

Martyna Płudowska*

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

Andrzej Sękowski**

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

Psychologiczne kompetencje mediatorów. Wybrane aspekty twórczego myślenia w procesie wspomaganego rozwiązywania konfliktów

1. Wstęp

Chociaż tradycja prowadzenia mediacji jako metody rozwiązywania sporów sięga czasów starożytnych, we współczesnej formie metoda ta została spopularyzowana w drugiej połowie XX w. Przyjmuje się, że kryzys sądowego rozstrzygnięcia sporów, który nasilił się w latach 60. w Stanach Zjednoczonych, związany m.in. z ograniczoną dostępnością do sądownictwa, wysokimi kosztami postępowania sądowego, a także sformalizowaniem tego procesu i jego przewlekłością, przyczynił się do rozwoju i popularyzacji alternatywnych metod rozwiązywania sporów¹.

* ORCID: 0000-0001-6246-9152; e-mail: mpludowska@kul.pl

** ORCID: 0000-0003-1042-0941; e-mail: sekowski@kul.pl

¹ A. Arkuszewska, J. Plis, *Geneza instytucji mediacji*, w: *Zarys metodyki pracy mediatora w sprawach cywilnych*, red. A. Arkuszewska, J. Plis, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 19–20; S. Kondrasiewicz, *Historyczna i międzynarodowa perspektywa mediacji*, w: *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Wolters Kluwer, Warszawa 2018, s. 50–51.

W Polsce w ostatnich latach obserwujemy istotny wzrost zainteresowania alternatywnymi metodami rozwiązywania konfliktów i sporów², w tym także mediacją, uznaną wręcz za najważniejszą postać ADR³. Za początek tego trendu uznaje się przełom XX i XXI w., kiedy to system prawny w Polsce zaczął czerpać doświadczenia i rozwiązania funkcjonujące w innych systemach, równoległe przyjmując przepisy wynikające z ustaleń poakcesyjnych Komisji Europejskiej i rekomendacji Rady Europy⁴. Istotnym czynnikiem popularyzującym mediację jako sposób rozwiązywania sporów okazało się także powołanie w 2005 r. Społecznej Rady ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów na podstawie zarządzenia Ministra Sprawiedliwości RP⁵, zaraz po wprowadzeniu przepisów dotyczących mediacji do kodeksu postępowania cywilnego⁶. Zamiarem ustawodawcy było umożliwienie stronom stosunków cywilnoprawnych jak najszerzego korzystania z mediacji, a w konsekwencji odciążenie sądownictwa państwowego⁷. Mediacja jako stosunkowo nowa instytucja w przepisach polskiego prawa cywilnego wciąż nie jest powszechnie wykorzystywaną metodą. Można jednak zaobserwować wyraźną tendencję wzrostową, zarówno w zakresie liczby spraw skierowanych do mediacji, jak i liczby skutecznych mediacji. Z danych statystycznych zebranych przez Ministerstwo Sprawiedliwości za lata 2013–2021 wynika, że w stosunku do roku 2013 w 2021 r. liczba spraw skierowanych do mediacji oraz liczba skutecznych mediacji wzrosły prawie dwuipółkrotnie, natomiast liczba ugód zawieranych w sprawach cywilnych w roku 2021 wzrosła ponad czterokrotnie w porównaniu do roku 2013⁸.

Wzrost zainteresowania tym konsensualnym sposobem prowadzenia i rozwiązywania spraw spornych, asekurowanym przez bezstronnego i neutralnego mediatora⁹ niewątpliwie wynika z możliwości wypracowania szybszego, tańszego i bardziej dopasowanego do potrzeb rozwiązania sporu (w porównaniu do postępowania cywilnego)¹⁰. Traktowanie pracy nad konfliktem jako twórczego procesu, w trakcie którego strony podejmują próbę wzajemnego zrozumienia poglądów, zachowań i potrzeb

² M. Plucińska-Nowak, *Status i oblicza mediacji w społeczeństwie polskim*, Wydawnictwo UAM, Poznań 2021, s. 7.

³ H. Karaszewska, *Mediacja jako pozasądowa metoda rozwiązywania sporu – perspektywa historyczna i współczesna*, „Polska Myśl Pedagogiczna” 2020, nr 6, s. 276.

⁴ M. Plucińska-Nowak, *Status i oblicza...*, s. 41.

⁵ Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości Nr 55/08/DNWO z dnia 1 sierpnia 2005 r. w sprawie powołania Społecznej Rady ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów (dalej: Społeczna Rada ADR), przy Ministrze Sprawiedliwości RP (Civic Council for Alternative Dispute Resolution at the Ministry of Justice) wraz z uzasadnieniem.

⁶ Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego (Dz. U. Nr 172, poz. 1438).

⁷ K. Antolak-Szymanski, O.M. Piskowska, *Mediacja w postępowaniu cywilnym. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 17.

⁸ Mediacje cywilne w latach 2006–2022, <https://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna/opracowania-wieloletnie/> (dostęp: 20.03.2024).

⁹ M. Plucińska-Nowak, *Status i oblicza...*, s. 7–8.

¹⁰ M. Skibińska, *Zalety i wady mediacji jako sposobu rozwiązywania sporów cywilnych*, „Kwartalnik ADR” 2010, nr 3, s. 99.

oraz wypracowują obopólnie satysfakcjonujące rozwiązanie¹¹, czyni go atrakcyjną alternatywą dla skierowania sporu na drogę sądową. Z badań wynika jednak, że zarówno sama procedura mediacji, jak i osoba mediatora budzą wiele obaw, mogących mieć znaczenie w procesie decyzyjnym związanym z uczestnictwem w tym procesie. W badaniu zrealizowanym na zlecenie Ministerstwa Sprawiedliwości wśród barier dla popularyzacji mediacji wskazano m.in. niskie umiejętności mediatorów oraz to, że zawód mediatora niejednokrotnie wykonują przypadkowe osoby¹². Nie mniejsze znaczenie mogą mieć obawy potencjalnych uczestników mediacji dotyczące przygotowania merytorycznego i przestrzegania standardów etycznych przez mediatorów¹³.

