08.2024 r.).

[7] Tak wskazują m.in.: M. Myślińska, *Mediator w polskim porządku prawnym*, Warszawa 2018, s. 90, oraz M. Jurgilewicz, K. Grajewska, *Rola mediatora w sporach nieruchomościowych*, „Nieruchomości@" 2021/III(III), s. 63–77, https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.2477.

[8] Często w kontekście negocjacji stwierdza się, że w negocjacjach strony mają zawsze przynajmniej jeden sprzeczny interes oraz przynajmniej jeden interes wspólny: „istotą rzeczy jest świadomość istnienia obok siebie interesów wspólnych i sprzecznych, bowiem bez wspólnych interesów nie ma, po co negocjować, a bez sprzecznych nie ma, o czym" – P. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Warszawa 1991, s. 11. Jest to o tyle istotne, że oczywiste i zauważalne są zwykle te sprzeczne interesy, podczas gdy to odnalezienie i odpowiednie zaspokojenie interesu wspólnego często kreuje wartość dodaną, która pozwala na uzyskanie porozumienia między stronami. Tezę tę argumentuje się, wskazując, że gdyby nie było przynajmniej jednego interesu sprzecznego, nie byłoby negocjacji (nie byłoby czego negocjować), podczas gdy brak co najmniej jednego interesu wspólnego skazywałby *a priori* negocjacje na niemożliwość osiągnięcia porozumienia (nie byłoby po co negocjować). Jedne z najczęściej podkreślanych przez mediatorów interesów wspólnych stron to choćby chęć szybkiego załatwienia sprawy lub uniknięcia kosztów sądowych przez strony mediacji czy inherentnego dla procesu ryzyka związanego z niepewnością co do wyniku sprawy.

wspólną historię i szczególną łączącą je relację, która doprowadziła do wszczęcia mediacji. Często również mediacja rozpoczynana jest już po nieudanej próbie załatwienia sprawy w drodze negocjacji jako kolejny krok na drodze do rozwiązania sporu. Zdaniem autorów sam fakt pojawienia się mediatora, a tym samym zmiany procesu z negocjacji na mediację, nie pozbawia sytuacji aspektu negocjacyjnego.

Najważniejszą zmienną różniącą te dwa procesy jest właśnie obecność mediatora – zewnętrznego, neutralnego i bezstronnego profesjonalisty. Działania mediatora mają (lub co najmniej potencjalnie mogą mieć) znaczący wpływ na przebieg i rezultat negocjacji, przy których on asystuje. Ten wpływ i ocena poszczególnych działań mediatora z perspektywy dynamiki negocjacji wymaga dogłębnej analizy i zrozumienia przez praktykujących mediację.

Wymienić można przykładowo następujące aspekty negocjacyjne w mediacji, na które mediator swoimi działaniami ma bardzo duży wpływ:

1) ustalenie, czy w mediowanej sprawie istnieje ZOPA[9];
2) facylitacja wymiany informacji pomiędzy stronami i zarządzanie procesem;
3) zadawanie pytań, w tym takich, które mają wpływ na pozycję negocjacyjną stron;
4) pierwsze oferty stron w mediacji;
5) *reality testing* – czyli realistyczna ocena twierdzeń, stanowisk oraz propozycji stron (poprzez „zderzenie ich z rzeczywistością)";
6) pomoc w ustaleniu realnej BATNA każdej ze stron oraz wartości granicznych stron;
7) usprawnienie procesu odkrywania interesów (celów) stron, przejścia z pozycji (żądań) do omawiania interesów oraz podkreślanie wspólnych interesów stron;
8) stosowanie tzw. technik zamykających (*closing techniques*);
9) mitygowanie asymetrii informacyjnej czy nierównej pozycji stron;
10) weryfikacja istnienia dobrej wiary stron w mediacji.

Zaznaczyć należy, że celem tego rozdziału nie jest kompleksowa analiza wszelkich potencjalnych działań mediatora istotnych z perspektywy dynamiki negocjacyjnej i ich wpływu na negocjacje stron odbywające się w ramach mediacji, lecz zobrazowanie takiego wpływu na przykładzie wybranych aspektów, tj. pierwszej oferty, a także ZOPA – strefy możliwego porozumienia – i wymiany informacji między stronami. Autorzy

[9] ZOPA (*the Zone of Possible Agreement*) to strefa możliwego porozumienia, uważana za obszar teoretyczny, w którym dwie lub więcej negocjujących stron może znaleźć płaszczyznę porozumienia, na której proponowane rozwiązania będą dla nich korzystniejsze niż ich odpowiednie BATNA. Z kolei BATNA oznacza najlepszą alternatywę dla wynegocjowanej umowy. Definiuje się ją jako najkorzystniejszą (przy czym realistyczną i osiągalną) alternatywę, jaką może przyjąć negocjująca strona w przypadku niepowodzenia negocjacji i niemożności osiągnięcia porozumienia. Mówiąc najprościej, jest to całość tego, co zrobi strona negocjacyjna, jeśli dany proces negocjacyjny zakończy się niepowodzeniem. Ramy te i te koncepcje zostały wprowadzone przez Ury'ego, Fishera i Pattona w książce *Getting to Yes*, której pierwsze wydanie zostało opublikowane w 1981 r.

zdecydowali się na wybór powyżej wymienionych aspektów ze względu na ich wagę w procesie negocjacji i ich powszechność, jak również konieczność ich zrozumienia na potrzeby analizy innych obszarów, gdzie taki wpływ mediatora może występować.

2. Poszczególne działania mediatora i ich wpływ na sytuację negocjacyjną stron

2.1. Widzieć w pełni – ZOPA i wymiana informacji

W negocjacjach sukces w dużej mierze zależy od wymiany informacji[10]. To od jej efektywnego przeprowadzenia najczęściej zależy zarówno samo zawarcie porozumienia, jak i jego atrakcyjność dla stron. Zwróćmy uwagę, że wymiana informacji jest najczęściej warunkiem koniecznym m.in.:

a) odkrycia interesów stron[11];
b) ustalenia priorytetów w negocjacjach;
c) identyfikacji brakujących informacji – koniecznych lub pożądanych w celu podjęcia decyzji;
d) identyfikacji podmiotów decyzyjnych, jak również interesariuszy;
e) przygotowania opcji i zaproponowania rozwiązań odpowiadających w optymalny sposób potrzebom zainteresowanych;
f) minimalizacji kluczowych ryzyk i obaw związanych z negocjowanym porozumieniem;
g) stworzenia tzw. wartości dodanej w negocjacjach[12];

---

[10] T.G. Zarankin, J.A. Wall Jr., *Negotiators' Information Sharing: The Effects of Opponent Behavior and Information about Previous Negotiators' Performance*, „Negotiation and Conflict Management Research" 2012/5/2, s. 162.

[11] Pojęcie interesów jest jednym z fundamentalnych pojęć teorii negocjacyjnej. Najczęściej skontrastowane są one z tzw. pozycjami (stanowiskami, żądaniami). Podczas gdy pozycje określają, jakie jest stanowisko, żądanie danej strony – odpowiadające na pytanie „czego strona chce" (choć bardziej trafne wydałoby się określenie „co strona mówi, że chce"), interesy odpowiadają na pytanie „dlaczego/po co?" dana strona tego żąda. Między pozycją a interesem zachodzi zależność „środek a cel". Pojęcia te są podwaliną tzw. negocjacji integratywnych. Za popularyzatorów tych pojęć uchodzą przedstawiciele tzw. harwardzkiej szkoły negocjacji, w tym przede wszystkim: R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Getting to Yes*, London 2006; W. Ury, *Getting Past No: Negotiating with Difficult People*, New York 2003.

[12] Bardzo często, aby zilustrować to zjawisko, w teorii negocjacji posługujemy się parabolą ciasta (*negotiation pie*) i jego powiększeniem (*extend the pie*) przed podziałem (*divide the pie*). Ciasto rozumiane jest jako ilość zasobów do podziału między danymi stronami w negocjacji, natomiast jego powiększenie oznacza właśnie tworzenie wartości dodanej – zazwyczaj poprzez identyfikację rozwiązań, które są korzystne dla wszystkich stron lub które są korzystne co najmniej dla jednej ze stron, bez uszczerbku dla którejkolwiek innej strony (lub przy uszczerbku proporcjonalnie mniejszym niż zysk innej strony). „Value creation occurs when solutions are found that benefit both parties, or at least benefit one of them without making the other worse off" – wskazuje Prof. Mike Wheeler za: M. Gavin, *3 Ways To Create Value in a Negotiation*, Harvard Business School Online's Business Insights Blog https://online.hbs.edu/blog/post/negotiation-tactics-how-to-add-value (dostęp: 20.09.2024 r.).

h) racjonalnej dystrybucji[13] wartości negocjacyjnej między stronami;
i) ustalenia istnienia strefy możliwego porozumienia – ZOPA

– i wielu innych.

Dzielenie się jednak informacjami inherentnie wiąże się z ryzykiem. Negocjatorzy mają za zadanie strategiczne dzielenie się informacjami. Musi to nastąpić w taki sposób, który z jednej strony da możliwość osiągnięcia celów wskazanych w poprzednim akapicie (lit. a–i), ale przy tym nie osłabi pozycji negocjacyjnej (w rozumieniu przewagi *leverage*) danej strony, nie podkreśli słabych aspektów ich negocjacyjnej sytuacji, nie spowoduje wykorzystania lub wyzysku dzielącej się informacją strony.

Warto również w tym już miejscu nadmienić, że wymiana informacji zawsze wymaga pewnego stopnia zaufania, i to zarówno w kontekście treści otrzymanej informacji, jak i osoby, od której ona pochodzi bądź do której jest adresowana. Po pierwsze bowiem, by negocjator zechciał podzielić się jakąkolwiek informacją, wymagane jest zaufanie do osoby, z którą się komunikuje. Z drugiej strony, aby otrzymana informacja miała jakąkolwiek wartość, wymagana jest jej choćby minimalna wiarygodność.

Jak zmienia się więc proces wymiany informacji pomiędzy stronami w mediacji? Jaką rolę może w tym odegrać mediator?

Istotnym przymiotem mediacji jest możliwość prowadzenia jej w różnych formatach, to jest przy wykorzystaniu sesji wspólnych oraz spotkań prywatnych jednej ze stron z mediatorem[14]. Jednocześnie w czasie spotkania indywidualnego obowiązuje tzw. drugi poziom poufności mediacji, oznaczający, że informacje, które strona ujawni wówczas mediatorowi, nie będą ujawniane przez niego drugiej stronie. Tym samym wykorzystywanie właśnie tego formatu pozwala na swobodną wymianę między mediatorem a jedną ze stron negocjacji wszystkich informacji istotnych dla mediowanej sprawy, w tym dotyczących wszystkich interesów i celów (także sensytywnych – wrażliwych[15]) oraz możliwych ustępstw i ich limitów. Jak wskazane zosta-

[13] Dystrybucja (*value claiming*) przeciwstawiana jest w teorii negocjacji tworzeniu wartości dodanej (*value creating*) – zob. przypis. 12 powyżej. Dystrybucja w negocjacjach to nic innego jak podział dóbr (po ich identyfikacji i optymalizacji) między zainteresowanymi stronami.

