

Agnieszka Urbaniak\*

## ZAWÓD MEDIATOR. KILKA UWAG W KONTEKŚCIE REFLEKSJI NAD WYZWANIAM I WOBEC KARIERY ZAWODOWEJ WSPÓŁCZESNEJ MŁODZIEŻY

Współczesna dynamika zmian, dokonujących się w rzeczywistości społeczno-gospodarczej wymusza ewolucję sposobów myślenia i definiowania obszarów dotyczących wzajemnych relacji człowieka i jego organizacyjnego otoczenia, co przekłada się na zmiany w sposobach postrzegania rozwoju zawodowego i jego poszczególnych obszarów, stając się niemałym wyzwaniem zwłaszcza dla młodych ludzi, stojących u progu zawodowej kariery.

Na kanwie działań światowego ruchu Alternative Dispute Resolution, uregulowaniami z 1997 roku w Kodeksie Postępowania Karnego oraz zapisami z 2005 roku w Kodeksie Postępowania Cywilnego wprowadzono do porządku prawnego RP instytucję mediacji, otwierając tym samym możliwość uzyskania kwalifikacji mediacyjnych. W związku z powyższym, celem niniejszego opracowania jest wskazanie tendencji, odnoszących się do zmian w sposobach postrzegania ścieżek kariery zawodowej, oraz zaprezentowanie podstawowych założeń, dotyczących mediacyjnej metody rozwiązywania sporów i scharakteryzowanie wciąż stosunkowo mało znanego w Polsce zawodu mediatora. Wydaje się on bowiem być interesujący, nie tylko jako jedna z alternatyw na rozbudowywanie o obszary wiedzy praktycznej bazowego, ogólnego wykształcenia między innymi przedstawicieli nauk społecznych, ale również jako ścieżka pozwalająca na zdobycie kompetencji powszechnie cenionych na współczesnym rynku pracy.

### 1. U podstaw definiowania współczesnych karier zawodowych

Współczesne myślenie o roli i miejscu człowieka w obrębie działań organizacyjnych ewoluuje w kierunku „zasobowego” postrzegania pracownika i jego otoczenia (Listwan 1999, s. 8-13). Taka perspektywa legitymizuje coraz częściej podzielane przeświadczenie, iż „ludzie są najlepszą walutą” (Kozusznik 2002, s. 28), a „soft” elementy systemów organizacyjnych zyskują coraz bardziej na znaczeniu (Lipka 2000, s. 31).

---

\* **Agnieszka Urbaniak** – magister, asystent w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Zielonogórskiego, mediator.

Zmianie ulega również sposób myślenia o optymalnym modelu rozwoju i konstruowaniu ścieżek zawodowej kariery. Jak wskazuje się w literaturze przedmiotu: „współczesna sytuacja na rynku pracy i specyfika karier zawodowych wymagają wyjątkowej elastyczności i zmienności. Musimy się nie tylko zmieniać, musimy się także rozwijać, a to jest trudniejsze i nie dzieje się bez wysiłku” (Kozusznik 2002, s. 70). Równocześnie oczekiwania wobec pracowników lub kandydatów do pracy, często odnoszą się nie tyle do zapotrzebowania na konkretnie sprecyzowane umiejętności, możliwe do zdobycia w ramach wyraźnie zarysowanych ścieżek edukacyjnych (choć wciąż nie milkną dyskusje nad perspektywicznymi i pozbawionymi perspektyw obszarami kształcenia). Dotyczą one raczej elastyczności, otwartości na zmiany, inicjatywności, przedsiębiorczości, gotowości do ciągłego uczenia się i wielokierunkowego rozwoju zawodowego, na każdym etapie kariery pracowniczej. Jak wskazuje się: „trudno do końca sprecyzować wymagania wobec kandydata czy pracownika, jeśli chodzi o jego właściwości. Powinno się raczej mówić o wymaganiach dotyczących zdolności uczenia się i podejmowania ciągłego szkolenia w pracy” (Kozusznik 2002, s. 58-59)<sup>1</sup>. Towarzyszy temu coraz powszechniej dostrzegana konieczność strategicznego, świadomego i indywidualnego budowania ścieżek zawodowych biografii, przez podejmowanie działań pozwalających na komponowanie „portfela kwalifikacji” (Lipka 2000, s. 31) również w oparciu o „wyróżniające się umiejętności”, a więc takie, które są „unikatowe, deficytowe, trudne lub niemożliwe do naśladowania przez konkurencję”, czyli pomocne w budowaniu „przewagi konkurencyjnej” z punktu widzenia zarówno przedsiębiorstwa, jak i pracownika (Lipka 2000, s. 18-19).

## 2. Mediacja i inne podstawowe formy opanowywania sporów

Zrozumienie specyfiki przedstawianego w niniejszym opracowaniu zawodu mediatora wymaga przynajmniej zasygnalizowania podstawowych kwestii odnoszących się do mediacyjnej metody rozwiązywania sporów i jej umiejscowienia wśród innych, mogących mieć zastosowanie metod.