Analiza roli mediatora w procesie rozwiązywania sporu, w tym przyjrzenie się jego kompetencjom zawodowym i osobistym, wydaje się szczególnie istotna, zwłaszcza że powszechne stało się przekonanie, iż „mediacja jest tak dobra, jak dobry jest mediator”¹⁴, a jej efektywność „uzależniona jest co najmniej w takim stopniu od osobowości mediatora, jak i od jego: doświadczenia życiowego, umiejętności zorganizowania warsztatu mediacyjnego i prawidłowego prowadzenia postępowania mediacyjnego oraz wiedzy”¹⁵. O ile posiadanie wiedzy i umiejętności w zakresie prowadzenia mediacji można zaliczyć do kompetencji twardych, które łatwo zweryfikować na podstawie posiadanego wykształcenia, ukończonych kursów, uzyskanych certyfikatów, o tyle predyspozycje osobiste, zaliczane do tzw. kompetencji miękkich, są zdecydowanie trudniejsze do weryfikacji. Przyjmując, że dla efektywnego prowadzenia mediacji predyspozycje osobiste mediatora są równie ważne jak wiedza i umiejętności zdobywane na kursach i szkoleniach, proponujemy bliżej przyjrzeć się pożądanym cechom mediatorów z uwzględnieniem specyfiki wspomaganego przez nich procesu rozwiązywania konfliktów.

2. Wybrane kompetencje psychologiczne mediatorów

Analizując kwalifikacje i kompetencje, jakie powinna mieć osoba wykonująca zawód mediatora, należy w pierwszym kroku przyjrzeć się wymogom formalnym określonym przez ustawodawcę. Interesujący jest fakt, że w polskich przepisach nie znajduje się

¹¹ A. Cybulko, *Konflikt*, w: *Mediacje. Teoria...*, s. 80.

¹² A. Rudolf, M. Cichowicz-Major, M. Matysiak, et al., *Diagnoza stanu stosowania mediacji oraz przyczyn zbyt niskiej w stosunku do oczekiwanej popularności mediacji*. Raport końcowy przygotowany na zlecenie Ministerstwa Sprawiedliwości, Agrotec Polska Sp. z o.o., <https://www.gov.pl/attachment/cb132c4a-8e40-401d-9bdb-57c73427578d> (dostęp: 20.03.2024).

¹³ A. Zienkiewicz, *Główne obawy stron co do rozwiązywania sporów poprzez mediację*, w: *Mediacje w prawie*, red. J. Czapska, M. Szelaąg-Dylewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014, s. 30.

¹⁴ M. Suchanek, *Mediacja jako metoda rozwiązywania konfliktów społecznych*, „*Studia Administracyjne*” 2018, nr 10, s. 134.

¹⁵ A. Zienkiewicz, *Mediacja w cywilnym postępowaniu procesowym w Polsce na tle procesów integracji Europejskiej*, w: *Polska kultura prawna a proces integracji europejskiej*, red. S. Wronkowska, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2005, s. 395.

definicja legalna mediatora w żadnej z polskich ustaw procesowych – kodeksie postępowania cywilnego, karnego czy administracyjnego. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/52/WE z 21 maja 2008 r. w sprawie niektórych aspektów mediacji w sprawach cywilnych i handlowych określa, że „mediator” oznacza osobę trzecią, do której zwrócono się o to, aby przeprowadziła mediację w sposób skuteczny, bezstronny i kompetentny, bez względu na jej nazwę lub zawód wykonywany w danym państwie członkowskim oraz sposób jej wyznaczenia lub formę, w której zwrócono się do niej o przeprowadzenie mediacji¹⁶. W prawie polskim nie ma jednej „ustawy o mediacji” albo „ustawy o mediatorze”¹⁷. Kodeks postępowania cywilnego określa, że mediatorem w sprawach cywilnych może być osoba fizyczna mająca pełną zdolność do czynności prawnych, korzystająca w pełni z praw publicznych. Nie może nim być sędzia, jednak nie dotyczy to sędziów w stanie spoczynku¹⁸. Dodatkowo, mediator prowadzący postępowanie w sprawach rodzinnych powinien posiadać wiedzę teoretyczną i umiejętności praktyczne pośredniczenia w tego rodzaju sporach, a w szczególności wykształcenie z zakresu psychologii, pedagogiki, socjologii lub prawa (wymagania te dotyczą wyłącznie mediatora w mediacji sądowej) (art. 436 § 4 k.c.). Wśród mediatorów, którzy spełniają te warunki, wyróżnia się mediatorów stałych¹⁹, wpisanych na listy stałych mediatorów prowadzone przez sądy okręgowe, organizacje pozarządowe lub uczelnie oraz mediatorów spoza wskazanych list²⁰.

Mediatorem w sprawach karnych może być osoba, która dodatkowo ma obywatelstwo polskie lub obywatelstwo innego państwa, jeżeli przysługuje jej prawo podjęcia zatrudnienia lub samozatrudnienia na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej i daje rękojmię należytego wykonywania obowiązków²¹. Jak należy jednak rozumieć fakt, że mediator powinien mieć „wiedzę i umiejętności w zakresie prowadzenia mediacji”? Dokument wydany przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, zawierający informacje o zawodzie mediatora precyzuje, że osoba wykonująca zawód mediatora powinna mieć wiedzę z zakresu prawa (gospodarczego, rodzinnego i opiekuńczego, cywilnego lub innych, w zależności od rodzaju konfliktów,

¹⁶ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/52/WE z dnia 21 maja 2008 r. w sprawie niektórych aspektów mediacji w sprawach cywilnych i handlowych (Dz. Urz. UE L 136 z 24.05.2008).

¹⁷ C. Rugula, *Mediacja, mediator i pełnomocnik*, Wolters Kluwer. Porady, 21.06.2021, <https://www.profinfo.pl/blog/mediacja-mediator-i-pelnomocnik/> (dostęp: 26.03.2023).

¹⁸ Art. 183² ustawy z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (tekst jedn. Dz. U. z 2024 r. poz. 1568), dalej: k.c.

¹⁹ Zgodnie z art. 157a ustawy z dnia 27 lipca 2001 r. Prawo o ustroju sądów powszechnych (tekst jedn. Dz. U. 2024 r. poz. 334, ze zm.) stałym mediatorem może być osoba, która spełnia warunki określone w art. 183² § 1 i 2 k.p.c. oraz ma wiedzę i umiejętności w zakresie prowadzenia mediacji, ukończyła 26 lat, zna język polski, nie była prawomocnie skazana za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe i została wpisana na listę stałych mediatorów prowadzoną przez prezesa sądu okręgowego.

²⁰ M. Plucińska-Nowak, *Status i oblicza...*, s. 131.

²¹ § 3 i § 4 rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 7 maja 2015 r. w sprawie postępowania mediacyjnego w sprawach karnych (Dz. U. poz. 716).

w których rozwiązywaniu pomaga), funkcjonowania procedur mediacyjnych, a także psychologicznych mechanizmów powstawania, eskalacji i rozwiązywania konfliktów.

Mediator powinien też mieć pewne predyspozycje psychiczne – cechować się opanowaniem, budzić zaufanie i być zdolny do obiektywnego osądu sytuacji²². W literaturze można znaleźć także inne właściwości związane z funkcjonowaniem psychicznym, wskazane jako istotne z perspektywy efektywności wykonywania zawodu mediatora. Wśród nich wymieniane są najczęściej takie obszary, jak: osobowość, inteligencja, kompetencje emocjonalne i komunikacyjne czy kreatywność²³.

