



Data

Autor

30 października 2015

Anna Wąsowska

Mediacja z korzyścią dla przedsiębiorców, prawników i społeczeństwa obywatelskiego

Synteza:

1. Mediacja narzędziem budowy zaufania społecznego i wzmocnienia społeczeństwa obywatelskiego.

- Polacy bezrefleksyjnie przekazując w ręce aparatu państwa rozwiązywanie większości sporów ograniczają swój wpływ na ich przebieg. Tym samym zrzekają się istotnego aspektu wolności obywatelskich, jakim jest prawo do decydowania o przebiegu swojego sporu.
- Mediacja może stymulować odbudowę deficytu zaufania społecznego oraz stanowić narzędzie zaniedbywanej od lat edukacji obywatelskiej. Sprzyja bowiem kształtowaniu podejścia, którego podstawą jest szacunek i zaufanie do innych, dialog i samodzielność w radzeniu sobie z przeciwnościami oraz kompetencje komunikacyjne służące wygaszaniu konfliktów.

2. Mediacja narzędziem kształtowania społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Idea mediacji jako dialogu wspomaganego przez niezależnego mediatora znakomicie wpisuje się w obszary polityki społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) i można ją zastosować m.in.:

- w dialogu z pracownikami – pozwala zniwelować „nierównorzędność” relacji; zapewnia uczestnictwo pracowników w zarządzaniu organizacją; jest skutecznym kanałem komunikacji z organami związkowymi; jako narzędzie wizerunkowe pozwala pozyskać wartościowych pracowników; zaś jako narzędzie dochodzenia roszczeń zapewnia poufność oraz oszczędność czasu i pieniędzy (mediacja jest 13 razy szybsza i 5-krotnie tańsza od postępowania sądowego).
- w dialogu z interesariuszami - zapobiega polaryzowaniu stanowisk i zaognianiu konfliktu, jest nieoceniona w konsultacjach społecznych przy budzących kontrowersje inwestycjach oraz w kontaktach ze społecznością i władzą lokalną; zapewnia udział interesariuszy w zarządzaniu organizacją; jest pomocnym narzędziem kształtowania relacji inwestorskich.
- Jako narzędzie budowy wyższej kultury organizacyjnej i dbania o wizerunek – praktykowanie mediacji i prowadzenie polityki zarządzania sporami może zwiększyć efektywność organizacji, zapobiec konfliktowi zagrażającemu jej stabilności czy wizerunkowi. Może pomóc kształtować długofalowe i silne relacje z kontrahentami;
- Jako etap reklamacji - świadczy o transparentności procedur, pośrednio pokazuje przekonanie organizacji o wysokiej jakości jej produktów i usług oraz ważność relacji z klientem i równorzędne traktowanie.

3. Mediacja nowym narzędziem pracy prawników.

Kształtująca się obecnie kultura organizacji odpowiedzialnych społecznie wymaga od prawników zmodyfikowania podejścia do rozwiązywania sporów. Relacje biznesowe bywają cenniejsze od potencjalnych zysków w przypadku wygrania procesu a wizerunek, czy poufność informacji są często ważniejsze niż kwestie natury prawnej. Także coraz częstsza wielonarodowość organizacji i zaczerpnięte z ich systemów procedury powodują, że szukanie polubownych rozwiązań konfliktów nie jest już postrzegane jako przejaw słabości, czy braku dowodów procesowych, ale po prostu wyraz wyższej kultury prawnej.

1. Mediacja narzędziem budowy zaufania społecznego i wzmocnienia społeczeństwa obywatelskiego.

W czołówce krajów cechujących się największym zaufaniem społecznym są kraje skandynawskie oraz Szwajcaria. Te same kraje z powodzeniem od lat korzystają z mediacji. Obywateli tych krajów cechuje m.in. gotowość podejmowania współpracy oraz nawiązywania i utrzymywania relacji. Dominuje tam postawa zakładająca wstępne zaufanie obcemu, aż do momentu, gdy je zawiedzie. Odwrotnie niż w Polsce, gdzie powszechnie uważa się, że na zaufanie trzeba zapracować¹. Czynnikiem odgrywającym tam dużą rolę jest edukacja obywatelska i pielęgnowanie kultury pokoju, której symbolem jest mediacja. Według twórcy norweskiego sukcesu mediacji - prof. Nilsa Christie problem tkwi w tym, że konflikty społeczne są nieustannie zawłaszczane przez państwo. W tradycyjnym modelu władzy o rozstrzygnięciu zaistniałych w społeczeństwie sporów i dalszych losach zważnionych stron decydują autorytety zewnętrzne - sądy. Bezpośrednio zainteresowani są całkowicie pominięci, a ich interesy reprezentowane są przez zewnętrznych ekspertów - prawników. Zdaniem Christie'ego mediacja w odróżnieniu od sądu jest instytucją społeczną tworzoną przez i dla ludzi. Uwzględniła to co najważniejsze, czyli motyw i emocje tkwiące u podłoża sporu, punkty widzenia obu stron, oczekiwania związane z przebiegiem konfliktu i jego rozwiązaniem, wspólną dalszą przyszłość oraz otoczenie, w którym doszło do naruszenia prawa².

