

Christopher W. Moore



Mediacje

Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów

3. wydanie



Wolters Kluwer

Christopher W. Moore



Mediacje

Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów

3. wydanie

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

 Wolters Kluwer

Warszawa 2016

Tytuł oryginału
The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict
4th Edition

Tłumaczenie
Grzegorz Łuczkiwicz

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Joanna Hołdys

Korekta i łamanie
Wydawnictwo JAK

Copyright © 2003 by Christopher W. Moore and John Wiley & Sons.
All rights reserved.

Copyright © 2014 by John Wiley and Sons. All rights reserved.
This translation published under license with the original Publisher John Wiley and Sons, Inc.

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2009, 2012
© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer SA, 2016
All rights reserved.

3. wydanie

ISBN 978-83-8092-073-6

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

*Dla Susan, mojej partnerki w życiu osobistym i zawodowym –
w zabawie, uczeniu się i rozwiązywaniu konfliktów –
oraz dla Bena i Bess, rodziców, którzy przekazali mi swoje wartości
i przez całe swoje życie wspierali moje aspiracje*

SPIS TREŚCI

O autorze / 13

Wstęp / 15

Część pierwsza

Spory, rozwiązywanie konfliktów i mediacja

Rozdział 1. Metody zarządzania sporami i konfliktami
oraz ich rozwiązywania / 25

Spór pomiędzy Whittamore'em a Singsonem / 25

Metody i procedury zarządzania konfliktem i rozwiązywania go / 27

Rozdział 2. Proces mediacji. Role i funkcje mediatora,
metody i procedury mediacji / 40

Definicja mediacji / 40

Kilka wariantów relacji pomiędzy mediatorem a stronami i rodzaju
udzielanego im wsparcia / 49

Zróźnicowanie mediacji pod względem adresatów, punktu ciężkości,
głębi interwencji i stopnia aktywności / 58

„Szkoly” mediacji / 66

Zanim przejdziemy dalej / 78

Rozdział 3. Praktyka mediacji / 80

Historyczne i kulturowe korzenie mediacji: praktyki religijne
i zwyczajowe / 81

Współczesna praktyka mediacji / 88

Mediacja na świecie / 99

Rozdział 4. Analiza konfliktu. Poszukiwanie przyczyn konfliktu i możliwości współpracy / 124	
Krąg konfliktu. Przyczyny sporów i możliwości współpracy / 127	
Czynniki stanowiące źródła konfliktu i możliwości współpracy / 133	
Opcje zrozumienia i porozumienia oraz wyniki / 178	
Rozdział 5. Negocjacje a rozwiązywanie konfliktu / 183	
Negocjacje transakcyjne i zmierzające do rozwiązania konfliktu / 183	
Postępowanie mediatora w zależności od ukierunkowania negocjacji i przyjętych w nich procedur / 191	
Część druga	
Przygotowania do skutecznej mediacji	
Rozdział 6. Proces mediacji w ujęciu ogólnym / 195	
Etapy procesu mediacji / 196	
Etapy, cele, zadania i czynności w trakcie przygotowań do mediacji / 200	
Etapy, cele, zadania i czynności w trakcie sesji mediacyjnej / 210	
Rozdział 7. Nawiązywanie wstępnych kontaktów ze stronami sporu / 230	
Zadania mediatora na etapie włączania się w spór / 236	
Praktyczna strona włączania się mediatora / 245	
Rozdział 8. Gromadzenie i analiza podstawowych informacji / 250	
Ramy pojęciowe analizy / 251	
Terminy gromadzenia danych / 252	
Osoba gromadząca dane / 253	
Sposoby przeprowadzania wywiadów / 254	
Metody gromadzenia danych / 254	
Strategie gromadzenia danych / 257	
Metody przeprowadzania wywiadów / 262	
Procedury i umiejętności komunikowania się i przeprowadzania wywiadów / 263	
Zapisywanie informacji / 275	
Gromadzenie danych przez współmediatorów i w sporach z udziałem wielu stron / 277	
Analiza konfliktu / 281	
Przedstawianie danych i wyników analizy stronom sporu / 281	
Podjęcie kluczowej decyzji w sprawie przystąpienia do mediacji lub zrezygnowania z niej / 283	

Rozdział 9. Opracowanie planu mediacji / 287

- Uczestnicy negocjacji / 289
- Miejsce negocjacji / 296
- Urządzenie pomieszczenia / 298
- Ogólne uwagi w sprawie opracowania planu mediacji / 300
- Szczegółowy plan rozpoczęcia pierwszej wspólnej sesji mediacyjnej / 303
- Przemyślenie kwestii wzajemnego edukowania się stron / 304
- Opracowanie strategii radzenia sobie z sytuacjami patowymi / 305

Część trzecia

Prowadzenie produktywnych spotkań mediacyjnych

Rozdział 10. Rozpoczęcie mediacji / 309

- Przywitanie stron / 311
- Przedstawienie się i wystąpienia otwierające / 313
- Wystąpienie otwierające i omówienie różnych aspektów procesu mediacji / 315
- Odmienności kulturowe / 330

Rozdział 11. Przedstawienie wyjściowych punktów widzenia stron i opracowanie porządku postępowania / 332

- Wystąpienia otwierające stron / 332
- Ułatwianie komunikacji i wymiany informacji podczas wystąpień otwierających / 343
- Wytwarzanie pozytywnego klimatu emocjonalnego / 344
- Warianty kulturowe wystąpień otwierających / 345
- Sformułowanie kwestii i ustalenie porządku obrad / 347
- Określanie i formułowanie kwestii / 348
- Zmienne formułowania i przeformułowywania kwestii / 349
- Formułowanie i przeformułowywanie szeroko ujętych obszarów tematycznych dyskusji / 355
- Opracowanie porządku obrad / 357
- Kłopoty z formułowaniem kwestii i opracowywaniem porządku obrad / 361
- Aspekty kulturowe opracowywania porządku obrad / 364

Rozdział 12. Wzajemne edukowanie się stron w sprawie problemów, potrzeb i interesów oraz formułowanie problemów do rozwiązania / 368

- Jakie informacje trzeba przedstawiać i wymieniać / 368
- Gdzie należy przedstawiać i wymieniać informacje / 369
- Wspieranie produktywnego przedstawiania i owocnej wymiany informacji / 371