Przyjmuje się, że podstawowe formy opanowywania sporów obok postępowania sądowego i arbitrażowego, traktowanych wspólnie jako „adjudykacyjny” model interwencji w spór, ze względu na definiujące je: „kontradyktoryjność”<sup>2</sup> i stosowanie procedur bazujących na arbitralnym „rozstrzyga-

<sup>1</sup>Interesujące wydaje się być w tym miejscu nawiązanie do pracy A. Tofflera, w której wskazane zostało, iż „niebawem nie będziemy nazywać analfabetą kogoś, kto nie umie czytać, ale tego, kto nie nauczył się, jak się uczyć [ . . . ] oduczać i ponownie uczyć” (Toffler 1998, s. 406).

<sup>2</sup>Kontradyktoryjność cechująca postępowanie sądowe sprowadza do podziału jego

niu”<sup>3</sup> dokonywanym przez zewnętrzny, władczy decyzyjnie podmiot trzeci obejmują również, mieszczące się w drugim „ugodowym” modelu: negocjacje (w ramach których same strony wypracowują porozumienie) i mediacje, w przypadku których dodatkowo w proces opanowywania sporu wprowadzony zostaje wspólnie wybrany przez strony, pozbawiony kompetencji decyzyjnych, trzeci podmiot. Ma on za zadanie pomóc stronom w wypracowaniu przez nie same, w oparciu o wspólnie przyjęte procedury, wzajemnie akceptowalnego porozumienia, służącego „rozwiązaniu” istniejącego konfliktu (Gmurzyńska, Morek 2009, s. 22; Kalisz, Zienkiewicz 2009, s. 23).

Wskazywane w literaturze przedmiotu modelowe cechy mediacji, arbitrażu i postępowania sądowego przedstawiono poniżej.

KRYTERIA	MEDIACJA	SĄD	ARBITRAŻ
Koszty	Niskie	Wysokie	Wysokie
Czas	Bardzo krótki (kilka dni lub tygodni)	Bardzo długi (lata)	Długi (miesiące, lata)
Kto wydaje decyzję	Strony	Sąd	Arbiter/panel arbitrów
Zasady postępowania dowodowego	Brak	Bardzo sformalizowane	Częściowo sformalizowane
Poufność	Pełna	Jawność rozprawy	Pełna
Komunikacja stron	Intensywna	Brak/niewielka	Niewielka
Problemy z jurysdykcją	Brak	Istnieją	Niekiedy istnieją
Rezultat	Sukces obydwu stron	Sukces/przegrana	Sukces/przegrana
Czynnik napięcia	Likwidacja stresu	Kontynuacja stresu	Kontynuacja stresu

Rys. 1. Podstawowe formy opanowywania sporów.

Źródło: Kalisz, Zienkiewicz 2009, s. 36.

Zarówno mediacje, arbitraż<sup>4</sup> (mimo wskazywanych powyżej pewnych cech upodabniających go do postępowania sądowego), jak i nieobecne w przedstawionej typologii negocjacje, traktuje się jako tzw. „podstawowe formy” alternatywnych metod rozwiązywania sporów (*alternative dispute*

uczestników na antagonistycznych, konfrontujących się przeciwników. Zob.: Jabłońska-Bonca 2004, s. 206.

<sup>3</sup>Na gruncie refleksji teoretyczno-prawnej „rozwiązywanie” sporów traktowane jest jako pokojowy proces wypracowywania porozumienia, najczęściej przez same strony „rozstrzygnięcie” zaś ma miejsce w przypadku konieczności przyjęcia i podporządkowania się przez uczestników sporu decyzji wypracowanej przez zewnętrzny wobec nich podmiot, np. sędziego czy arbitra. Więcej zob. np.: Zienkiewicz 2007, s. 23.

<sup>4</sup>O różnicach między arbitrażem a postępowaniem sądowym zob.: Kalisz, Zienkiewicz 2009, s. 30-32.

*resolution* – ADR) (Gmurzyńska, Morek 2009, s. 21-22), czyli „polubowne i pojednawcze sposoby rozwiązywania konfliktów i sporów oparte na idei porozumienia oraz znalezienia kompromisowego wyjścia z sytuacji konfliktowej” (Kalisz, Zienkiewicz 2009, s. 26).

Mediacja uważana jest równocześnie za „najważniejszą, a jednocześnie najprostsza formę ADR” (Gmurzyńska, Morek 2009, s. 21). Traktowana ona jest głównie jako „forma sprawiedliwości naprawczej, która koncentruje się na naprawieniu i odbudowaniu relacji między stronami. [...] Jest (ona – przyp. aut.) dobrowolnym<sup>5</sup> porozumiewaniem się stron będących w konflikcie przy wsparciu akceptowanego przez nie mediatora, kierującego się zasadami bezstronności<sup>6</sup>, neutralności<sup>7</sup> i poufności<sup>8</sup>” (PCM, *Mediacje rodzinne* 2011, s. 25).

