

**Dobre praktyki
w mediacjach akademickich**

Acta Universitatis Wratislaviensis

No 4361



Magdalena Tabernacka

Dobre praktyki w mediacjach akademickich

WYDAWNICTWO UNIwersYTETU WROCLAWSKIEGO
WROCLAW 2025

Magdalena Tabernacka
Dobre praktyki w mediacjach akademickich

Recenzent: Monika Haczkowska

Redakcja: Editorium / Ewa Wysocka, Violet Design / Wioletta Kowalska

Skład i łamanie: Violet Design / Wioletta Kowalska

na podstawie projektu makiety Grupy Projektor

Projekt okładki: Małgorzata Szalyga

Fotografia na okładce: Małgorzata Tabernacka

© Magdalena Tabernacka, Uniwersytet Wrocławski 2025

ISBN 978-83-68619-71-3 (druk)

ISBN 978-83-68619-72-0 (PDF)

ISSN 0239-6661 (AUWr)

ISSN 3071-6748 (AUWr online)

Druk: Mazowieckie Centrum Poligrafii sp. z o.o.



Uniwersytet
Wrocławski

Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego
ul. F. Joliot-Curie 12, 50-383 Wrocław
tel. 71 3757684, e-mail: wydawnictwo@uwr.edu.pl

Spis treści

Wstęp – o czym jest ta książka, a o czym nie	7
Rozdział 1. Zakres zastosowania mediacji akademickich	9
1.1. Instytucja akademicka jako miejsce mediacyjne	9
1.2. Uczestnicy mediacji akademickich – strony, mediatorzy i podmioty wspierające	16
1.3. Konflikty w instytucjach akademickich i ich potencjał mediacyjny	21
1.4. Kiedy mediacje akademickie są niemożliwe?	33
Rozdział 2. Aksjologiczne uwarunkowania mediacji akademickich	37
2.1. Kwestia misji i jej realizacji	37
2.2. Kwestia przełamania bariery etnocentryzmu	41
2.3. Kwestia ochrony podmiotowości	42
2.4. Kwestia zaufania	43
2.5. Kwestia sprawiedliwości	45
2.6. Efektywność społeczna jako wartość mediacji	46
Rozdział 3. Zasady dobrych mediacji akademickich	49
3.1. Zasadniczo musimy pamiętać o zasadach	49
3.2. Dobrowolność	49
3.3. Poufność	52
3.4. Bezpieczeństwo	53
3.5. Neutralność	54
3.6. Równowaga stron	55
3.7. Fachowość	57
3.8. Odformalizowanie	58
Rozdział 4. O dobrych mediacjach – prakseologiczne aspekty mediacji akademickich	61
4.1. Wsparcie instytucjonalne mediacji akademickich	61
4.2. Pozycja mediatora w mediacjach akademickich	63
4.3. Organizacja sesji mediacyjnej – praktyczne zalecenia	65

4.4. Mediacje akademickie w systemie wsparcia akademickiego i interwencji kryzysowych	68
Rozdział 5. Dobre praktyki komunikacyjne w mediacjach akademickich	71
5.1. Między transparentnością a poufnością	71
5.2. Język, który łączy, a nie dzieli	72
5.3. O komunikacji w mediacjach akademickich – technicznie rzecz ujmując	80
Literatura	83

Wstęp – o czym jest ta książka, a o czym nie

Mediacje mogą być stosowane w instytucjach akademickich do opanowywania aktywnych, zamrożonych i tłących się sporów oraz konfliktów zarówno na płaszczyźnie interpersonalnej, jak i w szerszym kontekście organizacyjnym funkcjonowania danej instytucji.

Badania stosowanych w różnych krajach sposobów prowadzenia mediacji¹ i wieloletnie obserwacje funkcjonowania środowiska akademickiego pozwoliły mi na sformułowanie zasad, zaleceń i propozycji stosowania dobrych praktyk w środowiskach akademickich – na uczelniach wyższych, w instytucjach badawczych, wydawnictwach naukowych, czyli w tych społecznościach, których celem jest rozwijanie nauki, jej upowszechnianie i edukacja.