Trudności przy wskazywaniu potrzeb i interesów	/ 372
Pielęgnowanie pozytywnego nastawienia do badania interesów	/ 375
Procedury wspomagania stron przedstawiających i wyjaśniających sobie nawzajem swoje potrzeby i interesy	/ 376
Bezpośrednie procedury określania interesów	/ 378
Pozycje, interesy i blef	/ 380
Wskazywanie interesów, akceptacja i porozumienie	/ 383
Wspólne sformułowanie problemu	/ 385
Aspekty kulturowe	/ 387
Rozdział 13. Generowanie opcji i rozwiązywanie problemu	/ 390
Uświadamianie stronom zapotrzebowania na wiele opcji	/ 391
Odwodzenie stron od pozycji niemożliwych do przyjęcia	/ 392
Ogólne metody i strategie generowania opcji	/ 395
Ogólne strategie generowania opcji	/ 397
Szczegółowe procedury generowania opcji	/ 402
Fora generowania opcji	/ 410
Generowanie opcji w sporze Whittamore–Singson	/ 411
Kwestie kulturowe	/ 412
Rozdział 14. Ocena i dopracowanie opcji porozumienia	/ 414
Ocena przedziałów zgody, pozycji i opcji	/ 415
Kryteria i procedury oceny	/ 416
Rozpoznawanie i wzmacnianie dodatniego wspólnego przedziału zgody	/ 422
Przegląd możliwych wyników konfliktu	/ 425
Dopracowywanie opcji	/ 431
Ocena i dopracowywanie opcji w sporze Whittamore–Singson	/ 432
Aspekty kulturowe	/ 432
Rozdział 15. Osiągnięcie porozumienia i zamknięcie sprawy	/ 434
Strategie osiągnięcia ostatecznego porozumienia	/ 434
Stopniowa zbieżność	/ 435
Powiązania, wymiana i wspólne wypracowanie porozumień pakietowych	/ 438
Formuły i porozumienia co do zasady	/ 439
Skok do porozumienia	/ 441
Środki proceduralne rozwiązywania kwestii rzeczowych	/ 444
Metody kompleksowe	/ 446
Rola mediatora w rozpoznawaniu i potwierdzaniu porozumienia	/ 447
Rzeczowe zamknięcie sprawy i sformalizowanie porozumienia	/ 450
Zamknięcie proceduralne	/ 457
Zamknięcie psychologiczne i przededefiniowanie relacji pomiędzy stronami	/ 458
Zamknięcie, rytuał i symboliczne zakończenie konfliktu	/ 470

Osiągnięcie porozumienia i zamknięcie w sporze

Whittamore–Singson / 471

Aspekty kulturowe / 471

Rozdział 16. Wdrożenie i monitorowanie porozumień / 474

Zamknięcie proceduralne, wdrażanie i monitorowanie / 474

Kryteria stosowania się do porozumienia i jego wdrażania / 477

Monitorowanie wykonania porozumienia / 478

Zapisy dotyczące rozwiązywania przyszłych sporów i odnośne procedury / 478

Wdrażanie i monitorowanie porozumienia w sporze

Whittamore–Singson / 480

Kulturowe aspekty monitoringu / 481

Część czwarta

Strategie postępowania w sytuacjach szczególnych

Rozdział 17. Strategie postępowania w sytuacjach szczególnych / 485

Spotkania na osobności / 486

Wyczucie czasu i nieprzekraczalne terminy / 494

Zarządzanie nieprzekraczalnymi terminami przez mediatora / 497

Oddziaływanie mediatora / 502

Zarządzanie procesem negocjacji / 506

Równowaga sił pomiędzy stronami / 513

Mediacja, kultura i płeć / 517

Nadrzędne strategie podejścia do dawnych, obecnych i przyszłych przyczyn konfliktu / 520

Metody mediacji w sporach dotyczących głębokich przekonań lub wartości / 525

Powstrzymywanie się mediatora od prób zmiany przekonań lub wartości / 530

Wymiana poszanowania różnych przekonań i wartości lub przekładanie ich na interesy / 537

Wytwarzanie przez mediatora napięć pomiędzy przekonaniem i wartościami wyznawanymi przez jedną stronę / 540

Ujawnienie wspólnych nadrzędnych przekonań, wartości lub zasad albo stworzenie nowych / 544

Przedstawienie konfliktu przekonań i wartości do rozstrzygnięcia stronie trzeciej / 545

Rozdział 18. Strategie mediacji z udziałem wielu stron / 547

Zespoły w negocjacjach / 548

Typy rzeczników / 554

Negocjacje z udziałem wielu stron – fora, schematy i procedury / 555

Zespoły a ich mocodawcy / 559

Część piąta

Doskonalenie praktyki mediacji

Rozdział 19. Doskonalenie praktyki mediacji / 565

Kodyfikacja praktyki mediacji oraz literatura przedmiotu / 566

Formalne szkolenia, studia uniwersyteckie, dyplomy / 567

Prywatni niezależni praktycy oraz organizacje świadczące profesjonalne usługi mediacyjne / 575

Stowarzyszenia profesjonalistów z dziedziny mediacji i rozwiązywania sporów / 576

Kodeksy etyczne i standardy postępowania zawodowego / 579

Specjalizacje zawodowe / 581

Regulacje dotyczące podejmowania działalności i wykonywania zawodu / 581

Dodatek A. Zasady profesjonalnej praktyki / 585

Dodatek B. Porozumienie w sprawie usług mediacyjnych / 594

Dodatek C. Lista kontrolna otwierającego wystąpienia mediatora / 598

Dodatek D. Formularz dokumentacji porozumienia / 600

Literatura / 603

Spis ilustracji i tabel / 636

Indeks / 637

O AUTORZE

Christopher W. Moore jest partnerem w CDR Associates, międzynarodowej firmie z siedzibą w Boulder w stanie Kolorado, prowadzącej działalność w zakresie zarządzania grupami interesów, procesu decyzyjnego opartego na współpracy oraz zarządzania konfliktem. Jest światowej sławy mediatorem i moderatorem, projektantem systemów rozwiązywania sporów, szkoleniowcem i autorem prac z dziedziny zarządzania konfliktem.

Uzyskał dyplom licencjata nauk historycznych w College'u Juniata, magistra pedagogiki ze specjalizacją w dziedzinie zmiany społecznej w Wyższej Szkole Antioch-Putney oraz doktora socjologii i rozwoju polityki na Uniwersytecie Rudgersa. Szkolenia z zakresu mediacji przechodził w Federalnej Komisji Mediacji i Rozjemstwa oraz w Amerykańskim Stowarzyszeniu Arbitrażu.