Ostatnie badania opinii publicznej świadczą o coraz większym zadowoleniu Polaków z życia i rosnącym dobrobycie³. Paradoksalnie nie przekłada się to jednak na wzrost zaufania społecznego. A jest on istotnym aspektem rozwoju gospodarczego kraju⁴ i w efekcie może ten rozwój uniemożliwić⁵.

Brak zaufania społecznego może mieć kilka wymiarów. Po pierwsze może ujawniać się **w relacjach z innymi ludźmi**, które cechuje wówczas niechęć do podejmowania dialogu oraz szukania porozumienia. Odzwierciedla się to w trudnościach w budowaniu i utrzymywaniu silnych relacji. Poza tym powstaje przeświadczenie o złych intencjach drugiej strony obrotu gospodarczego i zwiększaniu kontroli jej działań. Efektem jest niska gotowość do podejmowania współpracy. Zmniejszają się tym samym szanse na rozwój przedsiębiorczości. Objawem tego mogą być zauważone w raporcie FOR „Następne 25 lat. Jakie reformy musimy przeprowadzić by dogonić Zachód” problemy z nadreprezentacją mikroprzedsiębiorstw w gospodarce oraz niskim poziomem inwestycji przedsiębiorstw w Polsce⁶.

Z kolei brak wiary we własne siły i możliwości współdziałania przejawia się w delegowaniu władztwa nad sporami w ręce aparatu państwa. A w wymiarze gospodarczym może odzwierciedlać się w niskim poziomie innowacyjności przedsiębiorstw⁷.

Najbardziej widoczny jest aspekt **braku zaufania do polityków oraz do instytucji publicznych**⁸. W sondażach widoczne jest poczucie braku wpływu na rzeczywistość i nie dostrzeganie związku pomiędzy decyzją wyborczą a własną sytuacją życiową⁹. Odzwierciedla się to w słabym zaangażowaniu w sprawy

¹Wywiad prof. E. Wnuka-Lipińskiego dla tygodnika "Polityka" pt. "Polska mała apokalipsa".

(<http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/kraj/1571077,1,wnuk-lipinski-o-najwiekszej-chorobie-polakow--wzajemnej-nieufnosc.read>)

²<http://www.mediacja.com/index.php/Mediacje-w-Norwegii.html>

³Komunikat z badań CBOS, Warszawa, 01.2015 r.; ISSN 2353 -5822; http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2015/K_003_15.PDF

⁴Francis Fukuyama "Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu".

⁵Prof. J. Czapiński podczas sejmowej debaty w 2012 r.; <http://wiadomosci.onet.pl/tylko-w-onecie/nieufnosc-najwiekszy-problem-polskiego-spoleczenstwa/k8szk>

⁶Raport FOR „Następne 25 lat. Jakie reformy musimy przeprowadzić by dogonić zachód”, str. 111 i nast.

(<http://www.for.org.pl/pl/a/3559,Raport-Nastepne-25-lat-Jakie-reformy-musimy-przeprowadzic-by-dogonic-Zachod>)

⁷Raport FOR „Następne 25 lat. ..”, str. 100 i nast. oraz 118.

⁸<http://wiadomosci.onet.pl/tylko-w-onecie/nieufnosc-najwiekszy-problem-polskiego-spoleczenstwa/k8szk>

⁹Prof. J. Czapiński w wywiadzie dla tygodnika "Polityka" pt. "Mamy chleb chcemy igrzysk"

(<http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/spoleczenstwo/1632873,1,polacy-szczesliwi-ale-chca-zmiany-janusz-czapinski-o-wynikach-diagnozy-spolecznej.read>)

społeczne np. konsultacje społeczne czy wolontariat. Powoduje to także niekorzystanie z przysługujących obywatelom uprawnień wpływania na decyzje władzy, rozliczania rządzących z działalności oraz ze składanych przez nich obietnic. Zaś będąca tego objawem niska frekwencja wyborcza ośmiela samowolę władzy i prowadzi do dalszego pogarszania się sytuacji i narastania niezadowolenia. Sami zaś politycy są dla siebie nie oponentami a wrogami, czego jesteśmy świadkami na co dzień. A skoro są oni przedstawicielami obywateli i elitą społeczną, z której czerpie się wzorce, wzajemne zaufanie nie wzrasta.

Te aspekty braku zaufania odzwierciedlają się również w dużej niepewności, z jaką zagraniczni inwestorzy traktują polski rynek. Jak pokazuje w swoim raporcie FOR niesprawny wymiar sprawiedliwości, nieprzejrzystość procedur, niestabilność prawa i niepewność podatkowa odpowiadają, nie tylko za niską stopę inwestycji krajowych, ale także zagranicznych¹⁰.