[14] W literaturze przedmiotu sesja wspólna, przy której obecne równocześnie są wszystkie podmioty zaangażowane w mediację, zwana jest również konferencją (lub *joint session*), natomiast spotkania prywatne jednej ze stron z mediatorem określane są również jako spotkanie indywidualne lub *caucus*; za: R.M. Calkins, F. Lane, *Mediation Practice Guide*, Illinois State Bar Association, 2010, s. 86 i n.

[15] Dla przykładu można podać tutaj jedną z kluczowych informacji sensytywnych, którą strona może podzielić się z mediatorem – dokładnie określoną jej wartość graniczną (*walk-away point* lub *reservation value*), a więc minimalną wartość, jaką strona jest w stanie zaakceptować w rezultacie mediacji. Za: K. Shonk, *Value Claiming in Negotiation. Prepare to get your fair share with value claiming when negotiating*, Program on Negotiation Harvard Law School, https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/value-claiming-in-negotiation (dostęp: 20.09.2024 r.). W przypadku gdy negocjowane porozumienie nie zapewni osiągnięcia przynajmniej tej właśnie wartości granicznej, dla strony tej korzystniej

ło powyżej, jednym z ryzyk powstrzymujących negocjatorów przed dzieleniem się informacjami jest obawa przed wykorzystaniem ich przeciwko nim samym i wyzyskiem w negocjacjach. Działając w zaufaniu do mediatora, strona może podzielić się z mediatorem niekorzystnymi informacjami. Mediator, będąc bezstronnym podmiotem, nie powinien spowodować ani też przyczyniać się do wykorzystania uzyskanych **w czasie procedowania w formacie objętym drugim poziomem poufności**[16] informacji na niekorzyść danej strony mediacji[17].

Ponadto poprzez ujawnienie mediatorowi wrażliwych informacji, bez ich ujawnienia *per se* drugiej stronie w czasie mediacji (a zatem unikając osłabienia swoich przewag negocjacyjnych), strona mediacji może wykorzystać mediatora. Mediator po analizie przekazanych informacji i na podstawie wiedzy uzyskanej od drugiej strony będzie kierować mediację na tory, które zapewnią jej większą produktywność, co w warunkach negocjacji (czyli bez uwzględnienia przez negocjatorów przy podejmowaniu decyzji co do tego, jak prowadzić proces negocjacji, informacji sensytywnych, ponieważ nie są im wzajemnie znane) nie byłoby możliwe.

Zaznaczyć należy, że przyjmuje się, iż to mediator zarządza procesem mediacji, a więc to on jest podmiotem, który może umiejętnie decydować, czy w danym momencie mediacji wykorzystywane jest forum spotkania prywatnego, czy sesji wspólnej[18], wpływając tym samym na efektywność wymiany informacji.

---

jest odejść od mediacyjnego stołu i nie podpisać ugody. Jednocześnie jest to informacja wrażliwa, ponieważ jej bezpośrednie ujawnienie drugiej stronie oznacza, że wie ona, „ile strona ujawniająca tę informację jest w stanie najmniej zaakceptować", wobec czego traci się możliwości optymalizacji rezultatu, a uzyskane porozumienie najczęściej opiera się na tej podanej wartości (lub blisko tejże). Kolejnym przykładem informacji wrażliwej, której przekazanie mediatorowi może okazać się korzystne, jest poinformowanie go o rzeczywistej ocenie BATNA, zwłaszcza w sytuacji, gdy alternatywa ta nie jest zbyt atrakcyjna i jej ujawnienie wprost przy stole mediacyjnym mogłoby przesunąć ciężar negocjacji na niekorzyść dzielącego się tą informacją. Innym przykładem może być sytuacja, w której mimo że istnieje znaczne prawdopodobieństwo wygrania sprawy przez stronę A w procesie sądowym (*strong case*), to jednak z powodów wewnętrznych (organizacyjnych), o których nie wie strona B, presja czasu dla strony A jest ogromna i oczekiwanie na rozstrzygnięcie sądowe, nawet korzystne, przestaje być atrakcyjne. Mimo że obiektywnie BATNA w postaci poszukiwania rozstrzygnięcia w procesie jest korzystna dla strony A, wartość wygranej jest znikoma. W takiej sytuacji ujawnienie mediatorowi tej informacji może być przydatne w mediacji, przy dostosowaniu organizacji mediacji i dopasowaniu strategii negocjacyjnej, natomiast nie doprowadzi do wykorzystania tej informacji przez drugą stronę przy negocjowaniu wartości porozumienia.

[16] Czy to spotkania prywatnego w rozumieniu *per se*, czy niezależnie od formy spotkania – osobistej, telefonicznej czy komunikacji drogą mailową – bezpośrednio między mediatorem a jedną ze stron.

[17] Podkreślić należy, że ze względu na regulacje prawne nie dotyczy to ryzyk związanych z wykorzystaniem informacji uzyskanych w mediacji na swoją korzyść przez przeciwnika w procesie (czyli w przypadku nieudanej mediacji, gdy spór ostateczne rozwiązanie znajdzie w sądzie), choć praktyka pokazuje, że takie sytuacje w obrocie gospodarczym również mają miejsce. Tak więc ryzyko to dotyczy osłabienia pozycji negocjacyjnej strony w czasie samej mediacji.

[18] Warto zacytować K. Effort-Szczepaniak w odniesieniu do wyboru formatu mediacji: „Biorąc pod uwagę specyfikę mediacji i rządzące tym procesem szczególne zasady, całkowicie uzasadnione jest to, aby właśnie mediator swobodnie wybierał najwłaściwszy, w danym sporze, sposób na przeprowadzenie

Mediator może także być facylitatorem wymiany informacji poufnych pomiędzy samymi stronami rozumianej analogicznie do wymiany ustępstw przy składaniu ofert. Jednym z przykładów może być zaproponowanie podczas spotkań prywatnych z każdą ze stron wymiany (*trade-off*) wrażliwych informacji pomiędzy nimi[19].

Istotnym zadaniem mediatora, który jest nie tylko strażnikiem procedury[20], jest nakłanianie stron do podjęcia w mediacji konkretnych tematów w określonej kolejności. Zwłaszcza w sytuacjach, gdy sekwencja dyskusji może mieć istotne znaczenie dla neutralizowania ryzyk lub problemów, których obawiają się strony, a których z uwagi właśnie na wrażliwość informacji lub stanowisk nie chcą otwarcie przekazać w czasie sesji wspólnej, natomiast ujawnili je mediatorowi. Mediator może wprost wskazać temat, który w jego opinii powinien zostać na danym etapie poruszony, bądź zasugerować stronom w spotkaniach prywatnych, od którego punktu agendy mogą rozpocząć lub kontynuować sesję wspólną.

Wobec powyższego strony mediacji bez uszczerbku dla swojej aktualnej sytuacji negocjacyjnej mogą zapewnić, że mediator będzie jedyną osobą zaangażowaną w mediację, która będzie mieć pełen obraz sytuacji stron.

Tym samym to właśnie mediator jest pierwszą osobą, która w racjonalny i obiektywny sposób może ocenić, czy w mediowanej sprawie istnieje ZOPA, a zatem – czy istnieje szansa na uzyskanie porozumienia akceptowalnego dla stron. A jeśli ZOPA istnieje, to mediator jest w najlepszym położeniu, by:

- ustalić, jak szeroka jest to strefa, a zatem także – na jakie tory skierować rozmowę i które tematy poruszać, by mediowane porozumienie znalazło się w ZOPA, działając tym samym również na korzyść trwałości porozumienia i realizacji poczynionych przez strony ustaleń;
- w trakcie mediacji weryfikować, czy negocjowane aktualnie propozycje rozwiązań efektywnie znajdują się w ZOPA (a dokładniej – w aktualnej percepcji mediatora o kształcie ZOPA).

---

mediacji, bazując na swojej wiedzy profesjonalnej, doświadczeniu i znajomości realiów konkretnej sprawy" – K. Effort-Szczepaniak, *Sposoby prowadzenia mediacji* [w:] *Mediacja w praktyce mediatora i pełnomocnika*, red. C. Rogula, A. Zemke-Górecka, Warszawa 2021, LEX.

[19] Chodzi tu między innymi o przypadki, w których poufna informacja strony A ma istotne znaczenie dla efektywności procesu, ale jej bezpośrednie ujawnienie może działać jednostronnie na niekorzyść strony A. Jednocześnie strona B podzieliła się z mediatorem poufną informacją, która może mieć podobny skutek dla strony B, lub właśnie przeciwnie, neutralizuje zagrożenie, którego obawia się strona A przy podzieleniu się swoją informacją. W takich sytuacjach mediator, będąc pierwszą osobą posiadającą wiedzę o informacji strony A i strony B, może ocenić ich wpływ na mediację i kolejno zaproponować adekwatną wymianę tymi informacjami.

[20] D. Wójcik, M. Roszkowska, *Strategie prowadzenia mediacji. Opinie prawników i mediatorów* [w:] *Mediacja. Teoria, normy, praktyka*, red. M. Araszkiewicz, J. Czapska, M. Pękala, K. Płeszka, Warszawa 2017.

Z punktu widzenia przyjętych w postępowaniu warunków negocjowanego porozumienia – jego trwałości i wykonania przez strony – istotne jest, by rozwiązanie to było obiektywnie akceptowalne dla każdej ze stron. Zatem przyjęte rozwiązania powinny znajdować się w ZOPA. Dzięki temu można zapobiec późniejszemu niezadowoleniu i brakowi satysfakcji z porozumienia będącego rezultatem mediacji, a także efektem refleksji stron po czasie. Dlatego też ważnym zadaniem mediatora z punktu widzenia dynamiki negocjacji jest weryfikacja, czy na każdym etapie mediacji, a zwłaszcza przy finalizowaniu porozumienia, jego warunki gwarantują, że znajduje się ono w tej właśnie strefie możliwego porozumienia. W przypadku wątpliwości, czy rzeczywiście proponowane rozwiązania są lepsze bądź tak samo dobre dla strony jak dostępna poza mediacją alternatywa, mediator może reagować i wykorzystać w tym celu spotkanie prywatne. By właśnie w czasie takiego spotkania upewnić się, że propozycja jest zrozumiała i oceniona w świadomy sposób przez daną stronę, a także – co równie istotne – że obydwie strony tak samo rozumieją dyskutowane warunki.

W opinii autorów podkreślenia wymaga fakt, że rolą mediatora nie jest za wszelką cenę nakłanianie stron do kompromisu i podpisania ugody w mediacji. Rolę mediatora można opisać jako strażnika tego, by strefa możliwego porozumienia została zauważona przez strony (o ile takowa istnieje), a następnie – by porozumienie wypracowane w mediacji znajdowało się w ZOPA. Nie jest jednak rolą mediatora podejmowanie subiektywnej decyzji o tym, jakie porozumienie jest słuszne i sprawiedliwe. W kontekście więc ZOPA mediator w szczególności nie ma powinności zapewnienia lub podejmowania prób zapewnienia, że mediowane porozumienie znajduje się pośrodku ZOPA (w tym znaczeniu, że koszt i ustępstwa poczynione przez każdą ze stron są ekwiwalentne).