Proponujemy przyjrzeć się wybranym pożądanym właściwościom poznawczym, emocjonalnym i behawioralnym mediatorów z uwzględnieniem poszczególnych aspektów procesu mediacji. Psychologia to nauka o tym, co ludzie myślą, co czują i jak się zachowują²⁴. Mimo długiej tradycji badawczej i wielu teorii wyjaśniających zasady funkcjonowania ludzkiego umysłu w psychologii wciąż toczy się debata na temat tego, na ile człowiek jest istotą świadomą i racjonalną, w jaki sposób emocje wpływają na jego zachowanie, czy w końcu zawsze działa w swoim najlepszym interesie lub interesie swoich bliskich²⁵.

Zagadnieniu funkcjonowania poznawczego w kontekście rozwiązywania konfliktów warto przyjrzeć się z perspektywy nieświadomych procesów. To, że napędzają ludzką percepcję, wpływają na przetwarzanie informacji i podejmowane decyzje, zostało udowodnione w wielu badaniach²⁶. Informacje, które docierają do ludzkiego mózgu, niejako przechodzą przez sito predyspozycji i doświadczeń, które kształtują to, w jaki sposób informacje te są interpretowane i wykorzystywane w działaniu²⁷. Odnosząc je do sytuacji konfliktu i procesu jego rozwiązywania, można stwierdzić, że odmienna interpretacja tego samego zjawiska lub zachowania przez strony²⁸, które nadają mu różne znaczenie, wynika z naturalnych predyspozycji ludzkiego umysłu. Różni autorzy definicji konfliktu zwracają uwagę na fakt, że konflikt pojawia się, gdy strony postrzegają wzajemnie swoje cele jako niezgodne, nagrody jako ograniczone, a działanie oponenta jako wymierzone w osiągnięcie własnych dążeń. Konflikt może być więc

²² Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, *Informacja o zawodzie – Mediator (263502)*, Warszawa 2018, s. 4.

²³ A. Zienkiewicz, *Mediacja...*, s. 395; A. Kościółek, *Cechy i zadania dobrego mediatora*, w: *Zarys metodyki pracy mediatora...*, s. 90–104.

²⁴ D. Hoffman, R. Wolman, *The psychology of mediation*, „Cardozo Journal of Conflict Resolution” 2013, vol. 14, s. 759.

²⁵ M. Lewicka, *Aktor czy obserwator? Psychologiczne mechanizmy odchylenia od racjonalności w myśleniu potocznym*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Warszawa – Olsztyn 1993, s. 11–13.

²⁶ Zob. J. Kepecs, R. Wolman, *Preconscious Perception of the Transference*, „The Psychoanalytic Quarterly” 1972, no. 2, s. 172–194; T. Zaleśkiewicz, *Przyjemność czy konieczność? Psychologia spostrzegania i podejmowania ryzyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004; R. Baumeister, E.J. Masicampo, K. Vohs, *Do Conscious Thoughts Cause Behavior?*, „Annual Review of Psychology” 2011, vol. 62, s. 331–361.

²⁷ D. Hoffman, R. Wolman, *The psychology...*, s. 762.

²⁸ Fakt ten często, poza odmiennymi dążeniami i potrzebami, które trudno zaspokoić równocześnie, stanowi zarzewie konfliktu.

spowodowany faktyczną lub postrzeganą opozycją potrzeb, wartości i interesów²⁹. Wiedza mediatora na temat prawidłowości rządzących ludzką percepcją, wnioskowaniem i podejmowaniem decyzji, a także możliwości występowania zniekształceń poznawczych w odbiorze i ocenie sytuacji przez strony konfliktu wydaje się istotna dla efektywnego przeprowadzenia postępowania mediacyjnego³⁰.

Nie bez znaczenia pozostaje świadomość mediatora w zakresie własnych ograniczeń i nawyków poznawczych. Schematy poznawcze są określane jako organizacja uprzednich doświadczeń z jakimś rodzajem zdarzeń, osób czy obiektów. Będąc formą trwalej reprezentacji poznawczej, obejmują sens typowej sytuacji oraz typowe formy zachowania, jakie stanowią reakcję na tę sytuację³¹. Schematy poznawcze, bazując na wcześniejszych reakcjach i doświadczeniach, mają na celu szybką ocenę sytuacji i pełnią funkcję adaptacyjną – pozwalają zrozumieć sens tego, co wokół nas się dzieje, nadają ramy interpretacyjne. Proces mediacji ze względu na swoją specyfikę (często stanowi o niej złożoność i wieloaspektowość problemów i kwestii spornych) wymaga od mediatora dokładnej analizy, pozyskania niezbędnych informacji, przy zachowaniu bezstronności i neutralności. Utrwalone w toku uprzednich doświadczeń schematy poznawcze mogą niejednokrotnie okazać się niewystarczające lub wręcz utrudniać pracę³². Respektując zasadę bezstronności, mediator nie opowiada się za żadną ze stron konfliktu i w równym stopniu wspiera każdą w procesie poszukiwania rozwiązań³³, zaś realizując zasadę neutralności, przejawia brak związku z przedmiotem sporu, brak interesu w jakimkolwiek konkretnym sposobie jego rozwiązania, a także dba o to, aby jego poglądy, przekonania czy uprzedzenia nie wpływały na postrzeganie konfliktu i nie warunkowały postaw wobec możliwych rozwiązań³⁴.

Przeszkodą w bezwzględnym i absolutnym realizowaniu tych zasad w praktyce mogą być jednak nieuświadomione mechanizmy, ze szczególnym uwzględnieniem mechanizmu projekcji. W psychologii projekcja jest definiowana jako rzutowanie własnych wewnętrznych subiektywnych stanów na rzeczywistość zewnętrzną oraz interpretowanie jej zgodnie z tymi stanami³⁵. Mówiąc językiem psychologii poznawczej, mianem projekcji można określić spostrzeganie wieloznacznej sytuacji przez pryzmat

²⁹ Por. J. Hocker, W. Wilmot, *Interpersonal Conflict*. Dubuque, Wm. C. Brown, Iowa 1985, s. 23; B. Omisore, A.R. Abiodun, *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies*, „International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences” 2014, vol. 3, issue 6, s. 120–121.

³⁰ Świadomość potencjalnych zniekształceń może stanowić przesłankę do poszukiwania dodatkowych informacji mogących mieć znaczenie w rozwiązywaniu sporu, ustalaniu faktów, jasnym precyzowaniu interesów i potrzeb.

³¹ B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2003, s. 57.