Christopher Moore świadczy usługi doradcze od ponad 30 lat, a w całym tym okresie pomógł klientom w 50 krajach. Jako mediator i moderator uczestniczył w rozmowach na temat międzynarodowych porozumień dotyczących zarządzania zasobami wodnymi rzek w Afryce, gospodarki wodnej na Bliskim Wschodzie, rozwoju gospodarczego w Rosji, procedur rozwiązywania sporów dotyczących handlu międzynarodowego w ramach Północnoamerykańskiego Porozumienia o Wolnym Handlu, politycznych i etnicznych sporów w Afryce oraz konfliktów w organizacjach międzynarodowych. Szkolił w dziedzinie mediacji dyplomatów Organizacji Narodów Zjednoczonych, urzędników Organizacji Państw Amerykańskich oraz pracowników służb zagranicznych w krajach całego świata.

Działalność Christophera Moore'a w Stanach Zjednoczonych dotyczyła dialogu politycznego i negocjowania przepisów na poziomie federalnym i stanowym, mediacji sporów lokalizacyjnych w dziedzinie polityki publicznej i ochrony środowiska oraz rozwiązywania konfliktów w sprawie zagospodarowania przestrzennego, gospodarki wodnej, ochrony środowiska naturalnego, pozyskiwania energii i jakości powietrza. Jego doświadczenia w zakresie mediacji w organizacjach oraz projektowania systemów rozpatrywania sporów obejmują spory pomiędzy pracownikami a pracodawcami, przypadki domniemanej dyskryminacji i molestowania seksual-

nego oraz konflikty pomiędzy centralami a biurami regionalnymi organizacji. Wśród jego klientów znalazły się takie organizacje jak AT&T, Sprint, US West, DuPont, Korpus Inżynieryjny Armii Stanów Zjednoczonych, Amerykańska Agencja Ochrony Środowiska oraz władze stanowe Kalifornii, Kolorado i Minnesoty. Prowadził również mediacje w sporach pomiędzy kierownictwami a personelem organizacji oraz w wielu konfliktach interpersonalnych i rodzinnych.

Christopher Moore doradzał w sprawach projektowania, wdrażania i zwiększania wydajności systemów rozwiązywania sporów w takich amerykańskich firmach i agencjach rządowych jak Levi Straus and Co., Pitney Bowes, Korpus Inżynieryjny Armii Stanów Zjednoczonych i Biuro Gospodarki Wodnej Stanów Zjednoczonych. Na arenie międzynarodowej udzielał konsultacji w sprawie projektowania systemów rozwiązywania sporów i pomagał w ich wdrażaniu w instytucjach takich jak Kanadyjska Królewska Policja Konna, Ludowe Komitety Sprawiedliwości w Chińskiej Republice Ludowej, ministerstwo sprawiedliwości i Komisja ds. Ziemi w Liberii, „System sprawiedliwości *barangay*” na Filipinach, ministerstwo środowiska i Agencja Zarządzania Zagrożeniami dla Środowiska w Indonezji, ministerstwo sprawiedliwości w Sri Lance, Organizacja Państw Amerykańskich, ministerstwo sprawiedliwości na Haiti oraz Zarząd Gruntów i Nieruchomości w Timorze Wschodnim.

Wśród publikacji Christophera Moore’a należy wymienić książki: *The Housing, Land, and Property Handbook on Design and Implementation of Collaborative Dispute Resolution* (Norwegian Refugee Council 2011), *The Housing, Land, and Property Seminar/Workshop on Design and Implementation of Collaborative Dispute Resolution Institutions, Systems, and Programmes* (Norwegian Refugee Council 2012), *The Handbook of Global and Multicultural Negotiation* (2010, wspólnie z Peterem Woodrowem), *A Guide to Designing Grievance Mechanisms for Development Projects* (Office of the Compliance Advisor/Ombudsman, International Finance Corporation 2008, wspólnie z Susan Wildau i innymi), *Resource Manual for a Living Revolution* (1977, wspólnie z Virginią Coover i innymi) oraz liczne monografie i artykuły poświęcone zarządzaniu konfliktem.

WSTĘP

We wszystkich relacjach między ludźmi, wspólnotami, organizacjami, społeczeństwami i narodami od czasu do czasu dochodzi do sporów lub konfliktów. Konflikt i spór pojawia się wtedy, gdy ludzie lub grupy przystępują do rywalizacji w dążeniu do celów, które w ich pojęciu lub w rzeczywistości nie dają się uzgodnić. Konflikt niekoniecznie jest rzeczą złą, nienormalną czy dysfunkcjonalną; stanowi życiowy fakt. Kiedy jednak wykracza poza konkurencję przejawiającą się tylko w zachowaniu i zyskuje dodatkowy cel, jakim jest wyrządzenie innej osobie czy grupie poważnej szkody fizycznej lub psychologicznej, to za taką negatywną i szkodliwą dynamikę konfliktu przychodzi zapłacić pełną cenę.

Przebieg konfliktów i sporów niekoniecznie musi być destruktywny; mogą one prowadzić do rozwoju i okazać się produktywne dla ich stron. Zależy to często od umiejętności opracowania przez ich uczestników obopólnie akceptowanych procedur kooperacyjnego rozwiązywania problemów, ich zdolności do odkładania na bok nieufności i wrogości, by wspólnie pracować nad usunięciem rozbieżności, a także od tego, czy potrafią oni dojść do rozwiązań zadowalających z uwagi na zaspokojenie indywidualnych i wspólnych potrzeb i interesów. Ludzie zaangażowani w konflikty często nie są zdolni osiągnąć tego o własnych siłach. Potrzebują nierzadko pomocy strony trzeciej – osoby lub grupy osób – która nie jest bezpośrednio zaangażowana w konflikt, a pomoże im dojść do obopólnie akceptowanych rozwiązań.

Jedną z form takiej pomocy udzielanej przez stronę trzecią jest mediacja, z której od dawna korzysta się w celu ułatwienia uczestnikom sporu dobrowolnego usunięcia dzielących ich różnic. Stosowano ją z powodzeniem w niemal wszystkich okresach historycznych, w większości kultur i w celu rozwiązywania najrozmaitszych rodzajów sporów. Do stosunkowo niedawna jednak było dostępnych niewiele prac poświęconych szczegółowej analizie rzeczywistego postępowania mediatorów w sytuacjach, gdy starają się oni pomóc skonfliktowanym ludziom dojść do porozumienia.