Ponieważ nie ma rozwiązań w pełni uniwersalnych, zarówno decyzja o zastosowaniu mediacji, jak i zaprojektowanie ich przebiegu powinny uwzględniać uwarunkowania danego środowiska i jego kultury organizacyjnej, gdyż – jak zauważył Geert Hofstede – kultura organizacyjna to zaprogramowanie umysłów². Postrzeganie przez jednostki własnej roli w organizacji – instytucji akademickiej, determinowane jest kulturą organizacyjną danego miejsca, zatem wszystkie działania podejmowane wobec osób zaangażowanych w daną instytucję i z udziałem tych osób powinny uwzględniać specyfikę jej kultury. Nie jesteśmy w stanie

¹ Możliwość i praktyka stosowania mediacji na uniwersytetach były między innymi przedmiotem badań prowadzonych w 2024 r. w projekcie zatytułowanym „Mediacje akademickie na rzecz środowiska studenckiego Uniwersytetu Wrocławskiego”. Był on realizowany w ramach konkursu „Organizowanie i animowanie działań na rzecz środowiska akademickiego”. W ramach tego projektu przeprowadzono badania stosowania Alternatywnych Form Rozwiązywania Sporów (ADR) w instytucjach akademickich w Polsce i w innych krajach. Ich wyniki zostały opublikowane w ekspertyzie mojego autorstwa *Rozwiązania ADR na rzecz środowiska akademickiego w Polsce i na świecie – uwarunkowania organizacyjne i prawne aplikacji*, https://mediacje.teo-wroclaw.pl/assets/attachments/ADR-na-rzecz-srodowiska-akademickiego-M_Tabernacka.pdf (dostęp: 1.09.2025).

² Zob. G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2000.

w przypadku konfliktu czy sporu zmienić kultury organizacyjnej danej instytucji, ale możemy dostosować do niej te narzędzia, które już funkcjonują w społeczeństwie, tak by w danym środowisku społecznym okazały się efektywne i pożyteczne.

Celem tej publikacji jest przedstawienie dobrych praktyk rozumianych jako postulowane sposoby postępowania w mediacjach toczących się w instytucjach akademickich i w związku z ich działalnością. Opracowanie nie stanowi zbioru norm deontologicznych, nie jest też podręcznikiem³ czy instrukcją prowadzenia mediacji na uniwersytetach i w instytutach badawczych; jest raczej inspiracją do takiego postępowania w trakcie mediacji, by okazały się one efektywne i prowadziły do osiągnięcia trwałego porozumienia. Monografia nie jest też analizą konfliktów przejawiających się w instytucjach akademickich i opisem analitycznym procedur ich opanowywania. Zawarłam jednak w tej książce wyniki swoich badań nad specyfiką konfliktów akademickich, głównie gdy chodzi o ich typologię i uwarunkowania. Zaproponowane w tej książce dobre praktyki mogą być jednak stosowane wszędzie tam, gdzie strony sporu czy innej sytuacji konfliktowej lub uczelnia bądź inna instytucja akademicka, jako inteligentny organizm, dostrzegają potrzebę polubownego opanowania problemów przejawiających się w jej funkcjonowaniu i są świadome potrzeby rozwiązania skorelowanych z nimi konfliktów w sposób niekonfrontacyjny i dający stronom poczucie panowania nad sytuacją i szacunku dla ich potrzeb.

³ Wszystkim osobom, które chciałyby zgłębić problematykę mediacji i nauczyć się mediować, polecam podręcznik organizacji i prowadzenia mediacji oraz negocjacji mojego autorstwa – *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, Warszawa 2009, 2018, 2024 – który pisałam z entuzjazmem, starając się na tyle wyczerpująco, jak to było możliwe, zgłębić problem organizowania niekonfrontacyjnych rozmów i w którym poruszyłam kwestię emocji, które są zaangażowane zarówno w sam konflikt, jak i jego rozwiązanie. Książka ta dotyczy też aspektów komunikacyjnych, społecznych i kulturowych prowadzenia mediacji i negocjacji, a szczególnie wartościowy w mojej ocenie jest jej rozdział dziesiąty, traktujący o problemie wypalenia zawodowego mediatorów i negocjatorów. Syntetyczne i uporządkowane opracowanie poszczególnych zagadnień istotnych w mediacjach i dla mediacji znajduje się natomiast w książce: *Leksykon mediacji*, red. M. Cetera, M. Tabernacka, Warszawa 2023. Do klasycznych opracowań na temat techniki stosowania mediacji należy także książka Ch.W. Moore’a, *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Warszawa 2003, która może być źródłem wiedzy na temat aspektów technicznych prowadzenia mediacji.