³² Schematem poznawczym jest także stereotyp.

³³ S. Ware, *Alternative Dispute Resolution*, West Group, St. Paul 2001, s. 230.

³⁴ P. Waszkiewicz, *Zasady mediacji, w: Mediacje. Teoria...*, s. 167.

³⁵ J. Ekel, T. Tomaszewski, *Orientacja w otoczeniu, w: Psychologia*, red. T. Tomaszewski, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1982, s. 197–246.

własnych schematów poznawczych lub też własnych motywów, redukując jej wieloznaczność³⁶. W myśl powyższych ustaleń mediator może nieświadomie wykorzystywać własne doświadczenie i w konsekwencji subiektywnie interpretować sytuację konfliktową. Mechanizm projekcji i interpretowanie rzeczywistości poprzez własne schematy poznawcze jest zjawiskiem powszechnym i uniwersalnym. Pojawia się zatem pytanie o możliwość zachowania przez mediatora pełnego obiektywizmu i zdolności do racjonalnej oceny rzeczywistości³⁷.

Wśród pożądanых cech mediatorów w aspekcie funkcjonowania emocjonalnego często wymieniane są takie właściwości, jak: umiejętność chłodnej oceny rzeczywistości, spokój, odpowiednie zarządzanie emocjami (własnymi i stron postępowania), empatia³⁸. Kompetencje emocjonalne, bezpośrednio związane z budowaniem relacji z ludźmi w sytuacji konfliktu, któremu często towarzyszą trudne, nieprzyjemne emocje, wydają się szczególnie istotne. W psychologii konstruktem określającym tego rodzaju kompetencje jest inteligencja emocjonalna, określana jako „umiejętność właściwej percepcji, oceny i wyrażania emocji, umiejętność dostępu do uczuć, zdolność ich generowania w momentach, gdy mogą wspomóc myślenie, umiejętność rozumienia emocji i zrozumienie wiedzy emocjonalnej, oraz umiejętność regulowania emocji tak, by wspomagać rozwój emocjonalny i intelektualny”³⁹. Tak rozumiana inteligencja emocjonalna stanowi pomost między intelektem i emocjami – inteligencja emocjonalna to zbiór specyficznych zdolności poznawczych, które operują na informacjach emocjonalnych⁴⁰. Inteligencja emocjonalna przejawia się w postaci specyficznych zdolności, takich jak: znajomość własnych przeżyć (właściwa percepcja, ocena, wyrażanie i rozumienie emocji), kierowanie emocjami, zdolność motywowania się, rozpoznawanie emocji u innych (empatia), a także nawiązywanie i podtrzymywanie związków z innymi.

Trzy pierwsze kategorie są zaliczane do kompetencji osobistych, dwie ostatnie – społecznych⁴¹. Empatia i umiejętności społeczne wydają się szczególnie ważne w pracy mediatora. Umiejętności społeczne przejawiają się w postaci wzbudzania w partnerach interakcji pożądanых zachowań. Wśród nich istotną rolę ogrywają: wpływanie na innych, porozumiewanie się, łagodzenie konfliktów, przewodzenie, kierowanie zmianą, tworzenie więzi, współpraca i umiejętności zespołowe. Empatia z kolei to rozumienie innych, które w procesie mediacji może przybierać formę rozpoznawania emocji

³⁶ H. Grzegółwska-Klarkowska, *Mechanizmy obronne osobowości*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1986, s. 158–159.

³⁷ Por. K. Kanclerz, M. Szlaska-Rokicki, M. Zabost, et al., *Mediacje w miejscu pracy. O mediacji i innych alternatywnych metodach rozwiązywania sporów z zakresu prawa pracy*, https://pclegal.pl/wp-content/uploads/2021/04/Raport_Mediacje-w-miejscu-pracy_.pdf (dostęp: 26.07.2023).

³⁸ *Ibidem*, s. 16; A. Kalisz, A. Zienkiewicz, *Mediacja sądowa i pozasądowa. Zarys wykładu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 47–48.

³⁹ J. Mayer, P. Salovey, *Czym jest inteligencja emocjonalna?*, w: *Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna. Problemy edukacyjne*, red. P. Salovey D. Sluyter, przeł. M. Karpiński, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1999, s. 34.

⁴⁰ J. Mayer, P. Salovey, *The intelligence of emotional intelligence*, „Intelligence” 1993, vol. 17, issue 4, s. 433–442.

⁴¹ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, przeł. A. Jankowski, Media Rodzina, Poznań 1997, s. 15.

i interesów stron konfliktu, nastawienie usługowe, związane z przewidywaniem i zaspokajaniem potrzeb uczestników mediacji, wynikających z pracy nad rozwiązaniem konfliktu oraz wspieranie różnorodności, ujawniające się jako szacunek dla różnych ludzi i postrzeganie ich różnorodności jako szansy, nie zagrożenia⁴². Maria Zajączkowska, analizując znaczenie inteligencji emocjonalnej mediatora dla efektywnego przebiegu procesu mediacji, zwraca uwagę na fakt, że cecha ta ułatwia układanie stosunków ze stronami pozostającymi w konflikcie. Akcentując znaczenie regulacji emocji, podkreśla, że efektywny przebieg tego procesu może przyczynić się do osiągnięcia dobrego samopoczucia, poczucia własnej skuteczności i łączności z innymi. Dzięki temu mediator jest w stanie sterować własnymi myślami i działaniami w zróżnicowanych kontekstach społecznych. Samoregulacja zapewnia ponadto dostęp do szerokiego repertuaru strategii radzenia sobie z trudnymi do przewidzenia wyzwaniami, na jakie mediator jest narażony w ramach swojej działalności⁴³.

Praca mediatora wymaga też wiedzy i umiejętności w zakresie prezentowania określonych zachowań. Istotną rolę odgrywają tu umiejętności komunikacyjne, w tym świadome korzystanie z komunikacji niewerbalnej. Pożądana jest postawa pewna siebie, jednocześnie wzbudzająca autorytet i zaufanie. Ważna jest świadomość, że zachowania niewerbalne mediatora istotnie wpływają na strony konfliktu, przykuwając uwagę, wyrażając lub zwiększając sympatię, wzmacniając moc przekazywanych informacji czy też dodając wiarygodności. Dobrze opanowana przez mediatora mowa ciała przekonuje i sugeruje pewność siebie, a sposób, w jaki mediator nawiązuje kontakt wzrokowy, postawa ciała, sposób poruszania się, ton głosu czy wyraz twarzy mogą wręcz warunkować powodzenie mediacji⁴⁴.