W przypadku natomiast gdy według aktualnych informacji przekazywanych przez strony, a także przy wykorzystaniu technik mediacyjnych mających na celu upewnienie się przez mediatora, że te informacje stanowią realne odzwierciedlenie perspektyw stron, w danej sprawie nie występuje ZOPA, mediator nie powinien oponować przed zawieszeniem lub zakończeniem procesu mediacji. Służy to zaoszczędzeniu czasu i wysiłków podmiotów zaangażowanych w rozwiązanie sporu, a także buduje zaufanie stron do mediacji jako procesu, który przy działaniu w dobrej wierze przez wszystkich zainteresowanych może doprowadzić do porozumienia, jeśli istnieje porozumienie, które dla stron mediacji jest realnie bardziej atrakcyjne niż dostępne jego alternatywy.

Dla uniknięcia wątpliwości należy podkreślić, że rolą mediatora jest kierowanie procesem mediacyjnym tak, by doprowadzić do odkrycia ZOPA, a w szczególności nie jest wystarczające jedynie stwierdzenie na podstawie komunikowanych na początku spotkania przez strony wartości granicznych (*bottom line*), że brak szans na ugodę. Pamiętajmy bowiem o tym, że między nimi nierzadko istnieje przepaść, a istotą

mediacji jest wspólna wędrówka stron prowadzonych przez profesjonalnego mediatora ku znalezieniu akceptowanego dla wszystkich stron porozumienia[21].

Istotnym narzędziem mediatora na każdym etapie mediacji, pomocnym także przy ustalaniu istnienia i zakresu ZOPA, jest zadawanie pytań. To poprzez odpowiednie pytania mediator jest w stanie uzyskać informacje zarówno o typie i zakresie ustępstw dopuszczalnych przez strony, jak i o ich celach. Jest to szczególnie ważne, jeśli cele te nie są bezpośrednio związane z mediowaną sprawą jako taką. Dzięki pozyskanym informacjom, nierzadko przy poruszeniu dodatkowych aspektów w czasie mediacji, okazuje się, że pomimo pierwotnego wrażenia, iż ZOPA w tej sprawie nie ma, mediator może być jedyną osobą, która dostrzeże tę strefę, której istnienie będzie możliwe do zauważenia jedynie, o ile uwzględni się wszystkie aspekty, na które wpływ wywiera rozwiązanie mediowanej sprawy.

2.2. Pierwsza oferta i efekt zakotwiczenia w mediacji

Kolejnymi kwestiami niezwykle istotnymi z perspektywy negocjacyjnej, a zatem takimi, których zaawansowanym zrozumieniem powinni się wykazywać praktycy mediacji, są pierwsza oferta (*first offer*) oraz tzw. efekt zakotwiczenia (*anchoring*). Są to zagadnienia niezwykle skomplikowane, lecz cytując Lippa, Smolinskiego i Kestinga – autorów, którzy dokonali ustrukturyzowanego przeglądu 119 artykułów opublikowanych na ten temat: „Panuje powszechna zgoda co do tego, że pierwsze oferty mają znaczący wpływ na wyniki negocjacji poprzez powodowanie efektu zakotwiczenia"[22]. Co więcej, słusznie autorzy ci zauważają, że: „wpływ pierwszych ofert na wyniki negocjacji ma silne podstawy empiryczne" oraz że „badania zgromadziły solidne do-

[21] Interesujące badania dotyczące strefy możliwego porozumienia w negocjacjach – jej istnienia, nieistnienia i zakresu, jak również czynników wpływających pozytywnie na poszerzenie ZOPA i wspierających tworzenie kreatywnych rozwiązań – zostały przeprowadzone i opisane przez J. Yao, Z.-X. Zhang, L.A. Liu w artykule *When there is No ZOPA: Mental Fatigue, Integrative Complexity, and Creative Agreement in Negotiations*, „Negotiation & Conflict Management Research" 2021/14/2, s. 111–130, DOI: 10.34891/wdt8-s068, Database: Business Source Ultimate. Autorzy wskazali, że: „Aby lepiej przygotować się do negocjacji, naukowcy podkreślają znaczenie gromadzenia informacji (Volkema R. J., *Demographic, cultural, and economic predictors of perceived ethicality of negotiation behavior: A nine-country analysis*, «Journal of Business Research», Vol. 57, 2004), dostosowania interesów (Brett J. M., Friedman R., Behfar K., *How to Manage Your Negotiating Team*, Harvard Business Review, 2009) i gotowości emocjonalnej (Leary K., Pillemer J., Wheeler M., *Negotiating with emotion*, Harvard Business Review, 2013). Badania te sugerują, że negocjatorzy powinni również zwracać uwagę na własne stany psychiczne, a także na stany psychiczne swoich odpowiedników. Wyniki naszych badań w żadnym wypadku nie sugerują konieczności osiągania kreatywnych porozumień przez cały czas, gdy ZOPA jest niewidoczna, ponieważ czasami jest to nierealne i niewykonalne" [tłum. własne]. W tym kontekście można uznać, że działania mediatora uwzględniające czynniki – również personalne – emocjonalne i psychologiczne stron mogą mieć pozytywny wpływ na wyznaczenie i poszerzenie strefy możliwego porozumienia w mediacji.

[22] W. Lipp, R. Smolinski, P. Kesting, *Toward a Process Model of First Offers and Anchoring in Negotiations*, „Negotiation & Conflict Management Research" 2022/16(1), s. 48. Tłumaczenie własne.

wody na to, że pierwsze oferty korelują z wynegocjowanymi wynikami"[23]. Zaznaczyć należy, że większość badań i publikacji w tej materii dotyczyła wpływu pierwszych ofert na tzw. mierzalne, ekonomiczne interesy stron (wysokość ceny, wartość kontraktu itp.), a nie na przykład wpływu na relację czy odczucia samych negocjatorów[24].

Zanim przejdziemy dalej warto wyjaśnić jednak, czym dokładnie jest efekt zakotwiczenia. W celu wyłącznie zilustrowania tego zagadnienia można przywołać następującą definicję: „efekt zakotwiczenia to błąd poznawczy, w wyniku którego na decyzje jednostki wpływa określony punkt odniesienia – «kotwica»"[25]. Polega on na założeniu, że „liczba, od której rozpoczyna się generowanie naszego osądu wywiera silniejszy wpływ niż kolejne informacje liczbowe"[26]. Innymi słowy, przy podejmowaniu decyzji mamy tendencję do zbyt dużego polegania na pierwszej informacji, jaką usłyszymy na dany temat.

Efekt ten został opisany w 1974 r. w artykule Kahnemana i Tversky'ego[27], a działanie tego „skrótu myślowego" może zostać łatwo zobrazowane przez dwa przeprowadzone przez tych autorów eksperymenty. W obu eksperymentach podzielili oni uczestników na grupy. W pierwszym poprosili o oszacowanie odsetka krajów afrykańskich w Organizacji Narodów Zjednoczonych i wskazanie, czy jest on wyższy czy niższy niż procent wylosowany na kole. Koło to jedynie pozorowało losowość, podczas gdy ustawione było tak, by w części grup zatrzymać się na wartości 10%, a w innych na wartości 65%. Średnia w grupach, w których koło zatrzymało się na wartości 65%, wyniosła 45%, podczas gdy w grupach, w których koło zatrzymało się na wartości 10%, uczestnicy oszacowali wartość 25%.

Podczas drugiego eksperymentu poproszono uczestników o obliczenie w 5 sekund i podanie wyniku działania przez członków grup:
- dla grup A: $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$;
- dla grup B: $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$.

---

[23] W. Lipp, R. Smolinski, P. Kesting, *Toward...*, s. 70–71.

[24] Choć i takie badania miały miejsce, zob. np.: A.A. Benton, H.H. Kelley, B. Liebling, *Effects of extremity of offers and concession rate on the outcomes of bargaining*, „Journal of Personality and Social Psychology" 1972/24(1), s. 73–83; czy A.S. Rosette, S. Kopelman, J.L. Abbott, *Good grief! Anxiety sours the economic benefits of first offers*, „Group Decision and Negotiation" 2014/23(3), s. 629–647.

[25] Za: F. Ni, D. Arnott, S. Gao, *The anchoring effect in business intelligence supported decision-making*, „Journal of Decision Systems" 2019/28(2), s. 67. Tłumaczenie własne.

[26] F. Strack, T. Mussweiler, *Heuristic Strategies for Estimation Under Uncertainty: The Enigmatic Case of Anchoring* [w:] *Foundations of Social Cognition: A Festschrift in Honor of Robert S. Wyer, Jr*, ed. by G.V. Bodenhause, A.J. Lambert, Mahwah 2003.

[27] A. Tversky, D. Kahneman, *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, „Science" 1974/185(4157), s. 1124–1131, DOI: 10.1126/science.185.4157.1124.

Mediana oszacowania dla ciągu rosnącego wyniosła 512, natomiast mediana oszacowania dla sekwencji malejącej wyniosła 2250. Prawidłowa odpowiedź to 40 320 (oczywiście w obu przypadkach).

Wydawać by się więc mogło, że z negocjacyjnego punktu widzenia zawsze korzystne jest złożenie oferty jako pierwszy. Często też taka rekomendacja (jako uogólnienie) występuje w literaturze[28]. Kwestia ta jednak jest bardziej skomplikowana i w ocenie autorów powinna być analizowana każdorazowo z uwzględnieniem kontekstu sytuacyjnego danych negocjacji i ze świadomością wielu uzupełniających informacji.

Po pierwsze, wskazać należy na zjawisko tzw. paradoksu praktyka-badacza[29] polegające na tym, że podczas gdy – jak wskazano wyżej – co do zasady literatura akademicka rekomenduje składanie pierwszych ofert, eksperci-praktycy w negocjacjach często opowiadają się za opcją przeciwną.

W pewnym zakresie wydaje się to korelować z kolejnym istotnym dla przedmiotowego tematu aspektem, tj. z teorią perspektywy[30], jak również obserwacją, że osoby nieszkolone w negocjacjach (nieświadome m.in. mechanizmów opisanych w niniejszym rozdziale, takich jak efekt zakotwiczenia, znaczenie dla negocjacji decyzji co do złożenia i określenia pierwszej oferty), co do zasady preferują nieskładanie pierwszej oferty[31].

Po trzecie, zauważyć należy, że w przypadku, w którym „kotwica" została zarzucona zbyt daleko, tj. oferta była ekstremalna (nierealistyczna), efekt zakotwiczenia nie występuje w swojej typowej postaci[32].

Dodatkowo podniesiono, że skrajne (ekstremalne) pierwsze oferty pociągają za sobą (wywołują) skrajne kontroferty[33], jak również mogą przynieść skutek odwrotny do

[28] Na przykład L. Thompson, *The mind and heart of the negotiator*, Upper Saddle River, N.J. 2005.

[29] W oryginale *practitioner-researcher paradox*. Zob.: D.D. Loschelder, R.I. Swaab, R. Trötschel, A.D. Galinsky, *The first-mover disadvantage: The folly of revealing compatible preferences*, „Psychological Science" 2014/25(4), s. 954–962.