Rozdział 1. Zakres zastosowania mediacji akademickich

1.1. Instytucja akademicka jako miejsce mediacyjne

Mediacje jako niekonfrontacyjna metoda opanowywania sporów⁴ mogą być stosowane w instytucjach akademickich. Celem takich mediacji może być wspólne osiągnięcie wypracowanego porozumienia co do rozwiązania konfliktu, a także co do warunków dalszej koegzystencji w ramach instytucji akademickiej. Natomiast z całą pewnością celem takich mediacji nie jest spacyfikowanie jednej strony konfliktu ani afirmacja władzy w stylu „mój mediator was załatwi”⁵ i wykorzystanie mediacji dla utrwalenia określonego *status quo*.

Mediacje akademickie w dłuższej perspektywie, dzięki rozwiązaniu indywidualnych problemów i wytworzeniu w ten sposób kultury porozumienia, mogą służyć rozwojowi instytucji akademickiej. Rozwój ten należy rozumieć jako ewolucyjne dostosowanie fluktuentnego organizmu, jakim jest instytucja akademicka, do aktualnych i do przyszłych warunków panujących wewnątrz niej i w jej otoczeniu. Uniwersytet czy

⁴ Pojęcie mediacji w dalszym ciągu nie jest w społeczeństwie polskim tak znane, jak można by tego oczekiwać, niemniej literatura przedmiotu zawiera wiele definicji mediacji, a ich istota sprowadza się do stwierdzenia, że mediacje to niekonfrontacyjna metoda rozwiązywania czy też opanowywania konfliktu czy sporu, w sytuacji konieczności renegocjowania między stronami tego konfliktu bądź sporu warunków ich dalszej koegzystencji, dokonania zadośćuczynienia za szkodę wyrządzoną osobiście lub przez reprezentowany przez daną osobę podmiot czy też w sytuacji impasu w negocjacjach. Mediacja może służyć także nawiązaniu kontaktu między stronami, a w sferze publicznej może przyjmować postać różnych zinstytucjonalizowanych i niezinstytucjonalizowanych form działania organów czy też osób w nich zatrudnionych lub działających na ich zlecenie podmiotów. Mediacja w sferze publicznej może znaleźć zastosowanie, zarówno jeżeli chodzi o stosunki regulowane prawem publicznym, jak i w sferze zależności i roszczeń cywilnoprawnych. M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje...*, 2024, s. 32.

⁵ Por. rysunek autorstwa A. Krupy w publikacji *Mediacje w społeczeństwie otwartym*, red. M. Tabernacka, R. Raszewska-Skałicka, Wrocław 2012, s. 261.

inną instytucję akademicką, tworzą ludzie wchodzący w ciągłe interakcje, mający swoje etnocentryzmy⁶ i wynikające z nich oczekiwania co do zachowań innych osób. Instytucja zajmująca się nauką i edukacją jest w ustawicznym procesie przemian oraz prowadzących do nich negocjacji i reorganizacji, a także dysputy na tematy będące przedmiotem badań, a gdy mechanizm dialogu zawiedzie, należy szukać rozwiązań służących nawiązaniu komunikacji.

Pojęcie instytucji akademickiej należy rozumieć szeroko; są to więc instytucje realizujące zadania publiczne w zakresie badań naukowych i edukacji na poziomie wyższym. Można do nich zaliczyć uczelnie wyższe o statusie uniwersytetu lub innym zbliżonym, takie jak szkoły wyższe zawodowe lub techniczne niemające statusu uniwersytetu, ponadto akademie, autonomiczne jednostki badawcze takie jak instytuty oraz częściowo autonomiczne instytucje edukacyjno-badawcze, edukacyjne lub badawcze, niezależnie od statusu prawnego tych jednostek i ich struktury właścicielskiej, o ile prowadzą badania naukowe bądź realizują zadania edukacyjne na poziomie pomaturalnym lub też gromadzą dobra kultury i prowadzą badania naukowe w tym zakresie. Mogą to być więc też biblioteki mające status jednostki naukowej oraz instytucje eksperymentalne realizujące badania naukowe lub pewne elementy badań naukowych. Instytucje te realizują misję naukową bądź edukacyjną istotną dla rozwoju ludzkości i poszczególnych społeczeństw⁷. Instytucjami akademickimi są też specjalistyczne wydawnictwa naukowe, dla których charakterystyczne jest realizowanie misji publicznej przez publikację badań naukowych i podręczników akademickich, a które