Poza wybranymi aspektami poznawczymi, emocjonalnymi i behawioralnymi szczególnie istotna w procesie mediacji wydaje się kreatywność⁴⁵. Sama mediacja bywa określana jako twórczy proces, który wspiera rozwiązywanie problemów, tak by umożliwić stronom osiągnięcie własnego porozumienia. Również od mediatora oczekuje się twórczego podejścia, czyli kreatywności i elastyczności: mediacja, jeżeli jest skuteczna, to pozwala stronom wyjść poza sztywne myślenie skoncentrowane na bronieniu własnych pozycji w kierunku otwartego, elastycznego myślenia⁴⁶. Wydaje się to szcze-

⁴² D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, przeł. A. Jankowski, Media Rodzina, Poznań 1998, s. 48; M. Zajączkowska, *Inteligencja emocjonalna jako determinanta działań mediatora w sytuacji sporu i dochodzenia do zgody*, w: *Sztuka skutecznego prowadzenia mediacji i negocjacji. Zagadnienia psychologiczne i komunikacyjne*, red. A. Binsztok, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2013, s. 68.

⁴³ M. Zajączkowska, *Inteligencja emocjonalna...*, s. 68.

⁴⁴ J. Plis, *Komunikacja niewerbalna w mediacjach*, „Acta Iuridica Resoviensia” 2021, nr 1, s. 165–177.

⁴⁵ Kreatywność integruje poznawcze i emocjonalne aspekty funkcjonowania jednostki, przejawiając się na zewnątrz w postaci określonego zachowania.

⁴⁶ D. Hoffman, R. Wolman, *The psychology...*, s. 790; M. Plucińska-Nowak, *Status i oblicza...*, s. 64; D. Swanson, *Creativity in Mediation: An Important Role*, <https://mediatbankry.com/2019/07/16/creativity-in-mediation-an-important-role/#:~:text=Mediation%20is%20a%20creative%20process,specific%20issues%20identified%20in%20pleadings> (dostęp: 27.07.2023).

gólnie ważne z perspektywy skuteczności mediacji, której nie należy utożsamiać wyłącznie z zawarciem ugody, gdyż dyskurs mediacyjny koncentruje się także na innych celach, wśród których znajdują się m.in.: zidentyfikowanie rzeczywistych przyczyn konfliktu, poprawa komunikacji i relacji, zwiększenie poziomu samoświadomości czy zaspokojenie istotnych potrzeb psychologicznych⁴⁷. Ze względu na szczególną rolę kompetencji twórczych w procesie mediacji proponujemy przyrzeć się im z uwzględnieniem roli, jaką odgrywają na poszczególnych etapach procesu mediacji.

3. Znaczenie twórczego myślenia i zachowania w procesie mediacji

Badacze zajmujący się wieloaspektową analizą poszczególnych aspektów mediacji często akcentują twórczy wymiar tego procesu. W psychologii mianem twórczości określa się ludzką zdolność do generowania produktów cechujących się koniunkcją nowości i wartości⁴⁸, wytwory spełniające kryteria nowości i wartościowości, a także sam proces prowadzący do ich wygenerowania⁴⁹. Analizę twórczego charakteru mediacji warto rozpocząć od przyjrzenia się temu, w jaki sposób mediator może pomóc stronom konfliktu. W najprostszym ujęciu pomoc ta polega na „zmianie problemu”⁵⁰, co najczęściej dotyczy sposobu postrzegania problemu przez strony. W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że mediator umożliwia zmianę w postrzeganiu konfliktu na trzy sposoby: 1) poprzez dostarczenie informacji, którymi strony dotychczas nie dysponowały, 2) poprzez przekazywanie informacji między stronami (usprawnienie zaburzonego procesu komunikacji) oraz 3) poprzez zmianę procedur w procesie negocjacji (istotną rolę odgrywa tu m.in. środowisko fizyczne, w którym odbywają się negocjacje)⁵¹. Sandra Kaufman i George Duncan⁵² twierdzą, że mediatorzy wpływają na zmianę postrzegania konfliktu spierających się osób poprzez modyfikację kluczowych elementów ich procesów decyzyjnych. Wpływanie na proces informacyjny i negocjacyjny skutkuje zmianą w obrębie czterech aspektów:

⁴⁷ A. Zienkiewicz, *Objectives of Mediation and Selection and Implementation of Mediation Strategies and Techniques by Mediators in Civil Disputes – Study Report (Part II – Survey Questionnaires)*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2022, nr 1, s. 228–229; *idem*, *Objectives of Mediation and Selection and Implementation of Mediation Strategies and Techniques by Mediators in Civil Disputes – Study Report (Part III – Interviews)*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2023, nr 2, s. 327.

⁴⁸ Twórczość rozumiana jako cecha jednostki w psychologii nazywana jest kreatywnością.

⁴⁹ E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 11–23.

⁵⁰ O. Young, *Intermediaries: additional thoughts on third parties*, „Journal of Conflict Resolution” 1972, vol. 16, s. 51–65.

⁵¹ S. Kaufman, G. Duncan, *A Formal Framework for Mediator Mechanisms and Motivations*, „The Journal of Conflict Resolution” 1992, vol. 36, no. 4, s. 690.

⁵² S. Kaufman, G. Duncan, *Preparing the ground for mediation: Foothills revisited*, „International Journal of Conflict Management” 1990, vol. 1, s. 195.

- 1) alternatywne opcje rozwiązania sporu – pojawienie się nowych opcji, dotychczas niedostrzeganych jako możliwe sposoby rozwiązania sporu;
- 2) zestaw konsekwencji przyjęcia danej opcji, postrzeganych przez każdą ze stron sporu – dostrzeżenie wszystkich istotnych konsekwencji, pozytywnie wpływające na stabilność zawartej ugody;
- 3) indywidualne postrzeganie prawdopodobieństwa zdarzeń mogących mieć wpływ na konflikt – dotyczy to zarówno szacowania prawdopodobieństwa zdarzeń losowych, jak i bezpośrednio związanych z wyborami oponenta;
- 4) wartość przypisywana potencjalnym zyskom lub stratom – stopień, w jakim strony cenią sobie określony aspekt wyniku negocjacji⁵³.

Jak wynika z powyższych analiz, nie tylko mediacja sama w sobie nosi znamiona procesu twórczego, czyli prowadzącego do nowych i wartościowych rozwiązań, ale również zmiany, jakie dokonują się w sposobie postrzegania różnych aspektów konfliktu przez strony (zmiana sposobu myślenia, wartościowania, podejmowania decyzji) oraz działania podejmowane przez mediatora, mające wpływ na uczestników, zasługują na miano „twórczych”.