[30] D. Kahneman, A. Tversky, *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, „Econometrica" 1979/47, s. 263–291. Teoria ta opisuje m.in. sposób oceniania przez jednostki swoich strat i zysków w sposób asymetryczny, wskazuje, że straty wydają się większe niż zyski (w oryginale: *losses loom larger than gains*).

[31] Zob.: Y. Maaravi, A. Levy, *When your anchor sinks your boat: Information asymmetry in distributive negotiations and the disadvantage of making the first offer*, „Judgment & Decision Making" 2017/12/5, s. 422–423.

[32] G.B. Chapman, E.J. Johnson, *The limits of anchoring*, „Journal of Behavioral Decision Making" 1994/7(4), s. 223–242.

[33] A.A. Benton, H.H. Kelley, B. Liebling, *Effects...*, s. 73–83.

zamierzonego (w postaci zakotwiczenia) lub nawet doprowadzić do impasu negocjacyjnego[34] i w efekcie do zerwania negocjacji.

Niezwykle ważnymi kwestiami są również typ negocjacji, kontekst wiedzy negocjacyjnej i dostęp stron do informacji istotnych dla negocjacji, jak również potencjalnie występującej asymetrii informacyjnej stron. Przez informacje istotne w tym kontekście rozumiemy informacje istotne na temat przedmiotu negocjacji (w tym tzw. wartości rynkowej/obiektywnej), jak również drugiej strony (w tym świadomości na temat wiedzy drugiej strony co do tematu przedmiotu negocjacji czy ich BATNA).

Yossi Maaravi i Aharon Levy[35] na podstawie przeprowadzonych przez nich eksperymentów stwierdzają, że w sytuacji negocjacji dystrybutywnych i przy asymetrii informacyjnej (gdzie jedna strona posiada znacząco większy dostęp do informacji istotnych niż druga strona) **korzystniejsze dla każdej ze stron jest bycie odbiorcą pierwszej oferty, a nie jej składającym**. Wynika to z szeregu okoliczności. Dla przykładu wskazują oni, że:

- dla podmiotu posiadającego przewagę informacyjną (podmiot A):
  - podmiot A ma mniejsze ryzyko bycia zakotwiczonym przez pierwszą ofertę kontrahenta (jako posiadający informacje na temat przedmiotu negocjacji i wiedzę na temat na przykład wartości rynkowej przedmiotu transakcji);
  - podmiot A może złożyć pierwszą ofertę bardziej dla siebie niekorzystną niż byłaby pierwsza oferta podmiotu B (posiadającego mniejszy dostęp do informacji), gdyby to on złożył pierwszą ofertę;
  - podmiot A może być „wewnętrznie", niekorzystnie dla siebie w danych negocjacjach zakotwiczony przez świadomość na przykład wartości rynkowej przedmiotu transakcji i składając pierwszą ofertę, może oprzeć ją na tej wartości (której to wartości nie zna druga strona i która mogła poczynić założenia na temat satysfakcjonującego ją wyniku negocjacji w oderwaniu od tej wartości);
- dla podmiotu B:
  - nie wywrze on pozytywnego efektu zakotwiczenia, składając ofertę pierwszy;
  - poprzez czekanie na pierwszą ofertę z drugiej strony może on zmniejszyć asymetrię informacyjną i uzyskać informację na temat przedmiotu transakcji;
  - może złożyć pierwszą ofertę bardziej dla siebie niekorzystną niż byłaby pierwsza oferta podmiotu A (posiadającego dostęp do informacji i zakotwiczonego przez tę informację), gdyby to on złożył pierwszą ofertę.

Na koniec warto również zaznaczyć, że w przypadku gdy pierwsza oferta przedstawia informacje na temat preferencji i priorytetów strony ją składającej, może ona wywo-

[34] M. Schweinsberg, G. Ku, C.S. Wang, M.M. Pillutla, *Starting high and ending with nothing: The role of anchors and power in negotiations*, „Journal of Experimental Social Psychology" 2012/48(1), s. 226–231.

[35] Y. Maaravi, A. Levy, *When...*, s. 422–427.

łać ryzyko wykorzystania tych informacji przez drugą stronę i w efekcie przynieść dla strony składającej pierwszą ofertę niekorzystny rezultat[36].

Jaki wpływ na wymianę pierwszych ofert w mediacji ma lub może mieć mediator i jaką rolę w tym aspekcie może on odegrać?

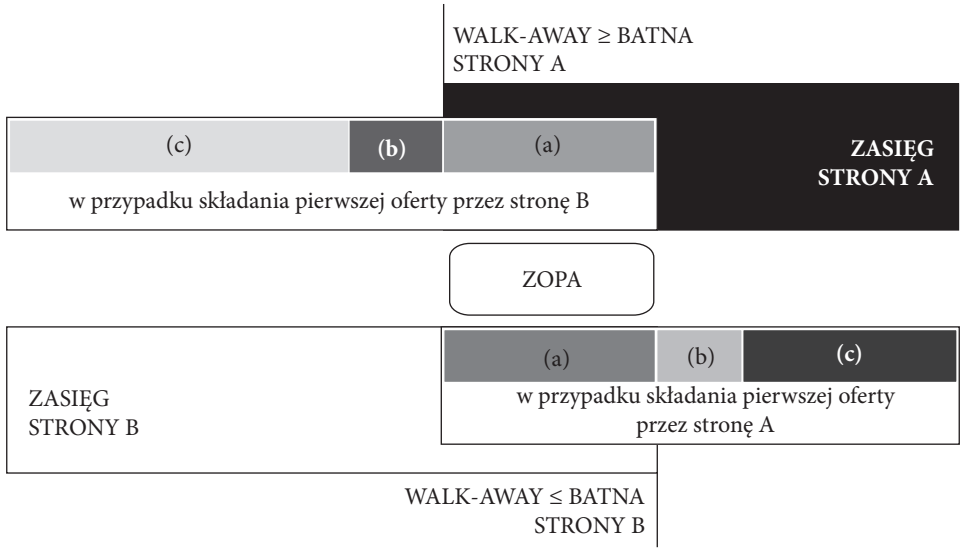
Kontynuując rozważania na temat pierwszej oferty i jej znaczenia dla mediatora, należy podkreślić, że istotne jest, by jeszcze przed rozpoczęciem mediacji mediator był niczym niezapisana karta w zakresie składanych ofert. W szczególności nie powinien porównywać oferty procesowej (żądania pozwu), zwłaszcza w przypadku mediacji w sprawie toczącej się już przed sądem, do pierwszej oferty, o której mówimy w negocjacjach. W przeciwnym razie już wtedy mediator może sam sobie wywołać efekt zakotwiczenia, pozostając potencjalnie mniej wrażliwym na szanse związane „z nowym otwarciem" i pierwszymi ofertami w mediacji.

Mediator niewątpliwie ma wpływ na sposób, miejsce i moment złożenia pierwszych ofert w mediacji, co może mieć wpływ na ich proponowaną treść. Reakcja mediatora na pierwszą ofertę, która pada w mediacji, powinna być adekwatna i dostosowana do (potencjalnej) reakcji drugiej strony na tę ofertę.

Strony w mediacji nierzadko pierwszą ofertę ujawniają najpierw mediatorowi w czasie spotkania prywatnego. Wówczas pozostaje kilka możliwych dróg postępowania. To mediator może zaproponować przekazanie przez siebie pierwszych ofert każdej ze stron w spotkaniach prywatnych (*mediator-messenger*) lub zasugerować wymianę pierwszych ofert bezpośrednio przez strony w czasie sesji wspólnej. Mediator może również zadecydować, kogo pierwszego zapytać o pierwszą ofertę i poprosić o jej złożenie przy mediacyjnym stole. Ponadto może on być swoistym buforem bezpieczeństwa w sytuacji, gdy usłyszana przez niego w czasie spotkania prywatnego pierwsza propozycja jednej ze stron jest nierealna czy wręcz zagrażająca kontynuacji mediacji jako oferta obraźliwa (*offensive offer)*. Wówczas w gestii mediatora leży decyzja co do dalszej pracy z tą stroną w ramach spotkania indywidualnego celem weryfikacji treści tej oferty i jej dostosowania zanim zostanie ona przekazana drugiej stronie.

Autorzy często wykorzystują w swojej praktyce autorski graf pozwalający na analizę pierwszej oferty w kontekście strefy możliwego porozumienia w danej negocjacji/mediacji, celem dostosowaniu działań i wykorzystywanych technik.

[36] D.D. Loschelder, R.I. Swaab, R. Trötschel, A.D. Galinsky, *The first-mover...*, s. 954–962; D.D. Loschelder, R. Trötschel, R.I. Swaab, M. Friese, A.D. Galinsky, *The information-anchoring model of first offers: When moving first helps versus hurts negotiators*, „Journal of Applied Psychology" 2016/101(7), s. 995–1012, za: W. Lipp, R. Smolinski, P. Kesting, *Toward...*, s. 65.



Graf zakłada trzy kategorie, w jakich może mieścić się pierwsza oferta, to jest: (a) pierwsza oferta jest w ZOPA, (b) pierwsza oferta jest poza ZOPA, wywołując efekt zakotwiczenia, lecz nie będąc tzw. *offensive offer*, (c) czy też pierwsza oferta jest *offensive offer*, a więc stanowi potencjalne zagrożenie dla kontynuacji produktywnej mediacji.

Analiza pierwszej oferty w kontekście ZOPA w mediacji jest niezwykle istotna z perspektywy:

- strony składającej ofertę, pozwala bowiem ocenić, czy jej oferta wywoła pożądany efekt zakotwiczenia, czy zostanie dobrze przyjęta przez drugą stronę i stanowić będzie początek rozsądnej wymiany ustępstw oraz tworzenia kreatywnych rozwiązań, czy też będzie dla drugiej strony powodem do złożenia ekstremalnej kontroferty;
- odbiorcy składanej pierwszej oferty, ponieważ powyższa analiza ma znaczenie dla decyzji co do dalszych kroków – czy kontynuować negocjacje, czy wobec oferty obraźliwej wykorzystać mechanizm *ad absurdum*, tj. zapytać, czy druga strona oczekuje takiego samego zachowania w postaci analogicznie ekstremalnej kontroferty, czy też zerwać negocjacje;
- mediatora, ponieważ analiza ta pozwala ocenić obiektywnie, gdzie propozycja jednej ze stron znajduje się na oszacowanej przez mediatora ZOPA, a także – czy stanowi potencjalnie ofertę obraźliwą. Jeśli pierwsza oferta mieści się w kategorii (a) albo (b), więc nie zagraża procesowi mediacji i nie uniemożliwia dalszych negocjacji, interwencja mediatora nie jest konieczna.