6 Podsumowaniem znanych nauce definicji etnocentryzmu jest stwierdzenie, że jest to proces oceny świata przez filtry własnych soczewek percepcji. Bardziej rozbudowaną definicję zaproponował P. Boski, który opisuje etnocentryzm jako filtr poznawczy zakontrawczony w wartościach i praktykach własnej kultury, przez pryzmat którego spostrzegane, interpretowane i oceniane są praktyki kulturowe ludzi traktowanych jako obcy czy odmienni. P. Boski, *Kulturowe ramy zachowań społecznych*, Warszawa 2022, s. 549. Moim jednak zdaniem etnocentrycznie oceniamy wszystko, co postrzegamy wokół nas, a dopiero wartościując te obiekty, zachowania i inne przejawy kultury, identyfikujemy niektóre jako obce, co warunkuje – co do zasady – brak ich akceptacji i skłonności do internalizacji, chyba że znajdą jakieś wyraźne ku temu powody. Do akceptacji i internalizacji tych praktyk, zachowań i obiektów dojść może dzięki procesom poznawczym prowadzącym do zrozumienia ich sensu, na przykład wyjaśnienia ich znaczenia w trakcie mediacji. Owa akceptacja czy też internalizacja i tolerancja mogą powieść się tylko w sytuacji, gdy nie będzie to stało w rażącej sprzeczności z naszym własnym systemem wartości i zasobem wiedzy oraz rozsądkiem. Jak więc zauważają L. Juang i D. Matsumoto, którzy przeciwstawiają się pejoratywnemu postrzeganiu tego zjawiska, etnocentryzm jest jedną z normalnych funkcji psychicznych człowieka. Samo to pojęcie traktują jako jeden z podstawowych fenomenów opisujących relacje między grupami, a mechanizm etnocentrycznego postrzegania świata określają jako skłonność do postrzegania świata przez pryzmat własnych filtrów kulturowych; L. Juang, D. Matsumoto, *Psychologia międzykulturowa*, Gdańsk 2007, s. 87.

7 Por. M. Tabernacka, *Rozwiązania ADR...*, s. 4.

często organizacyjnie wchodzą w skład innych instytucji naukowych i z reguły w swojej działalności korzystają ze środków publicznych lub pozyskanych na naukę przez uniwersytety i instytucje badawcze.

Instytucje akademickie, zwłaszcza uczelnie wyższe, mają formę organizacyjną opisywaną w literaturze prawa publicznego jako zakłady administracyjne. Charakterystyczne dla zakładów administracyjnych jest tak zwane władztwo zakładowe, którego istota dotyczy stosunków między zakładem a jego użytkownikiem. Zakłady administracyjne powoływane są do realizacji zadań publicznych, co przybiera postać świadczenia tak zwanych usług publicznych, w różny sposób. Tworzone są ustawą lub na podstawie ustawy⁸. Prawo publiczne ma więc istotny udział w regulowaniu ustroju i struktur danego zakładu oraz pozycji jego użytkowników. Relacje między zakładem a jego użytkownikiem w ramach władztwa zakładowego, będącego rodzajem stosunku administracyjnoprawnego, w ramach którego można kształtować sytuację adresata działania przy pomocy poleceń indywidualnych czy generalnych: zarządzeń, regulaminów, a na ich podstawie na przykład sankcjami dyscyplinarnymi, mogą być zarzewiem konfliktów między użytkownikiem zakładu – instytucji akademickiej a samą instytucją. Jednocześnie zmiany społeczne w ostatnich dziesięcioleciach doprowadziły do rozwoju narzędzi partycypacyjnych w działaniu jednostek o statusie publicznoprawnym – co dotyczy też szkół wyższych i podmiotów zajmujących się nauką. Student czy też pracownik naukowy i dydaktyczny nie jest już podmiotem administrowanym. Jest świadom swojej podmiotowości i znaczenia dla danej instytucji, obecnie istnieje więc konieczność utrzymywania efektywnych narzędzi komunikacyjnych między użytkownikami zakładów a ich organami, co dotyczyć powinno także wdrażania procedur alternatywnego rozwiązywania sporów w instytucjach akademickich – niezależnie od tego, czy status właścicielski danej jednostki jest publiczny, czy prywatny⁹.