W ciągu minionych 35 lat aktywnie uczestniczyłem jako mediator w rozwiązywaniu sporów dotyczących spraw międzynarodowych, politycznych, środowiska, grup etnicznych, organizacji, personelu, wspólnot lokalnych i rodziny; pracowałem także jako konsultant i szkoleniowiec

w dziedzinie zarządzania konfliktem oraz projektant systemów rozwiązywania sporów. Moja praktyka zaprowadziła mnie do wszystkich zakątków Stanów Zjednoczonych, do ponad 50 krajów Afryki, Azji, Ameryki Łacińskiej, Ameryki Północnej, Bliskiego Wschodu, wschodniej i zachodniej Europy oraz południowego Pacyfiku, a także do wielu wspólnot tubylczych. Tak szerokie doświadczenia przekonały mnie, że istnieją pewne jednolite zasady i procedury mediacji, które można skutecznie wykorzystywać, pracując nad rozwiązaniem najróżnorodniejszych konfliktów w wielu sytuacjach i kulturach. W przekonaniu tym utwierdziły mnie coraz większy zasób doświadczeń praktyków oraz piśmiennictwo poświęcone mediacji.

Istnieje stałe zapotrzebowanie na wyczerpujące i praktyczne książki poświęcone różnym metodom, jakie mogą być i rzeczywiście są wykorzystywane w mediacjach. Ta książka jest moim wkładem w zaspokajanie tego popytu. Książka niniejsza łączy praktykę i badania innych z moimi osobistymi doświadczeniami i opisuje w pewnej mierze to, czego nauczyliśmy się o wykorzystaniu procesu mediacji w różnych sytuacjach i warunkach. Obecne, czwarte wydanie zostało znacznie poszerzone w stosunku do wcześniejszych i poprawione: uwzględnia niektóre intrygujące nowe zjawiska i sposoby wykorzystania mediacji w dziedzinie sporów handlowych, osobistych i publicznych, a także to, czego dowiedziałem się o praktyce mediacji w różnych kulturach. Książka wskazuje w ogólnym zarysie miejsce mediacji w szerszej dziedzinie rozwiązywania sporów i negocjacji oraz wyczerpująco przedstawia kolejne etapy działań, jakie mogą podejmować mediatorzy chcący ułatwić stronom sporu osiągnięcie obopólnie korzystnego porozumienia.

Odbiorcy

Książkę tę napisałem z myślą o kilku ważnych grupach odbiorców. Pierwszą stanowią potencjalni lub praktykujący już mediatorzy zainteresowani najróżniejszymi obszarami działalności zawodowej, którzy wciąż dają wyraz zapotrzebowaniu na wyczerpujący opis teorii i praktyki mediacji. Książka niniejsza powinna być pomocna obecnym i przyszłym praktykom w dziedzinie mediacji w sprawach stosunków międzynarodowych, polityki, środowiska, organizacji, wspólnot lokalnych, rodziny i relacji międzyludzkich, a także w wielu innych obszarach.

Druga grupa to profesjonalści tacy jak prawnicy, menedżerowie, terapeuci, pracownicy socjalni, planiści i nauczyciele, którzy na co dzień muszą sobie radzić z konfliktami. Choć może się zdarzyć, że niektórzy z nich wybiorą zawód mediatora jako nową ścieżkę kariery, bardziej prawdopodobne jest, że zechcą wykorzystywać zasady i procedury mediacji jako dodatkowe narzędzia pomagające im w aktualnym obszarze działalności. Przesławiony tutaj materiał pomoże każdemu profesjonalście chcącemu wspierać

kooperatywne rozwiązywanie problemów przez ludzi i w grupach, z którymi jest zawodowo związany.

Trzecią grupę stanowią osoby, które muszą negocjować rozwiązania złożonych problemów. Ponieważ mediacja jest poszerzeniem procesu negocjacji i w istocie obejmuje techniki sprzyjające wydajnym negocjacjom, zrozumienie procesu mediacji może być niesłychanie pomocne ludziom bezpośrednio zaangażowanym w dobijanie targu. Mediacja może nauczyć negocjatorów, jak w rozwiązywaniu problemów przechodzić od rywalizacji do współpracy, jak ułatwiać negocjacje i osiągać wyniki korzystne dla obu stron, a nie tylko dla jednej kosztem drugiej. Dzięki znajomości mediacji łatwiej im również będzie ocenić, kiedy należałoby się odwołać do pomocy strony trzeciej i co mogłaby ona dla nich zrobić. Czytelnikom chcącym dowiedzieć się czegoś więcej o negocjacjach proponuję, aby w uzupełnieniu do tej książki przeczytali *The Handbook of Global and Multicultural Negotiation* (Jossey-Bass, San Francisco 2008), którą napisałem wraz z moim kolegą Peterem Woodrowem.

Czwarta wreszcie grupa to nauczyciele i studenci uniwersytetów, wyższych szkół zawodowych i college'ów oraz szkoleniowcy i uczestnicy programów akademickich i innych poświęconych rozwiązywaniu sporów. Książkę niniejszą można z powodzeniem wykorzystywać jako podręcznik podczas seminariów i programów szkoleniowych w dziedzinie mediacji, rozwiązywania konfliktów, prawa, działalności gospodarczej, zarządzania, planowania, opieki społecznej, doradztwa, edukacji, socjologii i psychologii. Dla studentów studiów zarówno licencjackich, jak i magisterskich okaże się ona przydatnym źródłem teoretycznej i praktycznej wiedzy o mediacji i rozwiązywaniu sporów.

Przegląd zawartości książki

Książka składa się z pięciu części uzupełnionych o dodatki. Część pierwsza, zatytułowana „Spory, rozwiązywanie konfliktów i mediacja”, zawiera przegląd procedur rozwiązywania sporów, definiuje mediację, przedstawia rozmaite sposoby podejścia mediatora do wspomagania rozwiązywania sporów oraz opisuje praktykę mediacji w różnych częściach świata. Rozdział 1, „Metody zarządzania sporami i konfliktami oraz ich rozwiązywania”, przedstawia spektrum metod i procedur rozwiązywania sporów oraz wskazuje, w jakich warunkach mogą być one odpowiednie.