Analiza roli twórczego myślenia i działania w obrębie mediacji wydaje się interesująca także z uwzględnieniem poszczególnych etapów tego procesu (rys. 1). Nawiązując do etapów mediacji zaproponowanych przez Christophera Moore’a⁵⁴, proponujemy przyrzeć się znaczeniu kompetencji twórczych mediatora na dwóch zasadniczych etapach mediacji – etapie szczegółowej analizy problemu oraz etapie generowania i oceny rozwiązań. Przestrzeń problemu⁵⁵ obejmuje stosowanie różnych technik, które umożliwiają (mediatorowi i stronom) właściwą identyfikację problemu (rozumianego w tym przypadku jako przedmiot sporu), jego głębokie zrozumienie, ewentualnie przeformułowanie, jeżeli jest to konieczne. Twórcze podejście do konfliktu często wymaga jego redefinicji, czyli zmiany sposobu jego umysłowej reprezentacji⁵⁶. Wśród zdolności twórczych szczególnie przydatnych na etapach przynależnych przestrzeni problemu można wymienić abstrahowanie. Polega ono na wyróżnianiu w wybranych obiektach (sytuacjach, pojęciach) pewnych aspektów czy cech przy pomijaniu innych. Dzięki abstrahowaniu łatwiej dostrzec podobieństwo między poszczególnymi aspektami, stanowiskami czy punktami widzenia.

Przestrzeń rozwiązań stanowi drugi etap pracy nad problemem. W jego obrębie możemy wyróżnić dwa niezwykle istotne działania: generowanie opcji rozwiązania oraz ich ocenę. Psychologowie twórczości podkreślają konieczność oddzielenia etapu

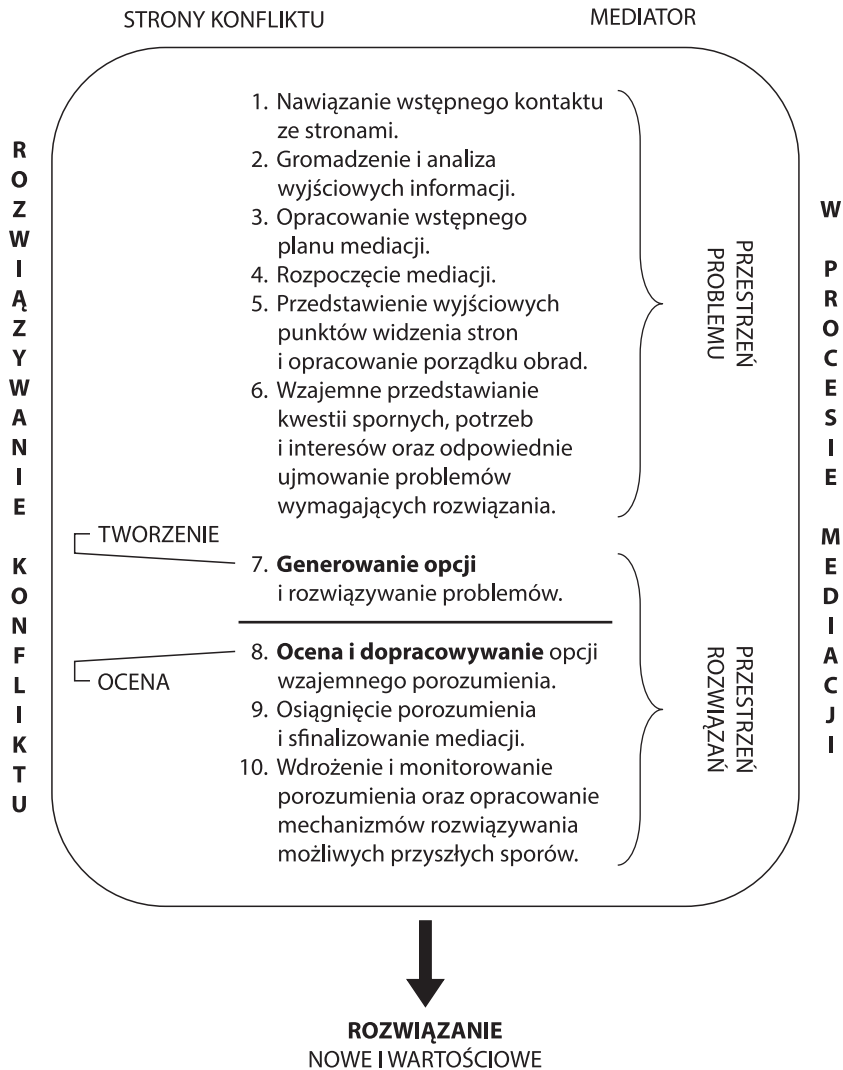
⁵³ S. Kaufman, G. Duncan, *A Formal Framework...*, s. 690.

⁵⁴ Ch. Moore, *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 196.

⁵⁵ Jest pojęcie zaproponowane przez Nęckę na określenie pierwszego zasadniczego etapu twórczego rozwiązywania problemów. Zob. E. Nęcka, *TroP... Twórcze Rozwiązywanie Problemów*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 1994.

⁵⁶ Por. *ibidem*, s. 8–25.

ZDOLNOŚCI I KOMPETENCJE TWÓRCZE



Rys. 1. Znaczenie kompetencji twórczych na poszczególnych etapach procesu mediacji

Źródło: opracowanie własne.

tworzenia pomysłów/rozwiązań od ich oceny. Praktyka pokazuje, że wyjątkowo negatywny wpływ na przebieg procesów twórczych mają natychmiastowe oceny wyłaniających się pomysłów/rozwiązań. Destrukcyjny wpływ impulsywnych reakcji dotyczy nie tyle dojrzałych, kompletnych rozwiązań, ile zalążków nowych pomysłów. W konsekwencji odrzucony zostaje wstępny pomysł, który mógłby okazać się do przyjęcia

po modyfikacji i dopracowaniu, a jego autor zostaje zniechęcony do kolejnych prób⁵⁷. Generowaniu opcji rozwiązań sprzyjają płynność, giętkość i oryginalność⁵⁸. Płynność definiuje się jako łatwość wytwarzania pomysłów operacjonalizowaną poprzez ich liczbę, giętkość oznacza gotowość do zmiany kierunku myślenia, ujawniającą się jako generowanie zróżnicowanych rozwiązań, zaś oryginalność to zdolność do wytwarzania reakcji/pomysłów nietypowych. Mediator, świadom tego, że im więcej pomysłów, tym większa szansa, iż któreś z nich będą satysfakcjonujące i możliwe do wdrożenia⁵⁹, może zachęcać strony do większej wytrwałości w generowaniu opcji rozwiązań, odraczając etap oceny.