Charakterystyczna dla instytucji akademickich jest misja naukowa, a także edukacyjna, które są realizowane wspólnie przez osoby prowadzące badania, nauczające i uczące się, co stanowi aksjologiczną podstawę osiągania porozumienia (o czym dalej) w sytuacji konfliktu w instytucji akademickiej. Status formalny tych instytucji jest regulowany przepisami prawa publicznego właśnie co do wymogów, a często i procedur realizacji misji. Finansowanie instytucji akademickich jest

⁸ Por. Z. Duniewska, B. Jaworska-Dębska, R. Michalska-Badziak, E. Olejniczak-Szałowska, M. Stahl, *Prawo administracyjne. Pojęcia i instytucje, zasady w teorii i orzecznictwie*, Warszawa 2000, s. 191–194.

⁹ Por. M. Tabernacka, *Rozwiązania ADR...*, s. 8.

z reguły publiczne (nawet w przypadku współfinansowania instytucji o statusie prywatnym), choć dopuszczalne jest również ich finansowanie ze środków prywatnych (na przykład opłat za studia), nawet w przypadku instytucji naukowych co do zasady finansowanych ze środków publicznych. Korzystanie ze środków publicznych ma swoje uzasadnienie właśnie z uwagi na fakt realizacji misji naukowej i edukacyjnej, która służy ogółowi społeczeństwa.

Użyteczna społecznie misja instytucji akademickich realizowana jest przez ich pracowników, ale także inne osoby funkcjonujące w ich ramach. Są to na przykład studenci, doktoranci czy osoby prowadzące tam badania, niepowiązane jednak ściśle sformalizowaną więzią z daną instytucją. Jest to społeczność akademicka, którą tworzą także pracownicy obsługi, którzy zapewniają funkcjonowanie danej jednostki od strony technicznej. W skład tej społeczności wchodzi także osoby wykonujące czynności administracyjne, na przykład w sekretariatach, dziekanatach, departamentach finansowych, kwesturach, a także pracownicy i konsultanci wykonujący funkcje doradcze, tacy jak radcowie prawni, audytorzy, superwizorzy. Jest też istotna grupa podmiotów wchodzących w interakcje z instytucją akademicką, do której można zaliczyć wszystkie osoby uczestniczące w badaniach – chodzi na przykład o uczestników eksperymentów społecznych, medycznych czy technicznych. W przypadku wydawnictw naukowych do społeczności akademickiej, a przynajmniej do osób wchodzących przejściowo w jej skład, można zaliczyć także osoby zajmujące się edycją, redakcją i korektą, które nie zawsze związane są z wydawnictwem stałą więzią formalną, jednak to wydawnictwo odpowiada za efekty ich pracy. Między tymi wszystkimi osobami może dochodzić do sporów i konfliktów, które mogą być wielopłaszczyznowe i czasami trudno jest określić ich charakter, i z tego powodu nie zawsze jest jasne, czy mamy do czynienia na przykład ze sporem kompetencyjnym, interpersonalnym czy pracowniczym, czy też z konglomeratem tych sporów o różnym podłożu.

Instytucje akademickie mają określoną strukturę, warunkowaną nie tylko przepisami ustrojowymi, ale także szeregiem takich czynników, jak zwyczaj uniwersytecki czy też szerzej tradycja, możliwości finansowe instytucji oraz zasoby kadrowe będące do dyspozycji danej instytucji. Struktura ta i miejsce w niej poszczególnych osób mają ścisły związek z takimi obiektywnymi kryteriami, jak chociażby dorobek akademicki badaczy i ich sposób funkcjonowania w społeczności, pozycja formalna potwierdzająca ich kwalifikacje czy też powiązania z innymi instytucjami uniwersyteckimi. Z badań prowadzonych w Polsce i innych krajach europejskich wynika, że sama wspólnota akademicka postrzega instytucję

akademicką jako „wspólnotę badaczy”¹⁰, co jest dobrą prognozą dla zastosowania mediacji w przypadku konfliktów ujawniających się na uniwersytetach i w innych organizacjach akademickich. Tendencja do identyfikowania instytucji akademickiej jako grupy badaczy jest trwała. Przeprowadzona w badaniu obserwacja uczestnicząca funkcjonowania uczelni potwierdza, że polski system akademicki jest wysoce kolegialny i demokratyczny (nadspodziewanie duża władza ciał kolegialnych¹¹). Jednak mimo wysokiego poziomu deklarowanej i postrzeganej kolegialności, młodsza kadra dydaktyczna (do dziesięciu lat po doktoracie) ma wysoce pozytywne postrzeganie aktualnej organizacji uniwersytetów w Polsce, a 2/3 tej grupy jest zdania, że studenci nie powinni mieć silniejszego głosu na uczelniach, co odbiega od wyników, jakie pokazało to badanie w starszej grupie utytułowanych już pracowników naukowych, z których 52% jest przeciwnego zdania¹². Ponieważ mediacje to przyznanie ludziom prawa do decydowania o własnych sprawach, warto wykorzystać potencjał, który wynika z tych badań. Młodszy pracownicy akademicy czują autorytet starszych, którzy mogą spełniać funkcje mediatorów, natomiast starsi pracownicy rozumieją potrzebę oddania głosu studentom.