W przypadku gdy pierwsza oferta strony A w odbiorze strony B stanowić będzie *offensive offer*, mediator może przeciwdziałać powstawaniu impasu w negocjacjach poprzez wykorzystanie takich mechanizmów, jak *reality testing* wobec strony składającej ofertę

i praca nad jej urealnieniem jeszcze przed przedstawieniem jej stronie B, czy poprzez odpowiednie przekazanie oferty stronie B, w szczególności wskazując, że jest to dopiero pierwsza oferta i początek negocjacji, czy też *reality testing* w zakresie oceny (niezadowolenia, niecierpliwości, irytacji) strony, która otrzymała pierwszą ofertę. Mechanizm ten zakłada, że mediator musi sam skategoryzować usłyszaną pierwszą ofertę strony A według jego aktualnej oceny sytuacji i może to nastąpić albo na podstawie informacji przekazanych przez stronę B (jeśli takowe już uzyskał), albo na podstawie jego doświadczenia życiowego i jego profesjonalnej oceny. Przy czym należy zauważyć, że ocena ta powinna podlegać ciągłej weryfikacji przez mediatora, w zależności od okoliczności, które pojawiają się w trakcie postępowania procesu mediacji. Warto ponownie podkreślić, że kategoryzacja oferty zależy od jej odbioru przez stronę otrzymującą tę ofertę, a nie od tego, jak w ocenie mediatora strona otrzymująca powinna ją odebrać.

3. Podsumowanie

Negocjacje są inherentną częścią mediacji. Mediator jako profesjonalny podmiot asystujący stronom w ich negocjacjach powinien znać teorię negocjacji, być świadomy mechanizmów typowych dla negocjacji i patrzeć na proces mediacyjny także z tej perspektywy – jako na proces, w którym co najmniej dwie strony próbują znaleźć rozwiązanie, które dla każdej z nich będzie akceptowane, tj. bardziej korzystne niż ich alternatywy, do zawarcia ugody mediacyjnej, i jako na proces, w którym każda ze stron dąży do optymalizacji swojego rezultatu.

Niezależnie od powyższego konieczne jest, by mediator analizował także swoje działania pod kątem ich wpływu na dynamikę negocjacyjną w mediacji. Podkreślić bowiem należy po raz kolejny, że działania typowe dla pracy mediatora, takie jak: tworzenie agendy, ustalanie kolejności tematów, moderowanie rozmowy, zadawanie pytań czy wybór formy prowadzenia mediacji, mają daleko idące konsekwencje dla strategii negocjacyjnej stron, efektywności procesu i samego rezultatu mediacji. Dopiero kompletna analiza może umożliwić mediatorowi optymalną reakcję i wybór najlepszych narzędzi (w odpowiednim czasie) dla danych indywidualnych okoliczności mediacji.

Przedstawione powyżej rozważania zostały opracowane w ramach pracy naukowej autorów prowadzonej na Mykolas Romeris University w Wilnie. W ocenie autorów analiza poszczególnych działań mediatora z wskazanej wyżej typowo negocjacyjnej perspektywy jest zagadnieniem wymagającym poszerzonej analizy teoretycznej. Niniejszy rozdział obrazuje doniosłość i wpływ działań mediatora na dynamikę negocjacyjną w mediacji na przykładzie zarządzania procesem wymiany informacji, pierwszych ofert i ustalenia istnienia strefy akceptowalnego porozumienia (ZOPA), aspirując równocześnie do bycia przyczynkiem do dalszej analizy wskazanych zagadnień, jak również przeprowadzania analogicznych rozważań w kontekście innych aspektów negocjacyjnych w mediacji.

Tomasz Chmal

MEDIACJE GOSPODARCZE JAKO ROZSZERZONE NEGOCJACJE W PRAKTYCE MEDIATORA

1. Uwagi wstępne

W stosunkach gospodarczych podmioty w nich uczestniczące, dążąc do realizacji własnych celów, starają się zaspokoić swoje interesy. Zarówno te cele, jak i interesy różnią się, co często może prowadzić do konfliktu. Mediacje gospodarcze to nic innego jak rozszerzone negocjacje. Według D. Petersa: „Mediacje najlepiej można zrozumieć jako wspomagane negocjacje, zaś negocjacje stanowią najbardziej powszechne postępowanie stosowane w budowaniu relacji prawnych i rozwiązywaniu sporów”[1]. Rozszerzeniem lub wspomaganiem negocjacji jest udział osoby trzeciej, bezstronnego uczestnika, obserwatora, którego obecność zasadniczo zmienia dynamikę procesu negocjacji, porządkuje go, obiektywizuje, a co najważniejsze – pozwala wyjść z impasu i dotrzeć do istoty sporu. Mediacje czasami nazywane są „negocjacjami we troje”, w trakcie których dochodzi do przekształcenia dwuwymiarowej walki w trójwymiarowe poszukiwanie i projektowanie rozwiązań[2]. Mediator jest w stanie umożliwić uniknięcie sporu sądowego albo jego szybsze zakończenie, jeśli do niego doszło. Partnerzy gospodarczy zazwyczaj dysponują wieloma informacjami o sobie – znają swoje mocne i słabe strony, mają zdefiniowane interesy itd. Po co zatem wprowadzać jakiegoś nowego gracza do tego układu? Czy faktycznie mediator może być przydatny w negocjacjach, skoro obie strony tak dużo o sobie wiedzą? Zważywszy, że kwestie teoretyczne dotyczące negocjacji i mediacji były przedmiotem licznych opracowań[3], niniejszy artykuł nie aspiruje do

[1] D.C. Peters, *It Takes Two to Tango, and to Mediate: Legal Cultural and Other Factors Influencing United States and Latin American Lawyers' Resistance to Mediating Commercial Disputes*, „Richmond Journal of Global Law & Business” 2010/9(4).

[2] E. de Bono, *Myślenie przeciw konfliktom. Twórcze metody rozwiązywania sporów*, przeł. M. Witkowska, Gliwice 2010, s. 205.

[3] Zob. np.: J. Stelmach, B. Brożek, *Negocjacje*, Kraków 2022; R. Fisher, D. Shapiro, *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*, New York 2005; K.K. Kovach, L.P. Love, *Mediation: Principles and Practice*, St. Paul 2008; D. Shapiro, *Negotiating the Nonnegotiable. How to resolve your most emotionally charged conflicts*, New York 2017.

zbudowania nowej teorii ani definicji pojęć. Jego celem jest ukazanie związku pomiędzy mediacjami a negocjacjami z perspektywy praktyka-mediatora.

2. Brak postrzegania mediacji jako rozszerzonych negocjacji

Większość prawników – adwokatek i adwokatów, radczyń czy radców prawnych, z których usług korzystają przedsiębiorcy, została wykształcona w nurcie pozytywizmu prawniczego, zgodnie z którym prawo powinno pozostawać „wielkością stałą, nienaruszalną, nawet wówczas, gdy urągać ono będzie elementarnym wymogom słuszności (racjonalności), skuteczności czy efektywności”[4]. Ostatecznie o rozstrzygnięciu konfliktu reprezentowanych przez nich klientów ma zdecydować sąd. To zaś prowadzi do gmatwania i przedłużania stosunkowo prostych spraw. Ten model zdaje się wyczerpywać, a na znaczeniu zyskuje model niepozytywistyczny, który pozwala na dynamiczną interpretację prawa, warunków kontraktowych i reguł gry oraz na ich dostosowanie do rzeczywistości. W nauce prawa zwraca się uwagę na fakt, że kultura prawna w Polsce pozostaje niezmienna, pomimo że na świecie zachodzą w tym zakresie istotne modyfikacje, a nawet „świat zwariował”[5]. Nie bez powodu za dynamicznym rozwojem mediacji w latach 70. XX wieku w USA stał kryzys sądownictwa. Mediacje stały się rozwiązaniem przyjętym przez obywateli chcących znaleźć szybszy i tańszy sposób ochrony ich interesów poza sądem. Wydaje się, że rozwiązując konflikty w Polsce, nadal nie sięgamy w wystarczającym stopniu po procedury negocjacyjne, ponieważ ich nie znamy, nie rozumiemy, a w konsekwencji odrzucamy je. Truizmem jest powiedzenie, że większość spraw gospodarczych dałaby się rozstrzygnąć w drodze polubownej, oszczędzając zarówno klientom, jak i reprezentującym ich prawnikom czas, pieniądze i niepotrzebne emocje. Oczywiście z wyjątkiem tych prawników procesowych, dla których sala sądowa, konflikt i walka (a nie ich zakończenie) stanowią istotę aktywności zawodowej. Nie bez wpływu na taki stan rzeczy pozostaje edukacja prawnicza w Polsce, zasadniczo odmienna od przyjętej na uniwersytetach amerykańskich, gdzie kursy *alternative/amicable dispute resolution* (ADR) należą do kanonu zajęć, a studenci w jednakowym stopniu postrzegają sądowe oraz polubowne załatwienie sporu jako naturalne i równoprawne modele pomocy prawnej.

3. Wybór mediatora-negocjatora

Zgodę stron będących w sporze gospodarczym na udział mediatora w próbie dojścia do porozumienia można porównać do rewolucji (w pozytywnym sensie) na własne życzenie. Osoba trzecia w konfliktowej sytuacji zmienia dynamikę prowadzonej dys-

[4] J. Stelmach, B. Brożek, *Sztuka negocjacji prawniczych*, Warszawa 2011, s. 27.
[5] J. Stelmach, B. Brożek, *Sztuka...*, s. 10.

kusji, jej charakter, przebieg i potencjalny rezultat. Z doświadczenia mediacyjnego wynika, że z punktu widzenia ostatecznego celu, a więc osiągnięcia porozumienia, od samego początku istotne jest, aby decyzję o udziale osoby trzeciej podejmowały autonomicznie strony. Swoistym wariantem jest mediacja na zlecenie sądu (tzw. mediacja obligatoryjna), a więc sytuacja, w której to zdaniem sądu (nie stron) warto jest skierować sprawę do mediacji. Pozwolę sobie wyrazić pogląd, że nie jest to rozwiązanie optymalne. W takiej sytuacji mediacja (w początkowej fazie) staje się życzeniem sądu, a nie stron. Jakkolwiek to strony będą decydować o zawarciu bądź nie porozumienia, to już sam fakt „narzucenia" mediacji przez sąd traktowany jest przez strony podejrzliwie, z dystansem, jako coś, przez co „niestety trzeba przejść". Moim zdaniem skuteczność takich mediacji, szczególnie w sprawach gospodarczych, nie jest najwyższa. Zasadniczo inaczej wygląda sytuacja, gdy sąd nakłania strony do włączenia w spór mediatora, ale jego wybór i samą decyzję o mediacji pozostawia im i ich pełnomocnikom. Taka postawa sądu (nie arbitralna, lecz perswazyjna), namawiająca do rozważenia przez strony mediacji, w istotny sposób przełamuje pierwszą barierę komunikacyjną skonfliktowanych przedsiębiorców. Refleksja własna i podjęcie wspólnie z drugą stroną sporu decyzji o wyborze mediacji jako sposobu na poszukiwanie rozwiązania, a następnie wybór mediatora daje dużą szansę na polubowne załatwienie sprawy. Szczególnie że mediacja ma zawsze charakter dobrowolny, każda ze stron może w dowolnym momencie ją zakończyć, jeżeli uzna jej kontynuację za bezcelową.