Podstawowe, choć nie wyczerpujące wszystkich, obszary zastosowań praktyk mediacyjnych, mające swoje odniesienie do obowiązującego ustawodawstwa to mediacja w sprawach cywilnych<sup>9</sup>, karnych<sup>10</sup>, w przypadku postępowania z nieletnim sprawcą czynów karalnych<sup>11</sup>, w postępowaniu administracyjnym<sup>12</sup> czy w sporach zbiorowych, odnoszących się do obszarów pracowniczych<sup>13</sup>. Osobny, ponieważ odmienny ze względu na swą specyfikę, choć coraz popularniejszy obszar zastosowania praktyk mediacyjnych stanowią m.in. konflikty szkolne (dotyczące relacji uczniowskich, nauczycielskich, rodzicielskich).

<sup>5</sup>Dobrowolność dotyczy fundamentalnej, koniecznej, obopólnej zgody na wzięcie przez strony udziału w postępowaniu, prawa do wycofania się z procesu, nawet pomimo jego znacznego zaawansowania czy uczestnictwa w nim w „dobrej wierze” (PCM, *Skrypt*, s. 25).

<sup>6</sup>Bezstronność odnosi się do konieczności dbania przez mediatora o zachowanie równowagi stron w procesie (jednakowe ich traktowanie czy nie podejmowanie się prowadzenia mediacji w sytuacji np. spokrewnienia, spowinowacenia, zażyłości) (PCM, *Skrypt*, s. 25).

<sup>7</sup>Neutralność definiuje się przez brak interesu osoby prowadzącej postępowanie w jakikolwiek szczególnym sposobie jego zakończenia. (PCM, *Skrypt*, s. 25-26).

<sup>8</sup>Poufność uznaje się za fundamentalną zasadę, dotyczącą wszystkich elementów procesu: informacji, dokumentów i materiałów powstałych i uzyskanych w jego trakcie (PCM, *Skrypt*, s. 25).

<sup>9</sup>KPC, Dz. U. Nr 43, poz. 296 ze zmian.: art. 183<sup>1</sup> – 183<sup>15</sup> i art. 10, 98<sup>1</sup>, 103, 104<sup>1</sup>, 202<sup>1</sup>, 259, 436, 445<sup>2</sup>, 570<sup>2</sup>.

<sup>10</sup>KPK: Art. 23a ustawy z dnia 6 czerwca 1997 (Dz. U. 1997 nr 89, poz. 555 ze zmian.).

<sup>11</sup>Ustawa o postępowaniu w sprawach nieletnich: Art. 3 § 3 ustawy z dnia 26 października 1982 (Dz. U. 2002 nr 91, poz. 1010 ze zmian.).

<sup>12</sup>Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi: Art. 115-118 ustawy z dnia 30 sierpnia 2002 (Dz. U. 2002 nr 153, poz. 1270 ze zmian.).

<sup>13</sup>1) Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych: Art. 10-15 ustawy z dnia 23 maja 1991 (Dz. U. 1991 Nr 55, poz. 236). 2) Ustawa o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego: Art 17a-17c ustawy z dnia 6 lipca 2001 (Dz. U. 2001 Nr 100, poz. 1080 ze zmian.).

Jak wskazuje się w literaturze przedmiotu, siłą zarówno mediacji, jak i pozostałych metod alternatywnych jest to, że są one „na ogół mniej sformalizowane, bardziej elastyczne, gwarantują większy wpływ stron na przebieg i wynik postępowania oraz w większym stopniu uwzględniają subiektywne interesy stron niż obiektywne standardy i normy. Postępowanie alternatywne w szerszym zakresie w porównaniu do postępowania sądowego uwzględnia orientację prospektywną. W wielu wypadkach chodzi w nim bowiem nie o to lub nie tylko o to, by ustalić, kto „zawinił” w przeszłości, ale o to, by zapewnić właściwe stosunki i kooperację stron w przyszłości. Ma to olbrzymie znaczenie zwłaszcza w tych przypadkach, w których strony pozostają w stałych powiązaniach. [...] Prospektywna orientacja alternatyw powoduje, że w wielu wypadkach nie prowadzi się przed nimi żadnego postępowania dowodowego, co pozwala w wydatny sposób skrócić czas i zmniejszyć koszty postępowania. Postępowanie alternatywne jest bardzo często jednoinstancyjne i niepubliczne, co również oszczędza czas i zapewnia niezbędną w wielu sprawach dyskrecję. Zorientowane na wspólne porozumienie i kompromis alternatywy pozwalają wreszcie uniknąć ryzyka niepewności co do tego, jaka zapadnie decyzja, co także ma ogromne znaczenie w planowaniu wielu przedsięwzięć w różnych dziedzinach życia społecznego” (Morawski 1999, s. 189-190).

Równocześnie, ze względu na swoją dużą elastyczność i swobodę modelowania mogą być stosowane w bardzo wielu obszarach rzeczywistości i typach spraw, w najbardziej dostosowanej do nich formie. W odniesieniu do postępowania mediacyjnego wybrane typy, ukazujące szerokie spektrum możliwości ich zastosowania z uwzględnieniem zróżnicowanych kryteriów prezentuje tab. nr 1.