Kolejnym wymiarem tego problemu jest **brak zaufania organów władzy do obywateli**. Przejawia się on w braku równego, partnerskiego traktowania i często doświadczanego w urzędach przekonania o złych intencjach obywatela. Pociąga to za sobą mnożenie wymagań, obowiązków i rozmaitych form kontroli, a to skutkuje zwiększaniem kosztów funkcjonowania władzy publicznej. Najlepszym przykładem może tu być postępowanie podatkowe, czy w sprawach zamówień publicznych. Jak wskazuje wspomniany już raport FOR, Polska negatywnie wyróżnia się na tle innych krajów regionu poziomem restrykcyjności regulacyjnej¹¹.

Wszystkie te czynniki wpływają na siebie i potęgują brak zaufania w wymiarze społecznym. **Deficyt ten ma charakter samonakręcającej się spirali – im jest większy, tym szybciej wzrasta.**

Jeżeli myślimy o budowaniu kapitału społecznego, który wspomocze dalszy rozwój gospodarczy kraju należy szukać **środków do obudowy zaufania w społeczeństwie**. Jednym z takich narzędzi może być **mediacja**. Po pierwsze wspiera ona podjęcie dialogu i otwiera na szukanie punktów wspólnych mimo różnicy stanowisk. Pomaga też w tworzeniu platformy porozumienia. **Stymuluje zatem reaktywację wzajemnego zaufania między ludźmi**. Po drugie sprzyja budowaniu wiary we własne możliwości, a wyraża się to w aktywnym dochodzeniu swoich praw. Trzeba zauważyć, że Polacy bezrefleksyjnie przekazując w ręce aparatu państwa rozwiązywanie sporów ograniczają swój wpływ na ich przebieg. Tym samym zrzekają się istotnego aspektu wolności obywatelskich, jakim jest prawo do decydowania o przebiegu swojego sporu. Taka łatwość oddawania władztwa nad konfliktem i zdawania się na cudzy osąd sprawy świadczy o obawie podjęcia "ryzyka" wzięcia własnych spraw (w tym sporów) we własne ręce. Po części wynikać to może z obciążeń historycznych, skomplikowania systemu prawnego zniechęcającego do samodzielności, niskiej świadomości prawnej czy z braku pozytywnych wzorców zachowań. Jesteśmy przy tym dość młodą i nieugruntowaną demokracją, która nie wykształciła jednej z podstawowych kompetencji społecznych jaką jest zaufanie¹². A co najistotniejsze, deficyt ten nie jest równoważony przez **zaniedbywaną od lat edukację obywatelską**¹³. Dalsze bagatelizowanie tej kwestii spowoduje, że Polacy jeszcze długo nie będą umieli w pełni korzystać z demokracji. **Narzędziem edukacji obywatelskiej może być mediacja**. Jej esencją jest bowiem kształtowanie w ludziach podejścia, którego podstawą jest szacunek i zaufanie do innych, samodzielność w radzeniu sobie z przeciwnościami oraz kompetencje komunikacyjne służące wygaszaniu konfliktów.

¹⁰ Raport FOR „Następne 25 lat...”, str. 109, 121 i 128.

¹¹ Raport FOR „Następne 25 lat...”, str. 114 i nast. oraz 123 i nast.

¹² <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/kraj/1547009,3,prof-janusz-czapinski-o-stanie-polskiego-spoleczenstwa.read>

¹³ Wywiad prof. E. Wnuka-Lipińskiego dla tygodnika "Polityka" pt. "Polska mała apokalipsa".

(<http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/kraj/1571077,1,wnuk-lipinski-o-najwiekszej-chorobie-polakow--wzajemnej-nieufnosci.read>)

Stymulowanie poprzez mediację postawy tolerancji, dialogu i współpracy w długofalowej perspektywie wpłynie na kształtowanie zdrowego społeczeństwa obywatelskiego. A kapitał społeczny zbudowany na świadomości różnic interesów i gotowości do podjęcia dialogu może stać się ważnym czynnikiem w dalszym rozwoju gospodarczym kraju.

+
-
KONSENSUS \neq **KOMPROMIS**
POROZUMIENIE **USTĘPSTWA**

Sprawny system mediacji odciążyłby ponadto sądy od części spraw i uwolnił dodatkowe zasoby w wymiarze sprawiedliwości. Dzięki temu sprawy, które faktycznie wymagają ingerencji sądu byłyby rozpoznawane w szybszym terminie. Jak wykazuje raport FOR usprawnienie wymiaru sprawiedliwości ma istotny pozytywny wpływ na wzrost gospodarczy¹⁴. Ale może to poskutkować również **wzrostem zaufania do organów państwa.**

We wzmacnianiu pozycji mediacji istotną rolę odgrywają organy władzy publicznej. Władzy odpowiedzialnej, dla której społeczeństwo wyedukowane obywatelsko i świadomie korzystające ze swoich praw nie będzie stanowiło zagrożenia, a równorzędnego partnera do dyskusji.