Realizacja misji przez instytucje akademickie ma w Polsce swoje podstawy prawne, w tym także konstytucyjne, co oczywiście ma wpływ na sposób funkcjonowania tych placówek i oczywiście także determinuje postawy oraz wizję realizowania misji przez członków instytucji akademickich. To z kolei jest istotnym czynnikiem, wchodzącym w korelację zarówno z zakresem, jak i sposobem prowadzenia mediacji w przypadku sporów w tych instytucjach. Przepisy Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.¹³ gwarantują szereg praw mających zastosowanie w przypadku działalności osób funkcjonujących w ramach instytucji akademickich. Przepis art. 73 Konstytucji proklamuje wolność twórczości artystycznej, badań naukowych oraz ogłaszania ich wyników, wolność nauczania, a także wolność korzystania z dóbr kultury, co należy powiązać także z wynikającą z art. 56 ust. 1 Konstytucji wolnością wyrażania swoich poglądów i rozpowszechniania informacji¹⁴. Zgodnie

¹⁰ M. Kwiek, *Uniwersytet jako „wspólnota badaczy”? Polska z europejskiej perspektywy porównawczej i ilościowej*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2012, nr 2(40), s. 71.

¹¹ *Ibidem*, s. 86.

¹² *Ibidem*, s. 89.

¹³ Dz.U. Nr 78, poz. 483 ze sprost.; dalej: Konstytucja.

¹⁴ Formułowanie jednoznacznych tez i opinii to standard, którego powszechnie oczekuje się od akademików. Aby nauka opisywała i wyjaśniała świat, akademicy powinni zajmować jednoznaczne stanowiska. Jak zauważa M. Górski, istotą wolności wypowiedzi akademickiej jest nieskrępowane prawo osoby zajmującej się nauką do głoszenia w ramach

z art. 70 ust. 1 Konstytucji każdy ma prawo do nauki, zaś ust. 4 tego artykułu przewiduje, że władze publiczne zapewniają obywatelom powszechny i równy dostęp do wykształcenia, natomiast ust. 5 tej regulacji proklamuje autonomię szkół wyższych na zasadach określonych w ustawie. Na gruncie prawnomiędzynarodowym standard ochrony wolności akademickiej gwarantowany jest między innymi przez art. 10 Konwencji o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności sporządzonej w Rzymie dnia 4 listopada 1950 r.¹⁵ Zgodnie z jego ust. 1 każdy ma prawo do wolności wyrażania opinii. Prawo to obejmuje wolność posiadania poglądów oraz otrzymywania i przekazywania informacji oraz idei bez ingerencji władz publicznych i bez względu na granice państwowe¹⁶. Ponadto do uregulowań chroniących prawo wolności akademickiej należy art. 19 ust. 2 Międzynarodowego Paktu Praw Obywatelskich i Politycznych z dnia 19 grudnia 1966 r.¹⁷, który gwarantuje prawo każdego człowieka do swobodnego wyrażania opinii; prawo to obejmuje swobodę poszukiwania, otrzymywania i rozpowszechniania