Rozdział 2, „Proces mediacji. Role i funkcje mediatora, metody i procedury mediacji”, opisuje trzy szeroko rozumiane typy mediatorów (umocowanych w sieci społecznej, czerpiących z autorytetu i niezależnych), ich relacje ze stronami sporu oraz przyjęte przez nich sposoby działania na rzecz rozwiązania konfliktu (mediator może bądź to pobudzać strony do aktywnego działania, bądź też kierować ich postępowaniem). Przedstawia obszary, na których może się skupić mediator (w grę wchodzi fundamentalne kwestie

sporu, poprawa procedur negocjacji lub psychologiczne i relacyjne potrzeby stron), oraz kilka związanych z nimi „szkół” mediacji.

Rozdział 3, „Praktyka mediacji”, opisuje ogólnie różne rodzaje sporów, w których wykorzystuje się mediację, oraz analizuje różnorodne praktyki mediacyjne spotykane na całym świecie. Rozdział 4, „Analiza konfliktu. Poszukiwanie przyczyn konfliktu i możliwości współpracy”, przedstawia szczegółowo ramy pojęciowe i proces analizy i odkrywania wielorakich potencjalnych źródeł konfliktu, a także czynników sprzyjających współpracy stron. Omawia podstawowe pojęcia odnoszące się do czynników napędowych konfliktu: „dzielących” (odpychających od siebie strony konfliktu) i „łączących” (przyciągających je do siebie) oraz przedstawia informacje na temat problemów, potrzeb i interesów, a także możliwości i wyników mediacji.

Rozdział 5, „Negocjacje a rozwiązywanie konfliktu”, definiuje negocjacje i wyjaśnia, w jaki sposób określają one sytuację mediacji. Przedstawia różne metody i procedury negocjacji powszechnie stosowane przez negocjatorów starających się osiągnąć swoje cele i uzyskać pożądane wyniki poprzez ukierunkowanie na relacje, pozycje, potrzeby i interesy.

Część druga, zatytułowana „Przygotowania do skutecznej mediacji”, koncentruje się na pracy mediatorów z poszczególnymi stronami konfliktu zmierzającej do ustalenia, czy mediacja jest odpowiednią metodą rozwiązania konkretnego sporu, a jeśli tak, to w jaki sposób należy przygotować zaangażowanie się stron. Rozdział 6, „Proces mediacji w ujęciu ogólnym”, przedstawia w ogólnym zarysie procedury mediacji omawiane szczegółowo w dalszej części książki. Rozdział 7, „Nawiązywanie wstępnych kontaktów ze stronami sporu”, opisuje różne sposoby włączania się mediatora w proces rozwiązywania konfliktu. Rozdział 8, „Gromadzenie i analiza podstawowych informacji”, przedstawia szereg metod, procedur i umiejętności przydatnych w toku gromadzenia informacji na temat stron oraz problemów, potrzeb i interesów ujawniających się w sporze. Rozdział 9, „Opracowanie planu mediacji”, ukazuje okoliczności, jakie mediatorzy i strony sporu powinni uwzględnić w ramach przygotowań do samych mediacji.

Część trzecia, zatytułowana „Prowadzenie produktywnych spotkań mediacyjnych”, obejmuje siedem rozdziałów omawiających prowadzenie sesji mediacji z udziałem stron zasadniczo gotowych do współpracy. Rozdział 10, „Rozpoczęcie mediacji”, jest poświęcony wstępnym uwagom czy wypowiedziom mediatora otwierającym wspólną sesję oraz ich wykorzystaniu w celu zachęcenia stron do produktywnej rozmowy. Rozdział 11, „Przedstawienie wyjściowych punktów widzenia stron i opracowanie porządku postępowania”, pokazuje, w jaki sposób mediatorzy pomagają stronom rozpocząć rozmowy, określić tematy do omówienia oraz uporządkować je w kolejności sprzyjającej konstruktywnej dyskusji.

Rozdział 12, „Wzajemne edukowanie się stron w sprawie problemów, potrzeb i interesów oraz formułowanie problemów do rozwiązania”, przedstawia szereg procedur stosowanych w celu uzyskania szczegółowych

informacji o problemach istotnych dla stron oraz zrozumienia ich najważniejszych potrzeb i interesów. Omawia również procedury pozwalające opisywać je – w dotychczasowym lub nowym ujęciu – w sposób sprzyjający wspólnemu rozwiązywaniu problemów.

Rozdział 13, „Generowanie opcji i rozwiązywanie problemu”, omawia szereg procedur, którymi mogą się posłużyć strony starające się znaleźć rozwiązanie sporu. Rozdział 14, „Ocena i dopracowanie opcji porozumienia”, pokazuje, jakimi metodami mediator może ułatwić stronom ocenę rozważanych rozwiązań (czy są realistyczne i możliwe do zaakceptowania) i ich skutków.

Rozdziały 15, „Osiągnięcie porozumienia i zamknięcie sprawy”, oraz 16, „Wdrożenie i monitorowanie porozumień”, ogniskują się wokół końcowych etapów procesu mediacji: osiągnięcia porozumienia i jego realizacji. Zawierają pogłębioną analizę podejmowanych przez mediatorów działań ułatwiających stronom zakończenie sporu w aspekcie rzeczowym, proceduralnym i psychologiczno-relacyjnym, spisanie porozumienia oraz dobrowolne przestrzeganie jego warunków.

Część czwarta, „Strategie postępowania w sytuacjach szczególnych”, zawiera dwa rozdziały. Rozdział 17, zatytułowany tak samo jak cała część, pokazuje, jak mediatorzy wykorzystują prywatne spotkania, zarządzają czasem i terminarzem mediacji, podejmują kwestie kultury i płci, radzą sobie z czynnikami władzy i wpływów oraz je wykorzystują, opracowują ogólne strategie reagowania na dawne, obecne i potencjalne przyszłe konflikty oraz pomagają stronom różniącym się przekonaniami czy wartościami nawiązywać konstruktywne relacje. Rozdział 18, „Strategie mediacji z udziałem wielu stron”, przedstawia strategie stosowane w przypadku sporów obejmujących wielu uczestników – zespołów, grup czy licznych jednostek.

Część piąta, „Doskonalenie praktyki mediacji”, zawiera tak samo zatytułowany rozdział 19, a skupia się na procesach, zagadnieniach i problemach związanych z profesjonalizacją mediacji. Przedstawia rozwój literatury w tej dziedzinie, zagadnienia edukacji, kwalifikacje szkoleniowców i uczestników szkoleń oraz kształtowanie się kodeksów i standardów etycznych mediatora.