Mediator powinien być osobą bezstronną, tzn. nie może preferować żadnej ze stron, a jego interesy nie powinny być w żaden sposób powiązane z interesami negocjujących stron. Ocena bezstronności należy do stron, a obowiązkiem mediatora jest poinformowanie o ewentualnym konflikcie interesów. Mediator powinien być neutralny co do meritum konfliktu i znalezionych rozwiązań[6]. Jego zdanie co do przedmiotu sporu ma znaczenie drugorzędne, a strony są autonomiczne w zakresie podejmowanych decyzji. Mediator zobowiązany jest do zachowania poufności co do przebiegu mediacji. Do jego obowiązków należy okazywanie szacunku stronom i zachowywanie profesjonalizmu. Wydaje się, że wszystkie te cechy mediatora można sprowadzić do pojęcia wiarygodności. Chodzi tu o wiarygodność osobistą, instytucjonalną, proceduralną i rzeczową[7]. Wiarygodność osobista odnosi się do cech osobowych mediatora, takich jak: oryginalność pomysłów, dyskrecja, panowanie nad emocjami, wytrwałość i cierpliwość, umiejętność szybkiego reagowania, pewna wiedza specjalistyczna, poczucie humoru[8]. Wiarygodność instytucjonalna związana jest z reputacją organizacji – centrum mediacyjnego, do którego należy mediator. O wiarygodności proceduralnej świadczy jasny plan prac, terminowość, rozumienie dynamiki procesu.

[6] M. Suchanek, *Mediacja jako metoda rozwiązywania konfliktów społecznych*, „Studia Administracyjne" 2018/10, s. 133.

[7] Ch.W. Moore, *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, przeł. G. Łuczkiewicz, Warszawa 2016, s. 236.

[8] Ch.W. Moore, *Mediacje...*, s. 236–237.

Wreszcie wiarygodność rzeczowa odnosi się do specjalistycznej wiedzy i doświadczenia mediatora w zakresie będącym przedmiotem mediacji. Jakkolwiek istnieje pogląd, że dla skutecznej mediacji wystarczające są bardzo dobre umiejętności komunikacyjne, to podzielam pogląd Ch.W. Moore'a – ponieważ znajduje to potwierdzenie w moim doświadczeniu zawodowym – że mediator chcący skutecznie pomóc stronom w znalezieniu rozwiązania powinien dysponować pewnym zasobem wiedzy merytorycznej dotyczącej przedmiotu sporu[9].

4. Podobieństwa mediacji i negocjacji

Zarówno mediacje, jak i negocjacje mają charakter dobrowolny (konsensualny). Strony mogą decydować się na ich podjęcie albo nie. To ich wola determinuje podjęcie rozmów, ich przerwanie i zakończenie. W mediacjach, podobnie jak w negocjacjach, dochodzi do wymiany ofert oraz ich weryfikacji przez drugą stronę. Zarówno w negocjacjach, jak i w mediacjach istotną rolę odgrywa komunikacja pomiędzy stronami. W obu tych sytuacjach mamy do czynienia z interesami, stanowiskami, emocjami, poglądami, bagażem doświadczeń. W obu strony mają autonomię i duży wpływ na rezultat rozmów oraz ponoszą za niego odpowiedzialność. Kwestie te zasadniczo odróżniają mediacje i negocjacje od włączenia w spór arbitra czy sędziego.

Wybór ścieżki sądowej lub arbitrażowej oznacza *de facto* przeniesienie odpowiedzialności za spór i jego rozstrzygnięcie na kogoś innego. Niektórzy autorzy[10] twierdzą nawet, że spór stanowi swoistą własność stron. A oddanie sprawy sądowi lub arbitrowi stanowi pozbycie się prawa do swojej własności (własności swojego sporu) i w konsekwencji wystawia strony na dodatkowe, niepotrzebne ryzyko. Literatura poświęcona mediacji zwykle odwołuje się do narzędzi wypracowanych przez autorów zajmujących się negocjacjami[11]. Powyższe wskazuje, że dobre zrozumienie zasad i metod negocjacyjnych jest niezbędnym narzędziem pracy każdego mediatora.

5. Różnice między mediacjami a negocjacjami

Tym, co zasadniczo odróżnia mediacje od negocjacji, co oczywiste, jest udział w nich bezstronnej osoby trzeciej, która ma wpływ na przebieg rozmów. W negocjacjach częstym wyzwaniem są takie kwestie, jak miejsce spotkań, sposób komunikacji, to, kto powinien złożyć pierwszą ofertę itd. Sprawy te w przypadku wyboru mediatora mogą ulec istotnemu usprawnieniu. Praktyką często stosowaną przez mediatorów jest wykorzystanie, szczególnie na początku procesu, spotkań indywidualnych ze stronami,

[9] Ch.W. Moore, *Mediacje...*, s. 239.

[10] D.B. Griffith, *When to Take Ownership of Conflict*, HigherEdJobs, 18.07.2016 r.

[11] Na przykład Ch.W. Moore, *Mediacje...*, s. 183–191.

aby poznać i lepiej zrozumieć tło konfliktu, ewentualne oczekiwania wobec drugiej strony oraz bariery uniemożliwiające porozumienie. W tym zakresie kluczowe jest zaufanie do mediatora i przekonanie stron, że jego jedynym celem jest doprowadzenie do porozumienia. Dzięki zaufaniu stron mediator staje się pierwszą osobą, która poznaje pierwotną ofertę oraz warunki potencjalnego porozumienia każdej ze stron. Ma on także wpływ na miejsce i przebieg spotkań. Mediator już w początkowej fazie po spotkaniach ze stronami jest w stanie określić, czy istnieje – kluczowa w negocjacjach – „strefa potencjalnego porozumienia" (*zone of potential agreement* – ZOPA). Jakkolwiek mediator w konflikcie i rozmowach pomiędzy przedsiębiorcami nie ma możliwości podejmowania decyzji (w przeciwieństwie do sądu lub arbitra), to szczególnie w przypadku spotkań indywidualnych staje się swoistym powiernikiem każdej ze stron.

W trakcie procesu mediacji osoba trzecia – niezależny bezstronny mediator – ma możliwość panowania nad emocjami stron i uzgadniania zasad rozmowy. Bardzo często po pomyślnie zakończonych mediacjach mediatorzy słyszą od stron: „bez Pani/Pana nie dogadalibyśmy się", „przed mediacją druga strona stale eskalowała żądania", „tak naprawdę nie wiedziałem, o co im chodzi", „nie sądziłam, że problem mógł dotyczyć takiego drobiazgu". W przypadku negocjacji ich skuteczność mogłaby okazać się znacznie mniejsza, ponieważ na przykład na skutek emocji strony odeszłyby od stołu.

6. Trzy dylematy negocjacyjne

Zgodnie z harwardzką szkołą negocjacji, opracowaną między innymi przez profesorów R. Fishera, W. Ury'ego, B. Pattona[12] i R.H. Mnookina[13], negocjacje nie kończą się powodzeniem z uwagi na niewłaściwe zarządzanie trzema swoistymi dylematami/napięciami (*tensions*) występującymi między stronami.

Pierwszym z nich jest kwestia określenia wartości będącej przedmiotem sporu i podziału tej wartości pomiędzy strony. W istocie sprowadza się ona do wyobrażenia i „podziału tortu" będącego przedmiotem rozmów. Bardzo często strony, przystępując do rozmów, widzą tylko fragment rzeczywistości, a rozmowy sprowadzają się do wyobrażonej jednej kwoty czy prezentowania twardego stanowiska, bez brania pod uwagę realnych własnych interesów. Aby negocjacje zakończyły się sukcesem, obie strony muszą być otwarte i świadome tego, jakie są ich rzeczywiste potrzeby i interesy. Jeśli strony skupią się wyłącznie na swoich stanowiskach

[12] R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, przeł. R.A. Rządca, Warszawa 2013.

[13] R.H. Mnookin, S.R. Peppet, A.S. Tulumello, *Beyond Winning. Negotiating to Create Value in Deals and Disputes*, London 2000.

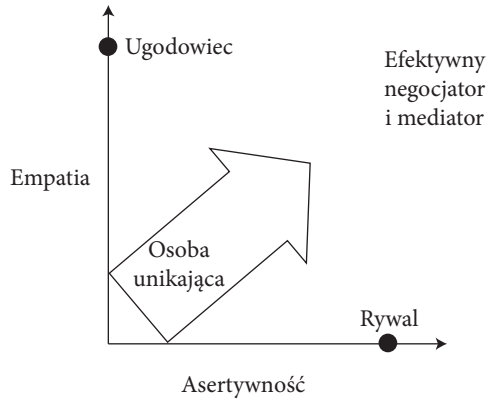
wyjściowych, negocjacje prawdopodobnie zakończą się niepowodzeniem lub porozumieniem, które tak naprawdę nikomu nie będzie odpowiadało. Należy jednak zauważyć, że bycie zbyt otwartym i szczerym w kwestii potrzeb i zainteresowań stwarza ryzyko, że jedna strona wykorzysta otwartość drugiej. Natomiast w przypadku braku otwartości i niechęci do ujawnienia informacji istnieje ryzyko utraty okazji do zwiększenia własnego kawałka „tortu do podziału". Istnieje więc niepewność, do jakiego stopnia warto być otwartym w prezentowaniu swoich interesów, a w jakim należałoby ukrywać je, aby nie zostać wykorzystanym. Rolą mediatora w przypadku tego dylematu jest zrozumienie interesów stron, ich obaw i poprawienie komunikacji między nimi. Mediator, znając intencje stron, może pomóc każdej z nich uniknąć ryzyka wyzysku, a także rozszerzyć przedmiot rozmów o obszary, o których strony nie chciały lub nie mogły wcześniej rozmawiać. Z praktyki wielu mediatorów wynika, że przedsiębiorcy, którzy początkowo zwrócili się o wsparcie w rozmowach dotyczących kwoty X, w drodze ugody uzyskali wartość dziesięciokrotnie wyższą, a dodatkowo podtrzymali współpracę, a nawet poszerzyli ją o zupełnie nowe zakresy.

Drugim dylematem/napięciem negocjacyjnym jest kwestia empatii i asertywności. Empatia w negocjacjach nie oznacza współczucia – jest zdolnością spojrzenia na świat oczami drugiej strony i zrozumienia jej. Spojrzenie na konflikt z „ich" perspektywy nie oznacza zgody na zaproponowane przez drugą ze stron rozwiązanie, lecz próbę zrozumienia innego punktu widzenia. Z kolei asertywność oznacza umiejętność przedstawiania w jasny i przekonujący sposób własnych potrzeb, zainteresowań i obaw. Dlaczego występuje napięcie pomiędzy empatią a asertywnością? Powodem jest to, że wielu z nas (w subiektywnym odczuciu) wydaje się sobie lepszymi od innych. Na przykład ludzie, którzy z natury preferują rywalizację, zwykle są świetni w asertywności, lecz są kiepskimi słuchaczami i naprawdę trudno im zrozumieć perspektywę drugiej strony. Bywają jednak sytuacje dokładnie odwrotne, w których gdy osoby bardziej „empatyczne" przyswoją i zrozumieją perspektywę drugiej strony, nie potrafią trzymać się własnych interesów i popadają w tryb akomodacji, dostosowania się do oczekiwań drugiej strony. Ani tryb konkurencyjny, ani tryb akomodacyjny nie jest dobry dla negocjacji.