Do interesujących wniosków dotyczących twórczego charakteru procesu mediacji doszli badacze, którzy za cel analiz postawili sobie odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu ugody zawierane w drodze mediacji można określić jako twórcze⁶⁰. Mianem ugód zawierających elementy twórcze określono te, których istotny element nie był częścią pierwotnych żądań przedłożonych w sądzie. Z przeprowadzonego badania wynika, że wśród analizowanych ugód aż 65% zawierało elementy twórcze: nieco ponad 13% przypadków zawierało tylko jeden element wykraczający poza pierwotne roszczenie, 52% zawierało dwa lub więcej kreatywnych elementów, zaś aż 26% zawierało pięć lub więcej takich elementów⁶¹.

Podsumowując powyższe ustalenia, można stwierdzić, że kompetencje twórcze mediatora oraz wiedza na temat specyfiki i mechanizmów ludzkiej kreatywności mogą więc być przydatne na każdym etapie procesu rozwiązywania sporu. Twórczy charakter mediacji ujawnia się nie tylko w postaci zmiany reprezentacji problemu/sporu w umysłach stron konfliktu, lecz także w sposobie pracy nad rozwiązaniem i zawartej ugodzie.

4. Podsumowanie i wnioski

Uczestniczenie w procesie rozwiązywania sporów z pozycji bezstronnego i neutralnego podmiotu wspomagającego stawia przed mediatorem wiele wyzwań. Zarządzanie tym złożonym i dynamicznym procesem wymaga wiedzy i umiejętności zawodowych, jak również opiera się na zdolnościach i kompetencjach psychologicznych⁶². Niektórzy autorzy, pisząc o pożądanymi właściwościach mediatorów, odwołują się do cech

⁵⁷ E. Nęcka, *Psychologia...*, s. 163.

⁵⁸ Por. J. Guliford, *Natura inteligencji człowieka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1978, s. 121–154.

⁵⁹ W myśl zasady „ilość rodzi jakość”.

⁶⁰ L. Adrian, S. Mykland, *Creativity in Court-Connected Mediation: Myth or Reality?*, „Negotiation Journal” 2014, vol. 30, issue 4, s. 421–439.

⁶¹ *Ibidem*, s. 429–430.

⁶² M. Zajączkowska, *Inteligencja emocjonalna...*, s. 66–67.

osobowości, inni określają je mianem zdolności lub umiejętności, bądź też opisują je w odniesieniu do systemu wartości i kompetencji moralnych⁶³.

Biorąc pod uwagę tendencję wzrostową w zakresie spraw kierowanych do mediacji, a także przyjmując, że powodzenie procesu mediacji w dużej mierze zależy od kompetencji mediatora, warto podkreślić znaczenie kształcenia mediatorów oraz budowania w środowisku coraz większej świadomości co do roli kompetencji miękkich niezbędnych w tym zawodzie.

Oddziaływanie mediatora polega na moderowaniu, strukturyzowaniu i wspomaganiu procesu rozwiązywania sporu przez samych zainteresowanych, a nie na rzecznictwie któregośkolwiek z nich⁶⁴. Realizacja zasad neutralności i bezstronności wymaga od mediatora samoświadomości w zakresie własnych ograniczeń i nawyków poznawczych, a także wiedzy na temat wpływu emocji na myślenie i zachowanie. Zarówno wiedza psychologiczna, jak i dbanie o własny rozwój, poszerzanie świadomości w zakresie mocnych i słabych stron wydają się niezbędne dla efektywnej pracy w tym zawodzie. Interpretowanie rzeczywistości przez pryzmat własnych doświadczeń, preferencji i emocji jest zjawiskiem powszechnym, natomiast od mediatora oczekuje się pełnienia roli bezstronnego pośrednika, co stawia przed osobami wykonującymi ten zawód szczególne wymagania. Odpowiedzią na ten problem może być upowszechnianie i promowanie superwizji w środowisku mediatorów⁶⁵. Efektywne prowadzenie postępowania mediacyjnego wymaga także zdolności i kompetencji twórczych. Zmiana w sposobie postrzegania konfliktu i wypracowanie nowego spojrzenia na istotę sporu stanowią kluczowy moment w procesie jego rozwiązywania. Dostarczenie informacji, którymi strony dotychczas nie dysponowały, usprawnienie procesu komunikacji czy wykorzystanie nowych, z perspektywy stron, procedur nosi znamiona twórczego oddziaływania⁶⁶.

Biorąc pod uwagę rolę kompetencji miękkich, w tym samoświadomości, zarządzania emocjami czy kreatywności w procesie mediacyjnym, warto włączać w proces kształcenia mediatorów nie tylko zajęcia warsztatowe służące praktycznemu doskonaleniu wykorzystywania technik mediacyjnych, lecz także zajęcia służące poszerzaniu wglądu, zwiększaniu inteligencji emocjonalnej czy zdolności twórczych.

⁶³ Por. A. Cybulko, *Mediacja cywilna i rola mediatora w ujęciu psychologii społecznej*. Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Małgorzaty Fuszary w Instytucie Nauk Stosowanych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2018, s. 197.

⁶⁴ M. Plucińska-Nowak, *Status i oblicza...*, s. 45.

⁶⁵ Por. European Commission for the Efficiency of Justice, *Mediation Development Toolkit Ensuring implementation of the CEPEJ Guidelines on mediation Guidelines on Designing and Monitoring Mediation Training Schemes*, 2019.

⁶⁶ S. Kaufman, G. Duncan, *A Formal Framework...*, s. 690.

Summary

Martyna Płudowska

Andrzej Sękowski

Psychological Competences of Mediators. Selected Aspects of Creative Thinking in the Process of Mediated Conflict Resolution

In recent years, Poland has seen a significant increase in interest in alternative methods of resolving conflicts and disputes, including mediation. This is unsurprising because if work on a conflict is treated as a creative process, during which parties arrive at a mutually satisfactory solution, this alternative to resolving the dispute in court becomes attractive. Assuming that in order to conduct mediation effectively the mediator's personal predispositions are just as important as their knowledge or skills learnt at training courses, we analyze selected psychological competences of mediators, taking into account the particularities of the conflict resolution process in which they mediate. In this article, we stress the importance of creative thinking and behaviour in the mediation process, taking into account individual stages of the process.