swojej dyscypliny naukowej poglądów mających uźródłowienie w prowadzonych badaniach, przy czym celem autora wypowiedzi jest głoszenie wiedzy – zarówno w ramach działalności dydaktycznej, jak i badań naukowych oraz działań popularyzatorskich. Ocena dopuszczalności głoszenia wypowiedzi akademickiej nie może zależeć od forum, na którym wypowiedź jest wygłaszana, ani od poprawności merytorycznej tej wypowiedzi, ani też wreszcie, co do zasady, od jej formy. Wolności wypowiedzi akademickiej przyznana jest wzmożona ochrona, bowiem uznaje się, że zasadniczo powinna ona być wolna od ingerencji. Przyczyną przyznania tej kategorii wypowiedzi wzmożonej ochrony jest również przekonanie, że ma ona kluczowe znaczenie dla możliwości poznania przez opinię publiczną otaczającej nas rzeczywistości. Wolność wypowiedzi akademickiej należy zatem do kategorii interesu powszechnego, niezależnie od tego, że stanowi równocześnie wolność indywidualną, chroniącą osoby zajmujące się nauką; M. Górski, *Standardy ochrony wolności wypowiedzi akademickiej w perspektywie porównawczej*, „Państwo i Prawo” 2019, nr 10, s. 41–60. Oczywiście jednoznaczne opinie mogą spotkać się ze sprzeciwem, zwłaszcza jeżeli mogą zostać odebrane personalnie albo gdy godzą w *status quo* legitymujący na przykład pozycję określonych osób na uczelni. Oczywiście w takich przypadkach oczekiwana społecznie byłaby rzeczowa dyskusja nad poglądami opublikowanymi przez danego naukowca – czyli swoiste podniesienie rękawicy. Nie zawsze jednak można na to liczyć i bywa, że realizacja prawa do wolności wypowiedzi akademickiej przeradza się w spór. Konflikt w takich sytuacjach może zostać rozwiązany w drodze niekonfrontacyjnej metody, jaką są mediacje, podczas których przedmiotem rozmów może być zasadność postępowania osoby dotkniętej daną opinią, ale nic nie stoi na przeszkodzie, by poruszyć wątki dotyczące sformułowania tej opinii.

¹⁵ Dz.U. z 1993 r. Nr 61, poz. 284 ze zm.; dalej: EKPC.

¹⁶ Na gruncie EKPC wolność ta jednak doznaje pewnych ograniczeń. Jak stanowi ust. 2 tej regulacji, korzystanie z wolności pociągających za sobą obowiązki i odpowiedzialność może podlegać takim wymogom formalnym, warunkom, ograniczeniom i sankcjom, jakie są przewidziane przez ustawę i niezbędne w społeczeństwie demokratycznym w interesie bezpieczeństwa państwowego, integralności terytorialnej lub bezpieczeństwa publicznego ze względu na konieczność zapobieżenia zakłóceniu porządku lub przestępstwu z uwagi na ochronę zdrowia i moralności, ochronę dobrego imienia i praw innych osób oraz ze względu na zapobieżenie ujawnieniu informacji poufnych lub zagwarantowanie powagi i bezstronności władzy sądowej.

¹⁷ Dz.U. z 1977 r. Nr 38, poz. 167.

wszelkich informacji i poglądów, bez względu na granice państwowe, ustnie, pismem lub drukiem, w postaci dzieła sztuki bądź w jakikolwiek inny sposób według własnego wyboru¹⁸. Ochrona wolności wypowiedzi akademickiej następuje też dzięki art. 15 ust. 3 Międzynarodowego Paktu Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych z dnia 19 grudnia 1966 r.¹⁹, który zobowiązuje jego strony do poszanowania swobody koniecznej do prowadzenia badań naukowych i działalności twórczej. Na gruncie unijnym zaś ochrona następuje w myśl regulacji art. 13 i 14 Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej²⁰. Jak stwierdzono wprost w art. 13, sztuka i badania naukowe są wolne od ograniczeń. Wolność akademicka jest szanowana. A art. 14 ust. 1 tej regulacji stanowi, że każdy ma prawo do nauki i dostępu do kształcenia zawodowego i ustawicznego.

Realizacja gwarantowanych konstytucyjnie i na gruncie przepisów prawa międzynarodowego oraz krajowego wolności działalności naukowej i prawa do edukacji może wchodzić w indywidualnych przypadkach w kolizję, gdyż nie wszyscy członkowie wspólnoty akademickiej mogą aprobować zarówno treść, jak i formę, w których następuje realizacja tych praw²¹. Może to stać się zarzewiem sporu lub konfliktu, który należy opanować, aby nie zakłócił realizacji misji instytucji.

18 Jak stanowi ust. 3 tej regulacji, realizacja tych praw pociąga za sobą specjalne obowiązki i specjalną odpowiedzialność. Może ona w konsekwencji podlegać pewnym ograniczeniom, które powinny być jednak wyraźnie przewidziane przez ustawę i które są niezbędne w celu: poszanowania praw i dobrego imienia innych; ochrony bezpieczeństwa państwowego lub porządku publicznego albo zdrowia lub moralności publicznej.