Mnookin wskazuje na trzy typy osobowości w negocjacjach: rywal (*competitor*), ugodowiec (*accommodator*) i osoba unikająca (*avoider*). Rywal to osobowość asertywna, nastawiona na sukces. Ugodowiec to osoba nastawiona bardziej empatycznie, dążąca do porozumienia. Osoba unikająca stara się nie wchodzić w konflikt, nie lubi go, traktuje go jako stratę energii. Interakcje pomiędzy różnymi typami osobowości w negocjacjach mogą prowadzić do zasadniczo innych rezultatów rozmów. Przykładowo, w negocjacjach pomiędzy rywalem a ugodowcem istnieje ryzyko wykorzystania osoby nastawionej bardziej pojednawczo. Z kolei w sytuacji dwóch rywali istnieje ryzyko wystąpienia braku porozumienia z uwagi na ograniczoną empatię i niechęć do zrozumienia interesów drugiej strony.

Powyższe napięcie w negocjacjach za Mnookinem można zilustrować następująco:

Wykres 1. Napięcie między empatią a asertywnością



Źródło: R.H. Mnookin, S.R. Peppet, A.S. Tulumello, *Beyond...*, s. 55.

Rolą mediatora jest rozumienie osobowości każdej ze stron i pomoc im w dojrzeniu innego niż własny punktu widzenia. Przyznanie zrozumienia stanowiska drugiej strony nie oznacza jeszcze zgody na propozycje pojawiające się w negocjacjach. Mediator jako bezstronny uczestnik procesu negocjacji ma możliwość zadawania pytań, parafrazowania wypowiedzi w taki sposób, aby rozwiać wątpliwości, jaka propozycja pojawiła się na stole. Najczęstszym pytaniem w takiej sytuacji będzie: „Jeśli dobrze zrozumiałem, to...?". Oczywiście nie ma gwarancji, że strony dojdą do konsensusu. Jednak nawet jeśli jedna strona nie zgadza się ze stanowiskiem drugiej, to wzajemne zrozumienie potrzeb może im pomóc osiągnąć porozumienie w przyszłości.

Trzecim napięciem występującym w negocjacjach jest kwestia przełożonego, szefa (*prinicipal*) i jego agenta-reprezentanta (*agent*). Zwykle negocjacje i mediacje, szczególnie pomiędzy korporacjami, odbywają się za pośrednictwem reprezentantów. W imieniu firmy działa menedżer (zespół menedżerów) albo prawnik (zespół prawników). W takim wypadku pojawia się dodatkowe napięcie, ponieważ agenci mają własne motywacje i trudno jest idealnie pogodzić ich interesy z interesami szefa. Kwestia dotyczyć może wynagrodzenia pełnomocnika, obaw agenta przed niską oceną jego stanowiska negocjacyjnego przez przełożonego. Dodatkowo może występować ukryty konflikt pomiędzy agentami, który rzutuje na ocenę sytuacji w konkretnej sprawie.

Rolą mediatora w takim wypadku jest dobre zrozumienie (na podstawie przebiegu rozmów), co jest rzeczywistym źródłem napięcia i czy największą barierą w osiągnięciu porozumienia nie są pełnomocnicy-agenci stron i na przykład ich subiektywne aspiracje i motywacje. Może także występować odmienna sytuacja, tj. gdy jeden

z agentów ma trudne relacje ze swoim przełożonym-zleceniodawcą i nie jest w stanie zakomunikować mu prawdziwych ryzyk albo korzyści związanych z porozumieniem albo jego brakiem. Zarządzenie tymi relacjami przez mediatora może pomóc doprowadzić mediacje do pomyślnego zakończenia.

7. Natura konfliktu

Negocjujące strony zwykle rozważają mediację w momencie, gdy dochodzą do granic swoich zdolności i umiejętności. Mediacja w postępowaniu gospodarczym traktowana jest jako swoista ostatnia szansa na znalezienie porozumienia. Zazwyczaj dochodzi do niej po kilku latach od wszczęcia sporu sądowego albo bezskutecznych negocjacji. W rozmowach na przykład o pieniądzach, sposobie wykonania zobowiązania i analizie towarzyszących im emocji nie bierze się pod uwagę kwestii, które znajdują się głębiej niż toczący się spór. D. Shapiro rozróżnia trzy typy ludzi pod kątem ich zachowań: *homo economicus*, *homo emoticus* i *homo identicus*[14]. W przypadku dwu pierwszych typów ważne są motywacje ekonomiczne i emocjonalne. Ich potrzeby – jakkolwiek niekiedy bardzo trudne do wynegocjowania – mogą jednak zostać łatwiej zaspokojone. Największym wyzwaniem w negocjacjach i mediacjach są potrzeby związane z tożsamością (*identity*) stron, a więc tym, w jaki sposób postrzegają one i definiują siebie oraz drugą stronę sporu. Shapiro wskazuje pięć filarów tożsamości, którymi są: przekonania, poglądy (*beliefs*); obyczaje, tradycja (*rituals*); przynależność do grupy (*allegiances*); wartości, zasady (*values*); ważne doświadczenia emocjonalne (*emotionally meaningful experiences*), które mogą być pozytywne albo negatywne[15]. Spory bardzo często oparte są na tożsamości stron. Jakkolwiek pozornie spór dotyczy kwestii finansowych, w istocie mamy do czynienia z konfliktem wartości, z którymi głęboko utożsamiają się strony, takich jak prawo do wolności (zerwanie umowy) i odpowiedzialności (np. wykonanie umowy) albo obawa przed utratą twarzy wobec przełożonych lub grupy, którą się reprezentuje. Ukryta agenda może wskazywać na potrzebę przywrócenia sprawiedliwości (np. przeprosiny), a nie na kwestie finansowe. Konflikty te mogą wynikać z wcześniejszych głębokich doświadczeń odniesionego sukcesu albo doznanej porażki (np. gdy przyjęta w innym sporze strategia dała spodziewane efekty lub wręcz przeciwnie – uniemożliwiła ich osiągnięcie). To zaś niekoniecznie musi się sprawdzić w kolejnym przypadku, który aktualnie „leży na stole". Niekiedy faktyczny opór może być związany z przynależnością do grupy (np. związku zawodowego), o czym strona nie chce lub nie może powiedzieć.

Co można zrobić w takiej sytuacji? Po pierwsze, uświadomić i nazwać te głęboko skrywane wartości. W sytuacji gdy pertraktujące strony mogą tego nie dostrzegać, rolą mediatora będzie dotarcie do tych realnych przyczyn sporu i wyłożenie ich na

[14] D. Shapiro, *Negotiating...*, s. 10–11.
[15] D. Shapiro, *Negotiating...*, s. 17.

stół negocjacyjny. Po wtóre, przez nazwanie wartości, przekonań i dotarcie do tożsamości stron możliwe będzie zarządzanie sporem i dalsze poszukiwanie sposobu na ich pogodzenie. Po trzecie, możliwe będzie uświadomienie, że osiągnięcie porozumienia nie musi naruszać głębokich wartości żadnej ze stron.

8. Kluczowe pytania w negocjacjach i mediacjach

Analizując mediacje z punktu widzenia mediatora-praktyka, należy posłużyć się niektórymi wypracowanymi w nauce teoriami z zakresu negocjacji.

Jedną z nich jest – wspomniana już – harwardzka szkoła negocjacji, która wskazuje siedem pytań kluczowych w procesie dochodzenia do porozumienia[16].

1. BATNA – co mogą zrobić strony (albo co się stanie), jeżeli nie dojdzie do zawarcia porozumienia?

Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA), czyli najlepsza alternatywa do negocjowanego porozumienia, ma istotne znaczenie także w procesie mediacji. Odpowiada na pytanie o to, co może zrobić każda ze stron w przypadku nieosiągnięcia porozumienia. BATNA stanowi także kryterium z jednej strony chroniące przed akceptacją warunków, które są zbyt niekorzystne, a z drugiej przed odrzuceniem warunków leżących w interesie strony. Brak BATNA powoduje, że rozmowy toczą się niejako „z zamkniętymi oczami"[17]. Rolą mediatora jest pokazywanie stronom alternatywy (np. koszt procesu, niepewność jego wyniku), zadawanie pytań o inne hipotetyczne scenariusze. Bazując na praktyce mediatorów, można stwierdzić, że strony, określając BATNA, zbyt optymistycznie oceniają swoje szanse na przykład wygrania w sądzie. Ważne z punktu widzenia obiektywnego uczestnika-mediatora jest urealnianie tych ocen, o co czasami trudno w procesie rozmów dwustronnych. Innym walorem udziału mediatora w rozmowach skonfliktowanych podmiotów jest zachęcanie stron do przeprowadzenia oceny własnej najlepszej alternatywy negocjowanego porozumienia[18].

2. Strony – kto naprawdę negocjuje?

Jakkolwiek kwestia przedstawiona w tym pytaniu wydaje się oczywista, to w istocie jest dość skomplikowana. Bardzo często w sporach pomiędzy korporacjami mamy do czynienia z dość złożonym korporacyjnym łańcuchem decyzyjnym: zespoły negocjacyjne oraz pełnomocnicy, zarząd, rada nadzorcza, zgromadzenie wspólników/

[16] M. Wheeler, *Negotiation Analysis: An Introduction*, Harvard Business School Publishing 2002, s. 1.
[17] R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc...*, s. 139.
[18] Ch.W. Moore, *Mediacje...*, s. 428.

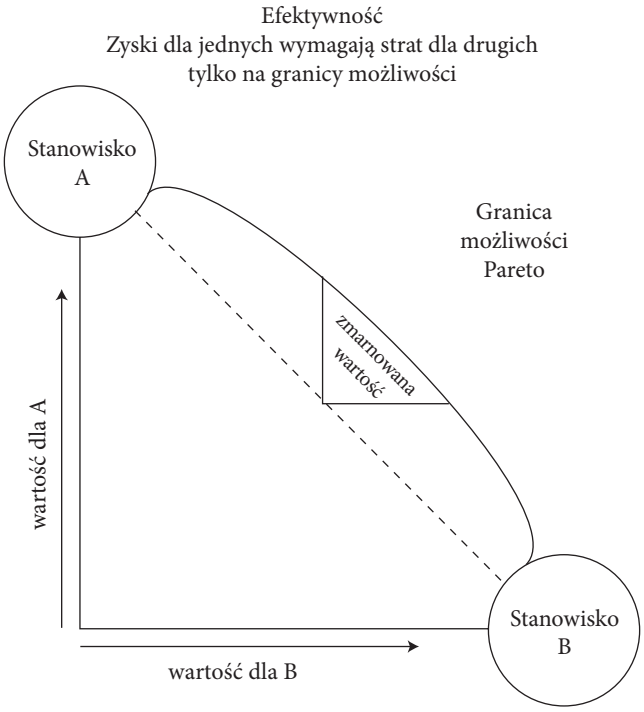
akcjonariuszy. Dodatkowo obok drabiny korporacyjnej występuje wielu interesariuszy zainteresowanych wynikiem rozmów (związki zawodowe, pracownicy, opinia publiczna, media, konkurenci itd.), którzy mogą mieć istotny wpływ na proces negocjacji. Wpływ ten może być zarówno pozytywny (wspieranie zawarcia porozumienia), jak i negatywny (utrudnianie osiągnięcia konsensusu poprzez wprowadzanie nowych zmiennych, eskalowanie żądań, postulowanie drogi sądowej jako najbardziej „obiektywnej"). Rolą mediatora w takim procesie jest dokładne rozpoznanie całego tła negocjacyjnego, ustalenie osób faktycznie decyzyjnych, zrozumienie ryzyk i obaw związanych z zawarciem porozumienia oraz wspieranie stron w zarządzaniu nimi.