Wybrane rodzaje mediacji

Tabela 1

Kryterium <sup>14</sup>	Rodzaj mediacji
Strukturalne usytuowanie wobec sądu	„Pozasądowa” <sup>15</sup>
	„Sądowa”*
Podmiot inicjujący postępowanie	„Z inicjatywy sądu”*
	„Z inicjatywy stron (-y) – (umowna)”*
Charakter podmiotu świadczącego usługi mediacyjne	„Kontraktowa”* – w oparciu o podpisanie, jeszcze przed wystąpieniem sporu tzw. „klauzuli mediacyjnej”
	„Wnioskowa”* – podejmowana na wniosek jednej ze stron w przypadku wystąpienia sytuacji konfliktowej
Charakter podmiotu świadczącego usługi mediacyjne	„Instytucjonalna”* – Prowadzona przez stały ośrodek mediacyjny lub osobę z listy tzw. „osób godnych zaufania”
	„Ad hoc”* – prowadzona przez zespół lub osobę (zaufaną, szanowaną), wybraną przez strony dla rozwiązania konkretnego sporu
Charakter kontaktów wzajemnych stron podczas procesu mediacyjnego	„Bezpośrednia”* – twarzą w twarz
	„Pośrednia”* – zakładająca naprzemienne kontakty mediatora ze stronami
	„E-mediacje” – mediacje przy wykorzystaniu technik komputerowych (Moore 2009, s. 46-47)
Sposób definiowania procesu mediacyjnego <sup>16</sup>	Rola mediatora
	„Facylitatywna”-„Klasyczna” – mediator pomaga stronom przy wypracowywaniu przez nie porozumienia, nie sugerując własnych rozwiązań (Gmurzyńska, Morek 2009, s. 111)
	„Ewaluatywna” mediator: ekspert, może oceniać, doradzać, rozwiązania zależnie od potrzeb stron (Gmurzyńska, Morek 2009, s. 111-114)
	Główny cel podejmowanych działań
	„Oparta na interesach” – służąca rozwiązaniu konkretnego problemu (-ów) (Gmurzyńska, Morek 2009, s. 114-115)
	„Transformatywna” – służąca zmianie charakteru relacji łączącej strony (Gmurzyńska, Morek 2009, s. 115-117)
Dominujące metody działań mediacyjnych	„Narratywna” – skoncentrowana na metodach pracy narracyjnej, pozwalająca na zastąpienie dotychczasowej konfliktowej sytuacji narracyjnej, nową (Gmurzyńska, Morek 2009, s. 117-120)
	„Humanistyczna” – skoncentrowana na metodach i technikach umożliwiających transformację emocjonalną (Gmurzyńska, Morek 2009, s. 120-122)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kalisz, Zienkiewicz 2009, s. 49; Zienkiewicz 2007, s. 272; Gmurzyńska, Morek 2009, s. 110-125.

<sup>14</sup>Propozycja własna aut.

<sup>15</sup>\*Za: Kalisz, Zienkiewicz 2009, s. 49-50.

### 3. Zawód mediator

Wprowadzając do porządku prawnego RP regulacje dotyczące mediacji w poszczególnych obszarach działań prawnych, otwarta została równocześnie droga do uzyskiwania kwalifikacji mediacyjnych i wykonywania zawodu mediatora.

W obowiązującej obecnie, w kształcie ustalonym na dzień 12 listopada 2012 rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Społecznej, Polskiej klasyfikacji zawodów i specjalności, zawód mediator figuruje pod numerem 263502<sup>17</sup>. Szczegółowe zasady określające sposoby jego wykonywania stanowią bądź wyraz zamysłu ustawodawczego (ich treść odnajdziemy: w zapisach KPC<sup>18</sup> oraz odpowiednich rozporządzeniach dotyczących np. spraw karnych czy postępowania z osobami nieletnimi<sup>19</sup>), bądź jako zapis wewnątrzrodowiskowej debaty i praktyki działań, w postaci zróżnicowanych koncepcji lub kodeksów regulujących etyczne, zawodowe postępowanie<sup>20</sup>.

Bez względu jednak na różnice wizji tej profesji, wspólnym jest podzielane przekonanie, iż „mediacja jest tak dobra, jak dobry jest mediator” (Cybulko, Siedlecka 2009, s. 167). Od jego profesjonalizmu, definiowanego jako połączenie specyficznych do wypełnienia ról, posiadanych umiejętności i cech osobowości w dużej mierze zależy powodzenie procesu mediacyjnego (tamże). Próbując scharakteryzować każdy z powyżej wskazanych komponentów, powołując się na definicję wypracowaną przez American Arbitration Association (Amerykańskie Stowarzyszenie Arbitrażu), za Christopherem Moorem, jednym z najbardziej znanych światowych mediatorów, projektującym systemy umożliwiające skuteczne zarządzanie konfliktami, możemy wskazać kilka potencjalnie koniecznych do wypełnienia ról media-

<sup>16</sup>Wypracowano w oparciu o wskazywane przez E. Gmurzyńską i R. Morka elementy: rolę mediatora, cel procesu, techniki działania (Gmurzyńska, Morek 2009, s. 110).