Możliwości państwa są duże, m. in.:

- **edukacja obywatelska – nauka korzystania z demokratycznego systemu państwa prawa i kształtowanie kompetencji społecznych na etapie edukacji szkolnej. Promowanie pożądaných postaw i stwarzanie dla nich systemu motywacji i udogodnień;**
- **kreowanie środowiska zaufania do drugiej strony obrotu gospodarczego, przede wszystkim przez własne działania:**
 - **zwiększanie możliwości ugodowych Skarbu Państwa;**
 - **korzystanie z mediacji przez instytucje (np. spółki Skarbu Państwa) i organy władzy państwowej (np. organy podatkowe);**
 - **wydawanie rekomendacji do stosowania mediacji podmiotom nadzorowanym przez państwo;**
- **podejmowanie działań świadczących o zaufaniu państwa do obywatela - ograniczanie wymagań i obowiązków oraz zmniejszanie kontroli wszędzie tam, gdzie nie jest to absolutnie niezbędne;**
- **podejmowanie inicjatyw ustawodawczych upowszechniających mediacje w systemie prawnym**¹⁵. Jednak same ramy prawne do stosowania mediacji nie wystarczą. Świadczą o tym statystyki stosowania mediacji sądowych, których (mimo dziesięcioletniego istnienia odpowiednich zapisów w kodeksie cywilnym) jest mniej niż 1% wśród spraw kierowanych do sądów¹⁶;
- **aktywna promocja mediacji (medialna kampania społeczna).**

¹⁴ „System wymiaru sprawiedliwości ma, jak pokazują badania, duże znaczenie dla wzrostu gospodarczego i rozwoju przedsiębiorstw. Dobrze funkcjonujące sądownictwo sprzyja inwestycjom, wzmacniając poziom zaufania między kontrahentami i ograniczając koszty transakcyjne, co z kolei sprzyja konkurencji, specjalizacji, innowacjom czy rozwojowi rynku kapitałowego.” Cyt. z Raportu FOR „Następne 25 lat...” str. 152

¹⁵ Takich jak Ustawa z dnia 10 września 2015 r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze wspieraniem polubownych metod rozwiązywania sporów (Dz.U. 2015 poz. 1595) oraz ustawa o rozpatrywaniu reklamacji przez podmioty rynku finansowego i o Rzeczniku Finansowym z dnia 05.08.2015 r. (Dz. U. 2015 poz. 1348).

¹⁶ <https://ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/mediacje/publikacje-akty-prawne-statystyki/>

2. Mediacja narzędziem kształtowania społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* - "CSR").

Od pewnego czasu można zaobserwować rosnącą popularność idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Jest to odpowiedź na rzeczywistość rynkową ukierunkowaną nie tylko na zysk, ale także na cel¹⁷. Rosnąca świadomość społeczeństwa, konkurencja i szybkość przepływu informacji już wymogła na wielu przedsiębiorcach konieczność liczenia się z otoczeniem. Skutkuje to powszechniejszym wprowadzaniem polityki CSR jako strategii już na etapie planowania działalności firmy (odejście od formy reaktywnej i przejście do strategicznej¹⁸).

Standardy prowadzenia działalności w sposób pożądaný i akceptowalny przez społeczeństwo powinny być rekomendacją do **dobrowolnego stosowania**¹⁹ i wynikać z systemu wartości firmy, rosnących wymagań rynku, bądź zaspokajania zapotrzebowania inwestorów na informacje, czy też z chęci pozytywnego wyróżnienia się na tle konkurencji. Jednak niektóre działania z obszaru CSR stają się także wymagane przez prawo²⁰.

Niezależnie od intencji prospołecznych, dojrzałości organizacji, ustawowego obowiązku albo nawet wyrafinowanej strategii marketingowej, niektórym podmiotom **prowadzenie polityki CSR po prostu się opłaca**. W ciągu 5 ostatnich lat stopa zwrotu w spółkach notowanych w *Respect Index*²¹ była na poziomie 70%, a na rynku głównym 30%, zaś dywidenda wypłacana z tych spółek była wyższa o 4% niż średnia rynkowa²². Na zachodzie od wielu lat istnieją indeksy oparte na idei CSR (np. amerykański *Dow Jones Sustainability*, czy brytyjski *FTSE4Good series*). Wkrótce prawdopodobnie pojawią się fundusze oparte na indeksie firm odpowiedzialnych społecznie. Ekspertcy wykazują bowiem, że prowadzenie przez firmę polityki CSR **przekłada się według konsumentów na jakość jej produktów i usług, zaś dla potencjalnych inwestorów na przejrzystość działalności organizacji, a zatem świadczy o mniejszym ryzyku inwestycyjnym**. Wytrawni gracze giełdowi dostrzegają ponadto w CSR **poprawę długotrwałej wartości organizacji, a co za tym idzie wyników finansowych**²³. Spółki giełdowe są szczególnie wrażliwe na kwestie CSR, gdyż ich działalność jest nieustannie weryfikowana przez akcjonariuszy, obserwowana przez konkurencję oraz wywiera wpływ na decyzje ich kontrahentów.