Na końcu książki zamieszczono kilka dodatków przedstawiających zasady profesjonalnej praktyki: modelowe standardy postępowania mediatorów, przykładowe porozumienie w sprawie usług mediacyjnych, listę kontrolną początkowych uwag i stwierdzeń mediatora oraz przykładowy formularz dokumentacji porozumienia. Podano również obszerną literaturę przydatną czytelnikom zainteresowanym dalszą lekturą i badaniami.

Podziękowania

Wszelka wiedza jest wytworem społecznym. Choć sam jestem odpowiedzialny za określenie, opracowanie i przedstawienie idei zawartych w tej książce, w oczywisty sposób czerpałem z doświadczeń i rad kolegów i badaczy związanych z praktyką mediacji.

Pierwszą grupę ludzi, których jestem dłużnikiem, stanowią moi koledzy mediatorzy. Od roku 1973, kiedy to po raz pierwszy zaangażowałem się w mediację w pewnym bardzo gorącym sporze dotyczącym kwestii rasowych, pracowałem z czterema aktywnymi grupami mediatorów i specjalistów od rozwiązywania konfliktów. Każda z nich wiele mnie nauczyła i wzbogaciła moje przemyślenia.

Pierwszą i najważniejszą stanowią moi partnerzy i koledzy z CDR Associates w Boulder w stanie Kolorado – Susan Wildau, Mary Margaret Golden, Bernard Mayer, Louise Smart i Peter Woodrow – oraz reszta profesjonalnego personelu tej firmy, zwłaszcza Jonathan Bartsch, dyrektor CDR, oraz Laura Sneeringer, moja współmediatorka w negocjacjach dotyczących pewnych nowych przepisów federalnych. To we współpracy z nimi rozwijałem i wykorzystywałem w praktyce wiele idei przedstawionych w tej książce.

Również Susan Carpenter i W.J.D. Kennedy z ACCORD Associates udzielali mi wskazówek i wsparcia w badaniach nad teorią i praktyką mediacji i ich doskonaleniem, gdy z końcem lat 70. pracowałem w tej firmie jako mediator i dyrektor ds. szkoleniowych.

Członkowie Training Action Affinity Group w organizacji Movement for a New Society – Suzanne Terry, Stephen Parker, Peter Woodrow i Berit Lakey, oraz współautorzy książki *Resource Manual for a Living Revolution* – Virginia Coover, Charles Esser i Ellen Deacon pracowali wraz ze mną nad rozwijaniem umiejętności interwencji w sporach z udziałem wielu stron oraz nad skutecznymi technikami szkoleniowymi w dziedzinie rozwiązywania konfliktów.

Billowi Lincolnowi i Joshowi Stulbergowi zawdzięczam pierwsze znakomite doświadczenia ze szkoleniem mediatorów. Norman Wilson, Paul Wehr i Martin Oppenheimer, koledzy ze świata akademickiego, zachęcali mnie i wspierali w badaniach nad mediacją, które prowadziłem na studiach podyplomowych. Również P.H. Gulliver, John Paul Lederach, Roger Fisher i William Ury pomogli mi lepiej zrozumieć teorię i procesy rozwiązywania sporów, negocjacji i mediacji.

Od czasu pierwszego wydania *Mediacji* miałem przyjemność pracować z wieloma kolegami i mediatorami przy realizacji projektów dotyczących kwestii instytucji, polityki, spraw międzynarodowych i wielokulturowych. Każda z tych osób oddziaływała na mnie i poszerzyła moje poglądy na temat rozmaitych metod skutecznej mediacji stosowanych w sytuacjach zróżnicowanych pod względem kultury organizacji, polityki czy kraju. A oto ludzie – wspaniali współpracownicy i doskonali praktycy mediacji – którym chciałbym szczególnie podziękować za ich sugestie: Jack Lang y Marques z Colorado Civil Rights Commission; Cindy Cruz, Zell Steever, Richard Ives, Chris Kenney i Kevin Price z US Bureau of Reclamation; Jerome Delli Priscoli, Lester Edelman i Frank Carr z US Army Corps of Engineers; Ken Acton z Saskatchewan Mediation Service; Jack Knight i Ellen Smeiser z Continuing Legal Education Societies of British Columbia and Saskatchewan; Mary Ann

DeSoet z Rikswaterstaat w Holandii; Vasu Gounden, Karthi Govender i Jerome Sachane z African Center for the Constructive Resolution of Disputes (ACCORD); Sandra Fowkes, prywatna konsultantka w Republice Południowej Afryki; H.W. van der Merwe z Centre for Intergroup Studies (obecnie Centre for Dispute Resolution) w Republice Południowej Afryki; Azikwewa Zikhalala z Negotiation Skills Project w Republice Południowej Afryki; Loet Dowes Dekker z University of Witwatersrand w Republice Południowej Afryki; Athol Jennings i Vuyi Nxasana z Vuleka Trust w Republice Południowej Afryki; P.B. Herat, Dhara Wijayatilake i Kamalini de Silva z Ministerstwa Sprawiedliwości Sri Lanki; Nilan Fernando, Dinesha de Silva, Ramani Jayasundere, Niro Nayagam, Eric Jensen, Nick Langton i Kim Mckay z Asia Foundation w Sri Lance; P. Dematagoda, M.N.S. Gunawardena, M. Thirunavukarusu, L. Amarajeewa, K. Ganisha Raja, M. Bandula, T.Y. Sylva, M.T. Mubaris, S. Parathasarathy i A. De Seram z Center for Mediation and Mediation Training (CMMT) w Sri Lance; Sandra Dunsmore, Roberto Menendez i Philip Thomas z gwatemalskiego programu PROPAZ Organizacji Państw Amerykańskich; Zbyszek i Ela Czwartosz, koledzy z Uniwersytetu Warszawskiego, oraz Kinga Markert z Markert Mediacje w Polsce; Rumen Valchev i jego koledzy z Bulgarian Center for Negotiations and Conflict Resolution; Mas Achmad Santosa, Wiwiek Awiaty, Mega Adam i Takdir Ramadi z Indonesian Center for Environmental Law (ICEL) i Indonesian Center for Conflict Transformation (ICCT); Mehmet i Ipek Gürkanyak z Hope Foundation w Turcji; John Marks i Bonnie Pearlman z Search for Common Ground; Connie i Jeff Peck, Tim Murithi, Tricia Reidy, Hiroko Nakayama, Gao Pronove i Lata Chandiramani z United Nations Institute for Training and Research; Gillian Martin z LEAD International; Winfried Hamacher i Stephan Paulus z GTZ Germany; Meg Taylor, Amar Inamdar, Kate Kopishke, Rachel Kyte i Henrik Linders z Office of the Compliance Advisor/Ombudsman w International Finance Corporation; Steve Del Rosso z Pew Charitable Trust; Pedro de Sousa i Edwin Urresta z Land and Property Directorate w Ministerstwie Sprawiedliwości Timoru Wschodniego; Jonathan Stromseth i Ji Hongbo z Asia Foundation w Chińskiej Republice Ludowej; Szilard Frickska i Anthony Lamba z UN HABITAT; Fernando de Medina Rosales, Monica Sanchez Bermudez, Laura Cunial, Greg Kitt, Ana Palao, Zamina Khalilova, Greg Norton, Gabriel Sostein Bathuel i Barbara Cole z Norwegian Refugee Council; dr C.T.O. Brandy, komisarz Lwopu Kandakai i Kuloboh Jensen z Liberia Land Commission oraz James MacPherson z Bahrain Chamber of Dispute Resolution.