<sup>17</sup>Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 27 kwietnia 2010 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz jej stosowania, Dz. U. Nr 82, poz. 537 z dnia 17 maja 2010 r., ze zmianami, zob. również alfabetyczny indeks zawodów: [www.psz.praca.gov.pl](http://www.psz.praca.gov.pl).

<sup>18</sup>Zgodnie z brzmieniem art. 183, KPC mediatorem w sprawach cywilnych może być osoba fizyczna, mająca pełną zdolność do czynności prawnych, korzystająca w pełni z praw publicznych (z wyłączeniem czynnych zawodowo sędziów). Kodeks postępowania cywilnego z dnia 17 listopada 1964 r., Dz. U. Nr 43, poz.296, ze zmian.

<sup>19</sup>Wymaga się tu od mediatora m.in. ukończenia 26. roku życia oraz wiedzy (sprawy karne) i wykształcenia (nieletni) w zakresie psychologii, pedagogiki, socjologii, resocjalizacji bądź prawa. Szerzej zobacz odpowiednio: Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości w sprawie postępowania mediacyjnego w sprawach karnych z dnia 13 czerwca 2003 r., Dz. U. Nr 108, poz. 1020 i Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości w sprawie postępowania mediacyjnego w sprawach nieletnich z 18 maja 2001, Dz. U. Nr 56, poz. 591.

<sup>20</sup>Szerzej zob. np.: Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich.

tora. Jak wskazuje cytowany autor, mediator to: „hydraulik” poprawiający drożność komunikacji, „szafarz praw” legitymizujący obecność wszystkich stron postępowania, „facylitator” – strażnik procedury, „trener” między innymi kompetencji negocjacyjnych i komunikacyjnych oraz „dostarczyciel zasobów” proceduralnych i personalnych (eksperckich). Mediator to również „poszukiwacz” pomocny w wypracowywaniu porozumienia akceptowalnego dla uczestników sporu, stanowiącego równocześnie odzwierciedlenie wachlarza dostępnych, alternatywnych rozwiązań, „strażnik realności” wypracowywanych rozwiązań, czasem „koziół ofiarny”, w przypadku przepracowywania kwestii trudnych i „lider” potrafiący, dzięki zabiegom proceduralnym, panować nad odpowiednią w przypadku konkretnego sporu dynamiką procesu (Moore 2009, s. 33-34). Taka rozpiętość potencjalnych ról do wypełnienia wiązana jest równocześnie z posiadaniem umiejętności, niezbędnych z punktu widzenia skutecznych oddziaływań mediacyjnych, wśród których wymienia się: „umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej”, „kompetencje w zakresie inteligencji emocjonalnej”, „techniki wpływania na dynamikę sporu”, „umiejętności strukturalizowania dyskusji” czy konkretne umiejętności praktyczne, wynikające ze specyfiki umiejscowienia instytucji mediacji w stosunku do sądowego wymiaru sprawiedliwości, związane np. z posługiwaniem się i tworzeniem dokumentów ugodowych (Cybulko, Siedlecka 2009, s. 173-174). Przyjmuje się, że dopełnienie, tych w dużej mierze wyuczalnych w procesie przygotowania zawodowego kompetencji, stanowić powinny pewne cechy osobowościowe, istotne z punktu widzenia potencjalnej skuteczności podejmowanych działań. Cytowane autorki, powołując się na United Nations Center for Human Settlements wskazują, iż idealny mediator powinien być „empatyczny, wzbudzający szacunek i zaufanie, stanowczy, bezstronny, beznamiętny, pozbawiony silnej potrzeby uznania ze strony innych, umiejący uporać się z emocjami, ufny, rozumiejący, samoświadomy, gdy zachodzi taka konieczność, stawiający czoło wyzwaniom, elastyczny, fachowy, solidny, słuchający innych z żywym zainteresowaniem, dociekliwy, sprawiedliwy, umiejący dochować tajemnicy i obdarzony poczuciem humoru” (tamże, s. 176). I choć trudno wyobrazić sobie osobę łączącą wszystkie wymienione tu cechy, bezsprzecznym pozostaje fakt, iż mediator w swojej pracy powinien kierować się „uczciwością, prawością, bezstronnością i dbałością o rzetelny, zgodny z regułami sztuki przebieg mediacji” (*Kodeks Etyczny Mediatorów Polskich*).

Ze względu na powyższe, istotny staje się proces profesjonalnego przygotowania mediacyjnego. W niniejszym opracowaniu zwrócono uwagę na dwie potencjalne ścieżki kształcenia: dwusemestralne studia podyplomowe w zakresie różnych typów mediacji, prowadzone przez wybrane uczelnie



wyższe (tab. 2) oraz ofertę szkoleniową, proponowaną przez stałe ośrodki mediacyjne (w wypadku niniejszego tekstu: Polskie Centrum Mediacji) (tab. 3)<sup>21</sup>.