Ukazujące się od lat rankingi w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu²⁴ stawiają wymagania przedsiębiorcom przede wszystkim w zakresie: ochrony praw człowieka, praktyk z zakresu prawa pracy, ochrony środowiska, uczciwych praktyk operacyjnych, zagadnień konsumenckich, zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej oraz ładu organizacyjnego. W te obszary znakomicie wpisuje się **idea mediacji, czyli dialogu wspomaganego przez niezależnego mediatora**. Potencjał stosowania mediacji jako praktyki biznesu kierowanego społeczną odpowiedzialnością (CSR) może przejawiać się w następujących zakresach:

¹⁷B. Breen i J. Hollender "The responsibility revolution. How the next generation of business will win." San Francisco, 2010 r.

¹⁸Adrian Pyszka "Społecznie odpowiedzialne innowacje-konieczność czy moda." s. 114 (www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p011.pdf)

¹⁹Norma PN-ISO 26000-2012; Norma AA 1000; Global Reporting Initiative (GRI); Norma SA 8000.

²⁰Dyrektywa z dnia 14.11.2014 r. Nr 2014/95/UE zmieniająca Dyrektywę Nr 2013/334/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki i grupy.

²¹Respect Index zadebiutował na GPW 19.11.2009 r. Oparty jest na jakości raportowania, poziomie relacji inwestorskich oraz ładzie informacyjnym.

²²Panel Deloitte na Międzynarodowym Forum Gospodarczym w Krynicy, IX. 2015 r.

(<http://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno%C5%9Bci/trzeba-byc-odpowiedzialnym-zeby-osiagnac-sukces-panel-firmy-deloitte-na-xxv-forum-ekonomicznym-w-krynicy/>)

²³M. Kachniewski, M. Raczek "Społeczna odpowiedzialność biznesu na rynku kapitałowym" (<http://seg.org.pl/pl/node/994>)

²⁴Raport odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki. Organizowany przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

• MEDIACJA JAKO DIALOG Z PRACOWNIKAMI

- Mediacja jako rozmowa wspomagana przez niezależnego i bezstronnego mediatora (zewnętrznego wobec organizacji) w celu **znielowania „nierównorzędności” relacji pracownik (lub organizacja związkowa) – pracodawca**²⁵. Zapewnia to stronom poczucie bezpieczeństwa przy przedstawianiu swojego stanowiska i nie dopuszcza do zdominowania dialogu przez drugiego uczestnika, np. zapewniając równy czas wypowiedzi.
- Uwzględnienie mediacji w polityce organizacji może dodatkowo **zachęcić młode talenty i pomóc pozyskać wysokiej klasy pracowników**, gdyż jak wykazują badania²⁶ pracownicy obecnie oczekują od pracodawcy już nie tylko wysokich zarobków, ale też wyższych standardów pracy. **Mediacja tym samym pomaga kształtować wizerunek organizacji.**
- Wpisywanie klauzul mediacyjnych w kontraktach pracowniczych oraz samo korzystanie z mediacji po zaistnieniu sporu pracowniczego zapewnia **szybkość, mniejsze koszty i poufność postępowania**, przy zachowaniu wpływu na rozstrzygnięcie konfliktu. Nie zamykając jednocześnie drogi do sądu pracy w przypadku nieosiągnięcia zadawalających skutków w mediacji.
- Niekompetentnie poprowadzony spór z pracownikami zakończony przeciągającym się procesem sądowym albo zaogniający się konflikt może **kosztować spadkiem cen akcji i odbić się na wizerunku organizacji.**
- OECD zaleca zarządowi monitorowanie i zarządzanie potencjalnymi konfliktami, w tym utworzenie tzw. punktu kontaktowego dla pracowników chcących zgłosić swoje obawy w związku z nienależytym funkcjonowaniem organizacji²⁷.

• MEDIACJA JAKO DIALOG Z INNYMI INTERESARIUSZAMI

- Techniki mediacyjne **zapobiegają polaryzowaniu stanowisk i zaognianiu konfliktu**. Nawet sama obecność bezstronnego mediatora może być niezwykle pomocna **w konsultacjach społecznych przy budzących kontrowersje inwestycjach czy budowach, albo w kontaktach ze społecznością i władzą lokalną.**
- **Mediacja jest pomocnym narzędziem kształtowania relacji inwestorskich (jako element tzw. Ładu Korporacyjnego „Corporate Governance”).** Wprowadzenie zewnętrznego wobec organizacji mediatora (podobnie jak audytora) pomaga w efektywnej i rzetelnej komunikacji, należytym przepływie informacji pomiędzy organem zarządzającym, nadzorującym a właścicielskim i równoważeniu ich nierzadko spornych interesów w celu zapewnienia sprawnego funkcjonowania organizacji.
- Mediator może pomóc kształtować codzienne relacje między organami spółki oraz skutecznie wspomagać dyskusję na zgromadzeniu akcjonariuszy (działając jako facylitator²⁸). Mediacja pomaga zniwelować dysproporcje w dialogu wynikające z „nierównorzędności” pozycji różnych akcjonariuszy. Chroni tym samym prawa akcjonariuszy mniejszościowych. OECD zauważając niebezpieczeństwo zachowań nielegalnych czy nieetycznych w organizacjach i związane z tym ryzyko odpowiedzialności odszkodowawczej oraz konieczność wspomagania i zachęcania do współpracy interesariuszy zaleca rozważenie wprowadzenia niezależnej instytucji pozwalającej na bezpośrednie i anonimowe zgłoszenie naruszenia zasad²⁹;

²⁵ Przy czym nie jest zawsze jednoznaczne, która strona sporu jest silniejsza.