Keywords: ADR, mediations, conflicts, psychological competences of mediators

Literatura

- Adrian L., Mykland S., *Creativity in Court-Connected Mediation: Myth or Reality?*, „Negotiation Journal” 2014, vol. 30, issue 4, s. 421–439.
- Antolak-Szymanski K., Piaskowska O.M., *Mediacja w postępowaniu cywilnym. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
- Arkuszevska A., Plis J., *Geneza instytucji mediacji*, w: *Zarys metodyki pracy mediatora w sprawach cywilnych*, red. A. Arkuszevska, J. Plis, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- Baumeister R., Masicampo E.J., Vohs K., *Do Conscious Thoughts Cause Behavior?*, „Annual Review of Psychology” 2011, vol. 62, s. 331–361.
- Cybulko A., *Konflikt*, w: *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
- Cybulko A., *Mediacja cywilna i rola mediatora w ujęciu psychologii społecznej*. Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Małgorzaty Fuszary w Instytucie Nauk Stosowanych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2018.
- Ekel J., Tomaszewski T., *Orientacja w otoczeniu*, w: *Psychologia*, red. T. Tomaszewski, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1982.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, przeł. A. Jankowski, Media Rodzina, Poznań 1997.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, przeł. A. Jankowski, Media Rodzina, Poznań 1998.
- Grzegołowska-Klarkowska H., *Mechanizmy obronne osobowości*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1986.
- Guliford J., *Natura inteligencji człowieka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1978.
- Hocker J., Wilmot W., *Interpersonal Conflict*. Dubuque, Wm. C. Brown, Iowa 1985.
- Hoffman D., Wolman R., *The psychology of mediation*, „Cardozo Journal of Conflict Resolution” 2013, vol. 14, s. 759–806.

- Kalisz A., Zienkiewicz A., *Mediacja sądowa i pozasądowa. Zarys wykładu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
- Kanclerz K., Szlasa-Rokicki M., Zabost M., Bodziony M., Paruch S., *Mediacje w miejscu pracy. O mediacji i innych alternatywnych metodach rozwiązywania sporów z zakresu prawa pracy*, https://pcslegal.pl/wp-content/uploads/2021/04/Raport_Mediacje-w-miejscu-pracy_.pdf (dostęp: 26.07.2023).
- Karaszevska H., *Mediacja jako pozasądowa metoda rozwiązywania sporu – perspektywa historyczna i współczesna*, „Polska Myśl Pedagogiczna” 2020, nr 6, s. 267–284.
- Kaufman S., Duncan G., *A Formal Framework for Mediator Mechanisms and Motivations*, „The Journal of Conflict Resolution” 1992, vol. 36, no. 4, s. 688–708.
- Kaufman S., Duncan G., *Preparing the ground for mediation: Foothills revisited*, „International Journal of Conflict Management” 1990, vol. 1, s. 191–212.
- Kepecs J., Wolman R., *Preconscious Perception of the Transference*, „The Psychoanalytic Quarterly” 1972, no. 2, s. 172–194.
- Kondrasiewicz S., *Historyczna i międzynarodowa perspektywa mediacji*, w: *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
- Kościółek A., *Cechy i zadania dobrego mediatora*, w: *Zarys metodyki pracy mediatora w sprawach cywilnych*, red. A. Arkuszewska, J. Plis, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- Lewicka M., *Aktor czy obserwator? Psychologiczne mechanizmy odchyleń od racjonalności w myśleniu potocznym*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Warszawa – Olsztyn 1993.
- Mayer J., Salovey P., *Czym jest inteligencja emocjonalna?*, w: *Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna. Problemy edukacyjne*, red. P. Salovey, D. Sluyter, przeł. M. Karpiński, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1999.
- Mayer J., Salovey P., *The intelligence of emotional intelligence*, „Intelligence” 1993, vol. 17, issue 4, s. 433–442.
- Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, *Informacja o zawodzie – Mediator (263502)*, Warszawa 2018.
- Moore Ch., *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Nęcka E., *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Nęcka E., *TroP... Twórcze Rozwiązywanie Problemów*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 1994.
- Omisore B., Abiodun A.R., *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies*, „International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences” 2014, vol. 3, issue 6, s. 115–133.
- Plis J., *Komunikacja niewerbalna w mediacjach*, „Acta Iuridica Resoviensia” 2021, nr 1, s. 165–177.
- Plucińska-Nowak M., *Status i oblicza mediacji w społeczeństwie polskim*, Wydawnictwo UAM, Poznań 2021.
- Rugula C., *Mediacja, mediator i pełnomocnik*, Wolters Kluwer. Porady, 21.06.2021, <https://www.profinfo.pl/blog/mediacja-mediator-i-pelnomocnik/> (dostęp: 26.03.2023).
- Rudolf A., Cichowicz-Major M., Matysiak M., Pałka S., Pieniążek W., Przybył C., *Diagnoza stanu stosowania mediacji oraz przyczyn zbyt niskiej w stosunku do oczekiwanej popularności mediacji*. Raport końcowy przygotowany na zlecenie Ministerstwa Sprawiedliwości, Agrotec Polska Sp. z o.o., <https://www.gov.pl/attachment/cb132c4a-8e40-401d-9bdb-57c73427578d> (dostęp: 20.03.2024).

- Skibińska M., *Zalety i wady mediacji jako sposobu rozwiązywania sporów cywilnych*, „Kwartalnik ADR” 2010, nr 3, s. 99–107.
- Swanson D., *Creativity in Mediation: An Important Role*, <https://mediatbankry.com/2019/07/16/creativity-in-mediation-an-important-role/#:~:text=Mediation%20is%20a%20creative%20process,specific%20issues%20identified%20in%20pleadings> (dostęp: 27.07.2023).
- Suchanek M., *Mediacja jako metoda rozwiązywania konfliktów społecznych*, „Studia Administracyjne” 2018, nr 10, s. 129–147.
- Ware S., *Alternative Dispute Resolution*, West Group, St. Paul 2001.
- Waszkiewicz P., *Zasady mediacji*, w: *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
- Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2003.
- Young O., *Intermediaries: additional thoughts on third parties*, „Journal of Conflict Resolution” 1972, vol. 16, s. 51–65.
- Zajączkowska M., *Inteligencja emocjonalna jako determinanta działań mediatora w sytuacji sporu i dochodzenia do zgody*, w: *Sztuka skutecznego prowadzenia mediacji i negocjacji. Zagadnienia psychologiczne i komunikacyjne*, red. A. Binsztok, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2013.
- Zaleśkiewicz T., *Przyjemność czy konieczność? Psychologia spostrzegania i podejmowania ryzyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Zienkiewicz A., *Główne obawy stron co do rozwiązywania sporów poprzez mediację*, w: *Mediacje w prawie*, red. J. Czapska, M. Szelaąg-Dylewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014.
- Zienkiewicz A., *Mediacja w cywilnym postępowaniu procesowym w Polsce na tle procesów integracji Europy*, w: *Polska kultura prawna a proces integracji europejskiej*, red. S. Wronkowska, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2005.
- Zienkiewicz A., *Objectives of Mediation and Selection and Implementation of Mediation Strategies and Techniques by Mediators in Civil Disputes – Study Report (Part II – Survey Questionnaires)*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2022, nr 1, s. 213–236.
- Zienkiewicz A., *Objectives of Mediation and Selection and Implementation of Mediation Strategies and Techniques by Mediators in Civil Disputes – Study Report (Part III – Interviews)*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2023, nr 2, s. 303–332.