Tabela 2

## Mediacja. Studia podyplomowe

	Nazwa uczelni	Nazwa kursu
1	Wyższa Szkoła Stosunków Międzynarodowych i Komunikacji Społecznej, Chełm <sup>22</sup>	Mediacje rówieśnicze, szkolne, oświatowe i nieletnich
2	Wyższa szkoła Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego, Gdynia <sup>23</sup>	Mediacje i negocjacje gospodarcze i pracownicze
3	Szkoła Wyższa im. B. Jańskiego <sup>24</sup> : A) Kraków, Opole, Zabrze, Warszawa	Mediacje i negocjacje: biznesowe, sądowe i pozasądowe
	B) Szczecin	Negocjacje i mediacje
4	Uczelnia Łazarskiego Warszawa: <sup>25</sup> A) „Akademia Menedżera”	Negocjacje i mediacje biznesowe
	B) „Akademia Prawa Sądowego”	Mediacje rodzinne i karne
	C) „Akademia Administracji Publicznej”	Mediacje gospodarcze
5	Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków <sup>26</sup>	Mediacje. Alternatywne metody rozwiązywania sporów
6	Katolicki Uniwersytet Lubelski <sup>27</sup>	Studia podyplomowe w zakresie mediacji
7	Ateneum Szkoła Wyższa, Gdańsk <sup>28</sup>	Mediacje sądowe i pozasądowe

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie PCM i dalsze.

<sup>21</sup>Obie ścieżki, zależnie od ukończonej specjalizacji lub typu szkolenia gwarantują wpis na prowadzone przez Sądy Okręgowe listy stałych mediatorów w wybranych typach spraw i obejmują treści kształcenia związane z teorią i praktyką z zakresu: ADR, konfliktu, komunikacji interpersonalnej oraz interdyscyplinarną wiedzę m.in. socjologiczną, psychologiczną, ekonomiczną, zależnie od wybranej specjalizacji, a także elementy wiedzy prawnej.

<sup>22</sup>[www.wssm.pl](http://www.wssm.pl)

<sup>23</sup>[www.wsaib.pl](http://www.wsaib.pl)

<sup>24</sup>[www.janski.edu.pl](http://www.janski.edu.pl)

<sup>25</sup>[www.ckp.lazarski.pl](http://www.ckp.lazarski.pl)

<sup>26</sup>[www.agh.edu.pl](http://www.agh.edu.pl)

<sup>27</sup>[www.kul.pl](http://www.kul.pl)

<sup>28</sup>[www.ateneum.edu.pl](http://www.ateneum.edu.pl)

Tabela 3

## Typy szkoleń mediacyjnych

	Rodzaj szkolenia	Wstępne wymagania szkoleniowe	Rekomendowane szkolenie poprzedzające	Uwagi
1.	Podstawowe/bazowe	Brak	Brak	Punkt wyjścia dla pozostałych szkoleń
2.	Karne	Bazowe	Bazowe	Podstawa dla dalszego szkolenia w mediacjach cywilnych i gospodarczych oraz nieletnich i KSN
3.	Nieletni sprawcy czynów karalnych i Konferencje Sprawiedliwości Naprawczej (KSN)	Bazowe	Bazowe, Karne	Dla prowadzenia mediacji po ukończeniu szkolenia dodatkowo wymagane jest spełnienie warunków określonych w Dz. U. Nr 56, poz. 591
4.	Cywilne i gospodarcze	Bazowe	Bazowe, Karne	Ukończenie umożliwia wpis na listę stałych mediatorów sądowych
5.	Rodzinne	Bazowe	Bazowe, Karne, Nieletni i KSN	Ukończenie umożliwia wpis na listę stałych mediatorów sądowych
6.	Pracownicze	Bazowe	Bazowe, Cywilne i Gospodarcze	–
7.	W sporach zbiorowych	Bazowe, Pracownicze	Bazowe, Cywilne, Gospodarcze, Pracownicze	Dla prowadzenia mediacji po ukończeniu szkolenia dodatkowo wymagany jest wpis na listę Ministra Pracy
9.	Szkolne	Bazowe	Bazowe, Rodzinne i/lub Nieletni i KSN	Przeznaczone głównie dla pracowników oświaty
10.	Edukator mediatorów rówieśniczych	Szkolne	Bazowe, Szkolne	–
11.	Facylitacje, moderacje, konsultacje społeczne	Szkolne	Bazowe, Szkolne lub Pracownicze	–
12.	Administracyjne	Bazowe	Brak	Dla sędziów i referendarzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie oferty szkoleniowej PCM,  
www.mediator.org.pl

W kontekście prowadzonych tu analiz pojawia się pytanie o finansowe perspektywy w tej profesji. Jednoznaczna odpowiedź nie wydaje się jednak możliwa, bowiem wysokość wynagrodzenia mediatora w części spraw regulowana jest rynkowo i indywidualnie (na podstawie umowy pomiędzy stronami postępowania a mediatorem), w części natomiast stanowi wyraz

zamysłu ustawodawcy i znajduje odzwierciedlenie w odpowiednich rozporządzeniach.