Wymienione wyżej osoby wniosły swój wkład w niniejszą książkę poprzez swoją wiedzę teoretyczną i doświadczenie. Ważni są również wszyscy, którzy redagowali ją i wykonywali inne związane z nią prace. Chciałbym podziękować redaktorom z wydawnictwa Jossey-Bass – Kathe Sweeney, Markowi Karmeendy'emu i Donnie J. Weinson – którzy sprawnie pomagali mi doprowadzić książkę do końca, oraz Lieschen Gargano, kierownikowi

biura w CiR Associates, która dopracowała spis literatury i zapewniła mi wsparcie administracyjne.

Ostatnie słowa podziękowania kieruję do Susan Wildau, mojej partnerki w życiu osobistym i zawodowym, za wsparcie podczas pracy nad wszystkimi wydanieminijszejksiążki–zobecnym, najnowszym włącznie.

Christopher W. Moore

Marzec 2014

Boulder, Kolorado

Część pierwsza

Spory, rozwiązywanie konfliktów
i mediacja

ROZDZIAŁ 1

Metody zarządzania sporami i konfliktami oraz ich rozwiązywania

Do sporów i konfliktów dochodzi we wszystkich ludzkich relacjach, we wszystkich społeczeństwach i kulturach. Już najstarsze zapisy historyczne mówią o sporach pomiędzy dziećmi, małżonkami, sąsiadami, współpracownikami, przełożonymi a podwładnymi, organizacjami, społeczeństwami, ludami a ich rządami, grupami etnicznymi i rasowymi oraz państwami. Ze względu na trwałą obecność konfliktu oraz związane z nim często koszty emocjonalne, fizyczne i inne, ludzie zawsze poszukiwali sposobów pokojowego usuwania dzielących ich różnic. Starając się radzić sobie z konfliktami i rozwiązywać je, próbowali opracować procedury, które byłyby skuteczne i wydajne, służyły ich interesom, budowały relacje lub zmieniały je na lepsze, chroniły przed cierpieniem oraz przeciwdziałały zbędnemu wydatkowaniu energii emocjonalnej i fizycznej czy zasobów materialnych.

W większości sytuacji strony sporu mają do dyspozycji wiele metod i procedur reagowania na spór lub rozwiązywania go; procedury te jednak znacznie różnią się pod względem tego, jak podchodzi się do konfliktu i go usuwa. Rozdział niniejszy rozpoczniemy od analizy pewnego konkretnego konfliktu interpersonalnego i organizacyjnego, badając również niektóre procedury umożliwiające stronom radzenie sobie z problemem i rozwiązanie go. Przeanalizujemy dogłębnie jedną z tych możliwości, jaką jest mediacja.

Spór pomiędzy Whittamore'em a Singsonem

Singson i Whittamore pozostają w konflikcie. Wszystko zaczęło się trzy lata temu, kiedy dr Richard Singson, dyrektor Fairview Medical Clinic, jednego z nielicznych dostawców usług medycznych w pewnym miasteczku w wiejskiej okolicy, poszukiwał dwóch lekarzy na wakujące stanowiska w swoim szpitalu. Po kilku miesiącach szeroko zakrojonego i trudnego

procesu rekrutacji zatrudnił dwoje lekarzy, Andrew i Janelle Whittamore'ów – odpowiednio na stanowiska pediatry i ginekologa. Fakt, że lekarze ci byli małżeństwem, nie stanowił wówczas problemu.

Kierownictwo Fairview stara się zatrzymywać swoich lekarzy w firmie i zasadniczo dobrze ich opłaca. Dba również o odpowiednie obciążenie pacjentami, zapewniające lekarzom dochody. Od każdego lekarza rozpoczynającego pracę wymaga podpisania pięcioletniej umowy szczegółowo określającej wynagrodzenia oraz warunki, jakie mają być spełnione w razie zerwania umowy przez którąś ze stron. Jednym z nich jest zakaz konkurencji polegający na tym, że jeśli lekarz postanowi odejść z kliniki przed wygaśnięciem umowy, to aż do tej daty nie będzie mu wolno otworzyć konkurencyjnej praktyki w tym samym mieście ani nawet hrabstwie. Naruszenie tej klauzuli pociąga za sobą bliżej nie określoną karę pieniężną. Klauzula taka ma wykluczać możliwość, by zatrudniony w klinice lekarz zbudował w pracy swoją reputację i pozyskał pacjentów, a następnie odszedł przed wygaśnięciem umowy i rozpoczął w tym samym środowisku konkurencyjną praktykę, zabierając z sobą swoich pacjentów.

Kiedy Janelle i Andrew pojawili się w Fairview, każde z nich podpisało taką umowę i parafowało wszystkie jej klauzule łącznie z zakazem konkurencji aż do daty jej wygaśnięcia. Oboje znakomicie radzili sobie w pracy i byli szanowani zarówno przez kolegów, jak i pacjentów. Niestety ich życie osobiste nie wyglądało równie dobrze.

Relacje małżeńskie Whittamore'ów zaczęły się stopniowo pogarszać niemal od ich pierwszego dnia w Fairview. Kłócili się coraz bardziej, a napięcia między nimi narastały aż do momentu, w którym zdecydowali się na rozwód. Ponieważ oboje chcieli zajmować się dwójką swoich małych dzieci i nie rozstawać z nimi, postanowili, że nadal będą mieszkać w tym samym mieście.