²⁶ Raport forum Odpowiedzialnego Biznesu "Odpowiedzialny biznes w Polsce, 2013. Dobre praktyki." (s.10, 11) <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/raport-odpowiedzialny-biznes-w-polsce-2013-dobre-praktyki/>

²⁷ Pkt. VI. 6 Zasady Ładu Korporacyjnego G20/OECD, IX. 2015. (<http://www.oecd.org/g20/meetings/antalya/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>)

²⁸ **facylitacja** (ang. *facilitation*, z fr. *faciliter* 'ułatwiać', z łac. *facilis* 'łatwy') - wzajemna stymulację zachowań członków grupy; **facylitator**, takie zachowania obserwuje, pobudza i wspiera grupę w dochodzeniu do celu (<http://sjp.pwn.pl/poradnia/haslo/;10384>)

²⁹ Zasady Ładu Korporacyjnego G20/OECD, IX. 2015, Rozdz. IV. (<http://www.oecd.org/g20/meetings/antalya/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>)

- **KANAŁ KOMUNIKACJI Z ORGANIZACJAMI ZWIĄZKOWYMI**

- Metody zarządzania konfliktem stosowane przez mediatora są nieocenione przy rozwiązaniu kwestii spornych gdzie zaangażowana jest duża liczba uczestników. Bezstronny i zobowiązany do zachowania poufności mediator, znający faktyczne interesy uczestników (a nie tylko ich stanowiska) może łatwo wysondować możliwość ustępstw z obu stron, wyabstrahować kwestie istotne i oznaczyć wspólne cele, a w efekcie doprowadzić do akceptowalnego dla wszystkich porozumienia;

- **WSPOMAGANIE ETAPU TRANSFORMACJI W ORGANIZACJI**

- Mediacja może być pomocnym narzędziem w procesie zmiany w organizacji (fuzja, przejęcie). Ustalenie nowych relacji i uzgodnienie zasad dalszej działalności operacyjnej może przewidzieć i zapobiec sporom kompetencyjnym i zapewnić płynność wprowadzania zmian oraz ich późniejszą skuteczność.

- **BUDOWA WYŻSZEJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ I DBANIE O WIZERUNEK ORGANIZACJI**

- Stosowanie mediacji w sporach (kompetencyjnych, w konfliktach między i z pracownikami, między działami firmy, czy spółkami jednej grupy) oraz prowadzenie polityki zarządzania sporami (w tym poprzez eliminację ukrytych konfliktów) może znacząco poprawić zaufanie pracowników, interesariuszy oraz współpracę z nimi, a tym samym zwiększyć efektywność organizacji oraz zapobiec konfliktowi zagrażającemu jej integralności;
- Mediacja jako technika polubownego rozwiązywania sporów sprzyja budowaniu długofalowych relacji biznesowych opartych na dialogu i zaufaniu. Kontrahenci chętniej nawiązują współpracę zapewnieni przez drugą stronę o postawie życzliwości i otwartości w szukaniu porozumienia oraz traktowaniu drogi sądowej jako opcji ostatecznej.
- Mediacja jest alternatywą wobec długotrwałego i co do zasady jawnego procesu sądowego, który oprócz generowania kosztów, pochłonięcia czasu kluczowych pracowników i definitywnego popsucia relacji z oponentem, może narazić organizację na utratę renomy oraz ujawnienie tajemnic handlowych.

- **MEDIACJA JAKO ETAP REKLAMACJI**

- Stosowanie mediacji świadczy o transparentności procedur, pośrednio pokazuje przekonanie organizacji o wysokiej jakości jej produktów i usług oraz ważność relacji z klientem i równorzędne traktowanie;
- Od 11.10.2015 r. dla instytucji finansowych (takich jak banki, ubezpieczyciele, towarzystwa emerytalne, czy fundusze inwestycyjne) musi być wskazana jako etap dochodzenia roszczeń, w przypadku nieuwzględnienia reklamacji klienta zgodnie z jego żądaniem³⁰.

- **MEDIACJA JAKO METODA UZGADNIANIA WARUNKÓW WSPÓŁPRACY MIĘDZYSEKTOROWEJ**

- Mediacja strukturyzuje rozmowę i pomaga uzgodnić stanowiska wielu stron oraz różnymi technikami wspiera przejawy porozumienia.

3. Mediacja nowym narzędziem pracy prawników.

Mimo, że mediacja istnieje w polskim systemie prawnym od ponad dziesięciu lat, jak dotąd nie znalazła wielu sprzymierzeńców wśród prawników. Część prawników dostrzega w niej konkurencję do przejęcia cennego dobra klientów jakim są ich spory prawne. Inni nie traktują jej poważnie, a jedynie jako chwilową zachciankę i swoistą modę na polubowne rozwiązywanie sporów. Jest ona bowiem instytucją cały czas mało popularną w polskiej kulturze prawnej. A jeszcze inni myślą ją z negocjacjami, które niekiedy w

³⁰ Ustawa z dnia 05.08.2015 r. o rozpatrywaniu reklamacji przez podmioty rynku finansowego i o Rzeczniku Finansowym, Dz.U. 2015 poz. 1348.

imieniu klientów prowadzą z oponentem przed wytoczeniem mu procesu. Wspólna dla większości z nich jest jednak nieznajomość, bądź niezrozumienie tej instytucji.