W przypadku spraw karnych ryczałt dla instytucji lub osoby prowadzącej postępowanie wynosi 120 zł<sup>29</sup>. W sprawach dotyczących nieletnich sprawców czynów karalnych stanowi 10% „kwoty bazowej”, określonej ustawą budżetową<sup>30</sup>. Również w przypadku zbiorowych sporów pracy o wynagrodzeniu mediatora traktuje zapis rozporządzenia, ustalając je w kwocie nie niższej niż 388 zł za pierwszy dzień mediacji, 311 zł za drugi i 235 zł za trzeci i każdy następny dzień prowadzonego postępowania<sup>31</sup>.

Najwyraźniej jednak różnice zarysowują się przypadku sądowych i umownych postępowań mediacyjnych w sprawach cywilnych. W przypadku tych pierwszych, zgodnie z zapisami treści rozporządzenia, wynagrodzenie mediatora (koszt ponoszony przez strony) w sprawach o prawa majątkowe wynosi 1% wartości przedmiotu sporu, w kwocie od 30 do 1000 zł za całość trwania postępowania. W sprawach o prawa niemajątkowe lub takie, w których wartości przedmiotu sporu nie da się ustalić, pierwsze posiedzenie mediacyjne wiąże się z opłatą 60 zł, każde następne 25 zł. W przypadku konieczności zapoznania się przez mediatora z aktami sprawy, całościowy koszt wynagrodzenia w postępowaniu wzrasta o 10%<sup>32</sup>. Najbardziej widoczna różnica pojawia się jednak dopiero w przypadku pozasądowych mediacji cywilnych, głównie gospodarczych, gdzie wysokość wynagrodzenia dla mediatora ustalana jest według umownych stawek godzinowych, ryczałtowych (np. dniowych), mieszanych ryczałtowo-godzinowych (zależnie od czasu trwania postępowania) lub stanowi procentowy ułamek wartości przedmiotu sporu lub część opłaty należnej przy wnoszeniu sprawy do sądu polubownego. Według cennika stosowanego przez Polskie Stowarzyszenie Mediacji Gospodarczej wysokość stawek w postępowaniu mediacyjnym wynosi 2500 zł opłaty zryczałtowanej, pobieranej od każdej ze stron za pierwsze trzy godziny postępowania. Wysokość wynagrodzenia za każdą kolejną godzinę to 500 zł od każdej ze stron. W przypadku konieczności podjęcia czynności

<sup>29</sup>Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości w sprawie wysokości i sposobów obliczania wydatków Skarbu Państwa w postępowaniu karnym z dnia 18 czerwca 2003 r. (Dz. U. Nr 108, poz. 1026).

<sup>30</sup>Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości w sprawie wysokości i szczególnych zasad ustalania kosztów postępowania w sprawach nieletnich z dnia 14 sierpnia 2001 r. (Dz. U. Nr 90, poz. 1009).

<sup>31</sup>Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy w sprawie warunków wynagradzania mediatorów z listy ustalonej przez ministra właściwego do spraw pracy z dnia 8 grudnia 2004 r. (Dz. U. Nr 269, poz. 2673).

<sup>32</sup>Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości w sprawie wysokości wynagrodzenia i podlegających zwrotowi wydatków mediatora w postępowaniu cywilnym z dnia 30 listopada 2005 r. (Dz. U. Nr 239, poz. 2018).

przedmediacyjnych opłata wynosi 100% stawki godzinowej (www.psmg.pl).

\* \* \*

Jak wskazuje prof. Andrzej Korybski, współcześnie „negocjowanie i mediacja zamiast »siłowego« bądź władczego rozstrzygnięcia konfliktów i sporów stanowi istotną cechę zachodniej, demokratycznej kultury politycznej i prawnej. Demokratyczna organizacja życia publicznego stwarza bowiem szczególnie dogodne warunki do ujawniania różnorodnych sytuacji konfliktowych, a także do ich rozwiązywania przy aktywnym udziale samych stron konfliktu” (Korybski 2009, s. 11). Powoduje to powolny, stopniowy wzrost społecznego zainteresowania mediacją, wspierany legitymacją coraz szerszego kręgu instytucji państwowych związanych z wymiarem sprawiedliwości, korporacji prawniczych, przedstawicieli wielu środowisk (pedagogów, socjologów, ekonomistów) zainteresowanych problematyką konfliktów i sposobami ich skutecznego rozwiązywania. Równocześnie, zarówno praktyczne umiejętności, jak i interdyscyplinarna wiedza odnosząca się do ogólnej problematyki mediacji i innych metod rozwiązywania sporów, komunikowania, specyfiki funkcjonowania konfliktów i skutecznych sposobów ich rozwiązywania, elementy wiedzy prawnej, psychologicznej, socjologicznej, pedagogicznej czy gospodarczej, mogą znaleźć zastosowanie nie tylko w pracy zawodowych mediatorów (jako jedna z alternatyw na rozbudowywanie bazowego wykształcenia np. przedstawicieli nauk społecznych). W wielu wypadkach można postrzegać je w kategoriach ogólnie cenionych i atrakcyjnych z punktu widzenia wymogów dotyczących współczesnych karier zawodowych kompetencji, pomocnych w odpowiedzi na wyzwania wynikające ze specyfiki dzisiejszego rynku pracy. I choć celem zaprezentowanych w niniejszym opracowaniu analiz było zainteresowanie czytelnika, stosunkowo mało znaną jeszcze w Polsce problematyką mediacji i zawodu mediatora oraz wskazanie prorozwojowego potencjału, w tych obszarach tkwiącego, niniejszy tekst stanowić może jedynie przyczynek do dalszej, pogłębionej refleksji w tym obszarze.