Każdy lekarz w klinice miał jakąś specjalizację i wszyscy polegali na konsultacjach z kolegami, toteż pewne robocze relacje pomiędzy rozwiedzioną parą były nieuniknione. Z upływem czasu jednak wzajemna wrogość nasiliła się tak bardzo, że trudno im było wytrzymać z sobą w jednym miejscu pracy, gdy wykonywali obowiązki zawodowe. Postanowili wreszcie, że jedno z nich powinno odejść z kliniki – dla ich własnego dobra, dla dobra kliniki oraz reszty personelu, który czuł się coraz bardziej niezręcznie w sytuacjach napięć pomiędzy rozwiedzioną parą. Ponieważ uważali, iż Andrew jako pediatra łatwiej znajdzie pacjentów poza kliniką, uznali, że to właśnie on powinien odejść.

Andrew wyjaśnił tę sytuację Singsonowi i wskazał, że ponieważ odchodzi dla dobra kliniki, oczekuje tym samym, iż nie poniesie żadnych kar umownych za zerwanie kontraktu na dwa lata przed jego wygaśnięciem i że klinika nie powoła się na klauzulę zakazu konkurencji.

Singson był zaskoczony i zdenerwowany tym, że jego znakomicie zestrojony personel ma utracić jednego ze swoich najbardziej szanowanych

członków. Jeszcze bardziej zaszokowała go zapowiedź Whittamore'a, że zamierza on pozostać w mieście i rozpocząć własną praktykę. Singson wyobraził sobie dalekosiężne skutki decyzji Whittamore'a: pediatra odejdzie i założy konkurencyjny gabinet, zabierając z sobą wielu dotychczasowych pacjentów. Klinika straci przychody uzyskiwane z pracy lekarza, poniesie koszty rekrutacji jego następcy oraz (jeśli nie wyegzekwuje zakazu konkurencji) stworzy fatalny precedens dla dalszych relacji z innymi lekarzami. Singson oświadczył więc, że jeśli Whittamore chce praktykować w tym samym hrabstwie, klinika powoła się na klauzulę wykluczającą konkurencję i nałoży na niego karę umowną za zerwanie kontraktu. Zagroził, że kara ta może wynieść nawet 100 procent przychodów, jakie Whittamore mógłby uzyskać przez dwa lata pozostałe do końca umowy.

Whittamore był wzburzony tą odpowiedzią, uznał ją za nierozsądną i nieodpowiedzialną. Skoro tak się z nim gra, to on i tak odejdzie, by otworzyć konkurencyjną praktykę, a Singson niech ciągnie go do sądu i spróbuje wywalczyć te pieniądze. Singson odpowiedział, że w razie konieczności, gdy zostanie przyparty do muru, uzyska sądowy zakaz działalności dla nowej praktyki Whittamore'a i będzie się domagał pełnej kwoty odszkodowania należnego klinice. Whittamore wypadł jak burza z gabinetu Singsona, odgrając się pod nosem, że „załatwi tego sukinsyna”.

Opisany konflikt ma wiele składników: wzajemne relacje Whittamore'ów, ich stosunki z resztą personelu kliniki, potencjalne konflikty pomiędzy pacjentami Whittamore'a a kliniką, relacje pomiędzy Whittamore'em a Singsonem i przypuszczalnie całym zarządem kliniki, wreszcie status prawny i możliwości egzekwowania zakazu konkurencji zawartego w kontrakcie. Dla ułatwienia analizy zbadamy tylko jeden z tych komponentów: konflikt pomiędzy Richardem Singsonem a Andrew Whittamore'em oraz różne dostępne środki jego rozwiązania.

Metody i procedury zarządzania konfliktem i rozwiązywania go

Ludzie pozostający w konflikcie często mają do wyboru pewien asortyment metod i procedur umożliwiających jego rozwiązanie. Ilustracja 1.1 przedstawia niektóre z nich.

Metody i procedury rozwiązywania sporów różnią się w zależności od tego, kto w nich uczestniczy, jakie jest nasilenie skłonności stron do współpracy lub ich antagonizmu, w jakiej mierze strony mogą się odwołać do przymusu lub jaki przymus w stosunku do nich można zastosować, jaki jest poziom sformalizowania procedur, jaki zakres prywatności mogą sobie zapewnić strony, jakiego typu wyniki są spodziewane i jakie mają cechy oraz na czym polegają role i możliwości oddziaływania stron trzecich, jeżeli występują w sporze i są wykorzystywane przez jego uczestników.

Mediacje

Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów

Mediacja jest to proces rozwiązywania konfliktów z udziałem strony trzeciej – akceptowanej przez wszystkich uczestników, lecz niemającej uprawnień do podejmowania za nich wiążących decyzji.

Do mediacji przystępuje się zazwyczaj wtedy, gdy strony sporu same nie są w stanie podjąć rozmów albo rozpoczęły dyskusję, lecz nie udało im się osiągnąć kompromisu.

W publikacji szczegółowo omówiono i zilustrowano licznymi przykładami całe spektrum zagadnień związanych z mediacjami.

Obecne wydanie tego światowego bestselleru zostało znacznie poszerzone w stosunku do wcześniejszych. Uwzględniła m.in. nowe sposoby wykorzystania mediacji w dziedzinie sporów handlowych, publicznych i osobistych oraz wpływ uwarunkowań kulturowych na przebieg mediacji.

Treść publikacji uzupełniono także kilkoma dodatkami przedstawiającymi zasady profesjonalnej praktyki, takimi jak:

- modelowe standardy postępowania mediatorów,
- przykładowe porozumienie w sprawie usług mediacyjnych,
- lista kontrolna początkowych uwag i stwierdzeń mediatora,
- przykładowy formularz dokumentacji porozumienia.

Książka może służyć jako podręcznik podczas seminariów i programów szkoleniowych w dziedzinie mediacji i negocjacji, rozwiązywania konfliktów, prawa, działalności gospodarczej, zarządzania, planowania, opieki społecznej, doradztwa, edukacji, socjologii i psychologii.

Zainteresuje też z pewnością profesjonalistów – prawników, menedżerów, terapeutów, pracowników socjalnych, urzędników, nauczycieli i innych – którzy mogą wykorzystywać zasady i procedury mediacji jako narzędzia radzenia sobie z konfliktami i negocjowania rozwiązań złożonych problemów.



Cena 199 zł
(w tym 5% VAT)

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.profinfo.pl