Mediatorzy to nie konkurencja dla prawników, ale wartościowy współpracownik.

A mediacja to nie zagrożenie dla ich dochodów, ale dodatkowe, aczkolwiek jeszcze niedocenione, narzędzie pracy.

Metody i sposób pracy są zupełnie różne dla prawników i dla mediatorów. Prawnik jest zobowiązany do reprezentowania interesów swojego klienta, a jego postawa nie jest i nie powinna być neutralna. Natomiast **mediator musi być bezstronny** i nie może czerpać korzyści z takiego, czy innego rozstrzygnięcia sporu. Obowiązuje go także poufność względem obu uczestników sporu. Podczas gdy pełnomocnik procesowy ma zobowiązania (także do poufności) tylko względem jednej strony sporu - klienta, a działanie odmienne byłoby nieetyczne. Nie możliwe jest bowiem bycie adwokatem jednocześnie obu stron sporu³¹. Mediator może korzystać z technik niedostępnych warsztatowi pracy prawnika procesowego. Ma wobec tego szansę poznać prawdziwe interesy uczestników sporu, a nie reprezentowane przez nich stanowiska i badając granice kompromisu sprowokować do wysunięcia propozycji, które inaczej nie miałyby szansy paść.

Kształtująca się obecnie kultura organizacji odpowiedzialnych społecznie odzwierciedlającą się w coraz powszechniejszym stosowaniu strategii CSR to także wyzwanie dla obsługujących te organizacje prawników. Wymaga to od nich m.in. zmodyfikowania podejścia do rozwiązywania sporów. Niektóre **relacje biznesowe są bowiem cenniejsze** niż potencjalne zyski w przypadku wygrania procesu. Dla dowiedzenia swoich racji w relatywnie małym sporze niekiedy nie warto destabilizować wieloletniej relacji, czy długoterminowego kontraktu. Trzeba bowiem jasno stwierdzić, że w większości przypadków **postępowanie sądowe rozstrzygnie spór, ale go nie rozwiąże**. Natomiast **wyrok sądowy korzystny dla jednej strony, to przegrana drugiej (win-loose)**. Czasem zaś ryzyko przegrania w sądzie jest zbyt duże. Innym razem bywa też, że **ochrona wizerunku, czy utrzymanie poufności informacji** oraz inne faktyczne interesy strony są ważniejsze niż kwestie natury prawnej. Także coraz częstsza wielonarodowość organizacji i zaczerpnięte z ich systemów procedury powodują, że szukanie polubownych rozwiązań konfliktów nie jest już postrzegane jako przejaw słabości, czy braku dowodów procesowych, ale po prostu **wyraz wyższej kultury prawnej**.

Warto także zauważyć rolę Palestry w budowaniu świadomości prawnej obywateli oraz w kształtowaniu pożądanych postaw obywatelskich, wyrażających się w aktywnej postawie w dochodzeniu roszczeń, otwarciu na dialog i zaangażowaniu w konstruktywną współpracę.

Istotne fakty, dla których mediacja może stanowić przydatne narzędzie pracy dla prawników:

- mediacja jest 13 razy szybsza i 5-krotnie tańsza od postępowania sądowego³²;
- mediacja jest 8 razy szybsza i 5-krotnie tańsza od arbitrażu³³;
- wszczęcie mediacji przerywa bieg przedawnienia, czyli przedłuża termin dochodzenia roszczenia, jednocześnie nie zamykając drogi sądowej;
- mediacja rozwiązuje problemy z jurysdykcją i jest nieocenionym narzędziem w sporach transgranicznych;
- mediacja jest dobrowolna i strony zawsze mają prawo odmówić przystąpienia do niej, a nawet w przypadku podjęcia próby mediacyjnej nie mają obowiązku zawarcia ugody;
- strony nie mogą powoływać się na propozycje ugodowe wysunięte podczas mediacji;

³¹ Chodzi tu o sytuacje, gdy strony mają sporne interesy.

³² A. Wąsowska "Mediacja szansą na usprawienie wymiaru sprawiedliwości" Analiza Nr 5 FOR, str. 10 (<http://www.for.org.pl/pl/a/3503,Analiza-52014>)

³³ j.w.