## Literatura

- CYBULKO A., SIEDLECKA-ANDRYCHOWICZ A. (2009), Mediator: role, umiejętności, osobowość, [w:] Mediacje. Teoria i praktyka, red. R. Morek E., Gmurzyńska, WKB, Warszawa.

- GMURZYŃSKA E., MOREK R., (RED.) (2009), *Mediacje. Teoria i praktyka*, WKB, Warszawa.
- JABŁOŃSKA-BONCA J. (2004), *Wprowadzenie do prawa*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa.
- KALISZ A., ZIENKIEWICZ A. (2009), *Mediacja sądowa i pozasądowa. Zarys wykładu*, WKB, Warszawa.
- KODEKS Etyczny Mediatorów Polskich uchwalony przez Społeczną Radę ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze sprawiedliwości (2008), Warszawa.
- KORYBSKI A. (2009), Słowo wstępne, [w:] *Mediacja sądowa i pozasądowa. Zarys wykładu*, Kalisz, A. Zienkiewicz A., WKB, Warszawa.
- KOŻUSZNIK B. (2002), *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
- LIPKA A. (2000), *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo PSB, Kraków.
- LISTWAN T., (RED.) (1999), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- MOORE C. (2009), *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, WCB, Warszawa.
- PCM (2011), *Mediacje rodzinne. Skrypt szkolenia od podstaw (wewnętrzne materiały szkoleniowe)*, Warszawa.
- TOFFLER A. (1998), *Szok przyszłości*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- ZIENKIEWICZ A. (2007), *Studium mediacji. Od teorii ku praktyce*, Difin, Warszawa.
- AKTY PRAWNE: KPC Dz. U. Nr 43, poz. 296 ze zmian, Dz. U. 1997 Nr 89, poz. 555 ze zmian., Dz. U. 2002 Nr 91 poz. 1010 ze zmian., Dz. U. 2002 Nr 153, poz. 1270 ze zmian, Dz. U. 1991 Nr 55, poz. 236, Dz. U. 2001 Nr 100, poz. 1080 ze zmian., Dz. U. Nr 82, poz. 591, z dnia 17 maja 2010, Dz. U. Nr 56, poz. 591, z dnia 18 maja 2001, Dz. U. Nr 108, poz. 1026 z 18 czerwca 2003, Dz. U. Nr 90, poz. 1009 z 14 sierpnia 2001, Dz. U. Nr 269, poz. 2637 z 8 grudnia 2004, Dz. U. Nr 239, poz. 2018 z 30 listopada 2005.
- STRONY INTERNETOWE: [www.psmg.pl](http://www.psmg.pl), [www.psz.praca.gov.pl](http://www.psz.praca.gov.pl), [www.mediator.org.pl](http://www.mediator.org.pl), [www.janski.edu.pl](http://www.janski.edu.pl), [www.ckp.lazarski.pl](http://www.ckp.lazarski.pl), [www.agh.edu.pl](http://www.agh.edu.pl), [www.kul.pl](http://www.kul.pl), [www.ateneum.edu.pl](http://www.ateneum.edu.pl).

**Agnieszka Urbaniak**

**Occupation – mediator. Some remarks in the context of reflection over  
the challenges of professional career of contemporary youth**

**Keywords:** mediation, the youth, profession, professional flexibility.

Contemporary expectations towards employees or job applicants often refer not so much to the demand for specifically defined skills, which may be acquired within the frames of clearly outlined educational paths, but to the flexibility, openness to change, initiative, entrepreneurship, willingness to continuous learning and multidirectional professional development at every stage of an employee's career. What is more, they also concern strategic, conscious and individual way of creating a career path through taking up actions which let compose a 'portfolio of qualifications' based on the 'unique resources' helpful in creating competitive advantage on the labour market. Based on the activities of Alternative Dispute Resolution (ADR) – a worldwide movement – the institution of mediation was introduced to the Polish legal system, thus opening the possibility to practice the profession of mediator. The paper presents basic assumptions concerning the specifics of the mediation method of dispute resolution and with reference to the above mentioned tendencies, powers of mediation have been characterized as: a profession (one of the alternatives to develop the basic, general education, e.g., representatives of social sciences) as well as interdisciplinary subject and practical skills area (interpersonal, communicative) valuable in many areas of contemporary professional activity also among young people.