3. Interesy – czyli jakie są fundamentalne potrzeby i priorytety własne oraz drugiej strony?

Pozornie znów wydaje się, że interesy stron są jasne – chodzi o maksymalizację subiektywnie pojmowanych korzyści przez każdą ze stron. Często jednak zarówno w negocjacjach, jak i w mediacjach interesy stron są mylone z ich stanowiskami. Stanowiskiem jest to, co strony prezentują drugiej stronie lub mediatorowi. Interesami zaś są realne potrzeby, dążenia, oczekiwania i obawy. Skoncentrowanie się stron na stanowiskach bardzo często prowadzi do impasu. Aby ustalić istotę sporu, w pierwszej kolejności rolą mediatora będzie oddzielenie interesów od stanowisk stron[19]. Wyobraźmy sobie spór o zapłatę z tytułu wywłaszczenia nieruchomości. Stanowiskiem władzy publicznej jest zapłata maksymalnie kwoty X, a stanowisko strony wywłaszczanej oscyluje wokół kwoty trzykrotnie wyższej. Najczęstszym rozwiązaniem będzie skierowanie sprawy do sądu. Rolą mediatora jest dotarcie do realnego interesu każdej ze stron. Faktycznym interesem i rozwiązaniem może okazać się na przykład możliwość przekazania innej nieruchomości (nawet atrakcyjniejszej dla strony wywłaszczanej, a jednocześnie zbędnej władzy publicznej), doprecyzowanie, czy faktycznie chodzi o całość nieruchomości, czy może o jej fragment, a może w interesie strony publicznej jest zachowanie poufności, ponieważ obawia się stworzenia niebezpiecznego precedensu. Niewykluczone także, że realny interes związany jest z obawą przed odpowiedzialnością i dyscypliną finansów publicznych. R. Fisher, W. Ury i B. Patton zwracają uwagę, że najważniejsze interesy stron to podstawowe potrzeby ludzkie, którymi są: bezpieczeństwo, korzystna sytuacja materialna, poczucie przynależności, szacunek, kontrola nad własną sytuacją[20]. Dotarcie do interesów stron, w przeciwieństwie do ich stanowisk, pozwala na wyjście z impasu i osiągnięcie porozumienia. Określenia interesów stron dokonuje się najczęściej na podstawie odpowiedzi na otwarte pytania: „Dlaczego?", „Dlaczego nie?" – i próbę postawienia się w miejscu drugiej strony.

[19] R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc...*, s. 69.
[20] R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc...*, s. 79.

Wykres 2. Budowanie optymalnych wyników negocjacji



Źródło: Ł. Rozdeiczer, prezentacja pt. *AMP Advanced Negotiations. Advanced Management Program, November – December*, Leadership Academy for Poland, Warszawa 2023[21], s. 39, w oparciu o teorię Vilfredo Pareto.

4. Wartości – w jaki sposób wykreować wartość i kto ją uzyska?

Bardzo często przystępując do negocjacji albo mediacji, strony widzą tylko fragment rzeczywistości, a spór sprowadza się do przyjęcia założenia, że wygrana jednej strony oznacza przegraną drugiej (*win – lose*). Rzeczywistość jest najczęściej bardziej złożona i możliwe jest znalezienie wielu innych sposobów rozwiązania danego problemu niż aktualnie „leżący na stole". Aby tak się stało, konieczne jest oddzielenie inwencji od decyzji[22]. Inwencją jest dopuszczenie kreatywności w tworzeniu nowych, potencjalnych rozwiązań, co stanowi spore wyzwanie dla stron. Zwykle wymaga to myślenia niestandardowego, poza schematem. W mediacji pomocą w tym zakresie służyć może właśnie mediator. Może on proponować alternatywne scenariusze albo dopytywać o nie strony. Bardzo przydatna może okazać się burza mózgów, w trakcie której mogą powstawać różne, często nawet absurdalne, pomysły rozwiązania sporu. W ten sposób dochodzi do rozwinięcia opcji, które wyjściowo są tylko potencjal-

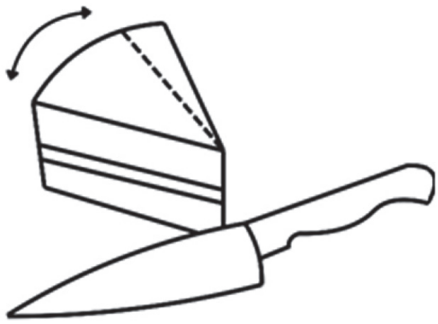
[21] Optimum Pareto (Vilfredo Pareto 1848–1923), gdzie możliwa jest poprawa sytuacji każdej ze stron bez szkody dla żadnej strony.

[22] R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc...*, s. 93.

ne. Jako przykład można wskazać mediacje, które dotyczyły wynagrodzenia z tytułu nienależytego wykonania kontraktu, gdzie spór toczył się o kilkadziesiąt milionów złotych. Strony gotowe były na poddanie się rozstrzygnięciu sądu. W toku mediacji okazało się, że obok przedmiotowego kontraktu możliwa jest współpraca stron i zrealizowanie wspólnie kolejnych zadań o wartości ponad miliarda złotych. W tym kontekście pierwotna wartość sporu stała się mniej istotna, a początkowy problem znacznie prostszy do rozwiązania, za to mediacja sprowadziła się do zabezpieczenia wykonania nowego, dużego kontraktu.

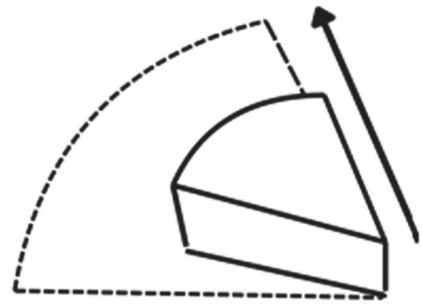
Rysunek 1. Dwa podejścia negocjacyjne

Dystrybucyjne



„Weźmy największą część tortu"

Integracyjne



„Zwiększmy (wspólnie) tort!"

Źródło: Ł. Rozdeiczer, prezentacja pt. *AMP Advanced Negotiations. Advanced Management Program, November – December*, Leadership Academy for Poland, Warszawa 2023, s. 23.

Poszerzenie opcji wyboru z udziałem mediatora jest zwykle łatwiejsze, ponieważ:
- nie oznacza przekazania od razu informacji drugiej stronie – czego strony mogą się obawiać w toku negocjacji,
- możliwe jest testowanie rozwiązań bez jakichkolwiek konsekwencji.

Alternatywne opcje mogą dotyczyć bardzo różnych kwestii, takich jak: struktura transakcji, optymalizacja podatkowa, rozwiązanie innych zaszłości pomiędzy stronami, zabezpieczenie wykonania, poufność itd.

5. Ograniczenia – co naprawdę powstrzymuje jedną i drugą stronę przed zawarciem porozumienia? W jaki sposób te przeszkody mogą zostać przezwyciężone?

W procesie negocjacji i mediacji pojawia się wiele ograniczeń skutkujących niezawarciem porozumienia między stronami. Ograniczenia te mogą mieć charakter strategiczny, na przykład gdy jedna strona liczy na podniesienie oferty przez drugą, a druga strona odchodzi od stołu. W takiej sytuacji strona, która była skłonna za-

akceptować pierwotną niższą ofertę, jest sfrustrowana brakiem porozumienia. Bariery osiągnięcia porozumienia mogą mieć także naturę psychologiczną, interpersonalną. Mogą wynikać z braku zaufania, trudności komunikacyjnych, wcześniejszych doświadczeń, stereotypów[23]. Ogromną rolę odgrywają w tym także emocje. Emocje i własne odczucia mogą bowiem powodować eskalację konfliktu i doprowadzić do utraty z pola widzenia obiektywnej oceny sytuacji. Niekiedy ograniczenia mogą mieć charakter instytucjonalny. Pojawiają się one bardzo często w sporach korporacyjnych oraz konfliktach z organami administracji publicznej. Dochodzi wówczas do powoływania się na statuty, regulaminy, wewnętrzne polityki. Można śmiało powiedzieć, że stanowią one istotną część sporów. Strony zdają się wówczas zapominać, że reguły te mogą zostać także zmodyfikowane i dostosowane do rzeczywistości, aby efektywniej realizować cele gospodarcze albo polityk publicznych. Niekiedy uświadomienie stronie tego ograniczenia i refleksja: „Dlaczego właściwie dana polityka/strategia nie może zostać zmieniona" – w konkretnym negocjowanym przypadku pozwala na stworzenie nowego rozwiązania, które istotnie zmieni sposób rozwiązywania sporów przez dany podmiot w razie kolejnych podobnych zdarzeń[24]. Mediator odgrywa w tym zakresie niebagatelną rolę. Wolno mu zadawać pytania (jak wyżej) i kwestionować *status quo*, przywoływać strony do obiektywizacji stanowisk, namawiać do powściągania emocji i poszukiwania nowych rozwiązań. Kluczem jest ustalenie i uświadomienie stronom istniejących ograniczeń. Ze zrozumiałych względów określenie ograniczeń nie daje gwarancji zawarcia porozumienia, natomiast świadomość tego, co faktycznie powstrzymuje przed nim strony, stanowi istotną okoliczność w poszukiwaniu rozwiązania.

6. Siła – jak jedna strona może wpłynąć na proces negocjacji i jaki będzie tego efekt?

Często mediacje i negocjacje prowadzone są z pozycji siły przez jedną stronę albo przez obie strony konfliktu. Siła może być realna albo pozorowana. Istotnym elementem siły negocjacyjnej, o której wspomniano wcześniej, jest dobrze przemyślana i przygotowana BATNA. Podstawą siły negocjacyjnej mogą być także cechy osobiste, np.: charyzma, reputacja, poczucie humoru, zdolności perswazyjne, wiedza i doświadczenie, autorytet formalny itd.[25] Siła może mieć charakter siły ekonomicznej, ale też argumentacyjnej (dobrego przygotowania). Truizmem jest stwierdzenie, że w negocjacjach „każdy gra takimi kartami, jakie posiada", tj. próbuje zwiększyć swoją siłę w stosunku do drugiej strony. W mediacji chodzić będzie o próbę zrównoważenia tych sił poprzez odwołanie się do bardziej zobiektywizowanych kryteriów.

[23] M. Wheeler, *Negotiation...*, s. 10.
[24] M. Wheeler, *Negotiation...*, s. 11.
[25] Ch.W. Moore, *Mediacje...*, s. 165.