- mediator nie może być świadkiem w sprawie, w której prowadził mediację;
- porozumienie zawarte w drodze mediacji i zatwierdzone przez sąd ma moc prawną ugody sądowej i jest tytułem egzekucyjnym;
- porozumienie mediacyjne nie przekazane do zatwierdzenia sądu ma charakter umowy cywilno-prawnej i warunków jej dotrzymania można dochodzić jak każdej innej umowy;
- jeśli zawarto ugodę przed mediatorem w toku sprawy nastąpi zwrot powodowi 3/4 uiszczonego wpisu (art. 79 ust. 1 pkt 2) lit. a Ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych);
- od 11.10.2015 r. dla instytucji finansowych takich jak banki, ubezpieczyciele, towarzystwa emerytalne, czy fundusze inwestycyjne musi być wskazana jako etap dochodzenia roszczeń, w przypadku nieuwzględnienia reklamacji klienta zgodnie z jego żądaniem (Ustawa z dnia 05.08.2015 r. o rozpatrywaniu reklamacji przez podmioty rynku finansowego i o Rzeczniku Finansowym, Dz.U. 2015 poz. 1348);
- 01.01.2016 r. wchodzi w życie ustawa z dnia 10.09.2015 r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze wspieraniem polubownych metod rozwiązywania sporów (Dz.U. 2015 poz. 1595), która m. in.: wprowadza m.in. obowiązek poinformowania w pozwie czy strony podjęły próbę mediacji lub innej pozasądowej metody rozwiązania sporu oraz uzasadnienie przyczyn, które stały na przeszkodzie takiemu rozwiązaniu sporu; wprowadza zasadę, że przy ustalaniu wysokości kosztów poniesionych przez stronę reprezentowaną przez profesjonalnego pełnomocnika sąd uwzględnia również czynności przez niego podjęte w celu polubownego rozwiązania sporu (także przed wniesieniem pozwu);
- Społeczna Rada ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości prowadzi inicjatywę mającą na celu upowszechnienie idei polubownego rozwiązywania sporów wśród podmiotów gospodarczych oraz kancelarii prawnych. Rada ta opracowała „Deklarację o stosowaniu mediacji i innych alternatywnych metod rozwiązywania sporów (ADR)”, zgodnie z którą podmioty gospodarcze i kancelarie prawne, a także instytucje publiczne, organy administracji itp., składają publiczne zobowiązanie, w którym deklarują, że będą podejmować próby rozwiązywania sporów z wykorzystaniem metod polubownych, traktując wnoszenie spraw do sądów jako ostateczność;
- Komisja Nadzoru Finansowego w § 42 Zasad Ładu Korporacyjnego dla instytucji przez nią nadzorowanych, wydała zalecenie, aby instytucje przez nią nadzorowane dążyły do polubownego rozwiązywania sporów ze swoimi klientami, szczególnie w drodze mediacji.



Forum Obywatelskiego Rozwoju

FOR zostało założone w 2007 roku przez prof. Leszka Balcerowicza, aby skutecznie chronić wolność oraz promować prawdę i zdrowy rozsądek w dyskursie publicznym. Naszym celem jest zmiana świadomości Polaków oraz obowiązującego i planowanego prawa w kierunku wolnościowym.

FOR realizuje swoje cele poprzez organizację debat oraz publikację raportów i analiz podejmujących ważne tematy społeczno-gospodarcze, a w szczególności: stan finansów publicznych, sytuację na rynku pracy, wolność gospodarczą, wymiar sprawiedliwości i tworzenie prawa.

Z inicjatywy FOR w centrum Warszawy i w internecie został uruchomiony licznik długu publicznego, który zwraca uwagę na problem rosnącego zadłużenia państwa. Działania FOR to także projekty z zakresu edukacji ekonomicznej oraz udział w kampaniach na rzecz zwiększania frekwencji wyborczej.

Wspieraj nas!

Pomóż nam chronić wolność oraz promować prawdę i zdrowy rozsądek w dyskursie publicznym.

Zdrowy rozsądek oraz wolnościowy punkt widzenia nie obronią się same. Potrzebują zaplanowanego, wyężonego i skutecznego wysiłku oraz Twojego wsparcia.

Jeśli jest Ci bliski porządek społeczny szanujący wolność i obawiasz się nierozsądnych decyzji polityków udających na Twój koszt Świętych Mikołajów, poprzyj nasze działania swoim darem pieniężnym. Twój dar umożliwia nam działalność oraz potwierdza słuszność i skuteczność naszego wysiłku. Każda darowizna jest dla nas ważna. Potrzebujemy zwłaszcza regularnego wsparcia. Zachęcamy do dokonywania nawet niewielkich, lecz regularnych wpłat.

Już dziś pomóż nam chronić wolność - obdarz nas swoim wsparciem i zaufaniem.

Wyślij przelew na konto FOR (w PLN): 68 1090 1883 0000 0001 0689 0629

KONTAKT DO AUTORA



**Anna Wąsowska, biuro@mediator-warszawa.com.pl
Mediator, Prawnik**

Fundacja Forum Obywatelskiego Rozwoju – FOR

ul. Ignacego Krasickiego 9A 02-628 Warszawa ☎ tel. +48 22 628 85 11, +48 726 621 240
e-mail: info@for.org.pl ☎ www.for.org.pl

[f/FundacjaFOR](https://www.facebook.com/FundacjaFOR) ☎ [@FundacjaFOR](https://twitter.com/FundacjaFOR)