19 Dz.U. z 1977 r. Nr 38, poz. 169.

20 Wersja skonsolidowana: Dz.Urz. UE C 202 z 7.06.2016, s. 389.

21 Jeżeli chodzi o ocenę konkretnych wypowiedzi akademickich z punktu widzenia ich konfliktogennego „potencjału” w kontekście obowiązywania zasady wolności wypowiedzi akademickiej, warto skorzystać z testu sformułowanego w związku z rozpatrywaniem sprawy Mustafy Erdoğan (Mustafa Erdoğan i inni v. Turcja, 346/04 i 39799/04./04). W sprawie tej, jak referuje M. Górski, Trybunał stwierdził naruszenie art. 10 EKPC polegające na zasądzeniu w cywilnym procesie zadośćuczynienia dla sędziów tureckiego sądu konstytucyjnego, którzy poczuli się obrażeni artykułem naukowym profesora prawa konstytucyjnego. Profesor zawarł w swym tekście między innymi ocenę, że sędziowie sądu konstytucyjnego „nie nadają się na swoje funkcje”, „nie mają ochoty nadrobić swoich deficytów”, są „odporni na wiedzę”, „nie są oddani swoim funkcjom”, a także „są niezdolni do myślenia w otwarty sposób”, nadto zaś wydają orzeczenia na zamówienie politycznych władz państwa. Trybunał podkreślił znaczenie wolności akademickiej obejmującej zarówno prowadzenie badań, jak i głoszenie poglądów (w tym nauczanie), a także zaznaczył, że ingerencje w sferę wolności badań naukowych i nauczania akademickiego muszą być poddane szczególnie skrupulatnej kontroli. Wskazał ponadto, że wolność akademicka nie jest ograniczona do sfery prowadzenia badań, ale obejmuje również „wolność akademików w zakresie wypowiadania swoich poglądów i opinii, nawet jeśli są one kontrowersyjne i niepopularne, w obszarach prowadzonych badań, wiedzy eksperckiej i kompetencji. Obejmuje ona także ocenę funkcjonowania instytucji publicznych w danym systemie politycznym i wolność ich krytyki”. W tej sprawie dwoje sędziów zgłosiło zdanie odrębne, z którego jednak wynika potrzeba pogłębiania wolności akademickiej nie w ramach gwarancji wolności wypowiedzi, ale szczególnej kategorii wolności przysługującej

Ponieważ instytucje akademickie są organizacjami względnie zamkniętymi społecznie, jeżeli chodzi o skład osobowy członków organizacji, a ponadto często są autonomicznymi jednostkami organizacyjnymi, podlegającymi nie tylko przepisom prawa powszechnie obowiązującego, ale także prawa wewnętrznego – obowiązującego osoby zatrudnione w instytucjach oraz ich użytkowników (na przykład studentów), a ponadto podlegają nieskodyfikowanym tak zwanym zwyczajom akademickim – sytuacja konfliktowa w nich jest skomplikowana zarówno pod względem prawnym, jak i organizacyjnym. Dlatego też mediacje są tą procedurą, która pozwala na wyjaśnienie istoty sporu i znalezienie rozwiązania dopuszczalnego prawnie, ale także takiego, które może pozwolić instytucji akademickiej na reorganizację wewnętrznych regulacji oraz struktur i dostosowanie ich do aktualnej sytuacji społecznej. Mediacje mogą też wpływać na zmianę kultury organizacyjnej wewnątrz instytucji akademickiej oraz mieć walor edukacyjny, a w konsekwencji przyczynić się konstruktywnie do rozwoju danej instytucji i sprawnego realizowania przez nią misji badawczej czy też edukacyjnej.

1.2. Uczestnicy mediacji akademickich – strony, mediatorzy i podmioty wspierające

Uczestnikami mediacji są ich strony, podmioty je wspierające oraz mediator lub mediatorzy pośredniczący w danym konflikcie czy sporze. Jak zauważa K. Kobielska, pojęcie „uczestnik mediacji” dotyczy wszystkich osób biorących udział w mediacji. Poza wskazanymi powyżej

akademikom z uwagi na ich funkcje społeczne oraz wiedzę. Wolność akademicka, przysługująca naukowcom, jakkolwiek jest oczywiście przejawem wolności wypowiedzi gwarantowanej przez art. 10 EKPC, to jednak nie powinna być uzasadniana wyłącznie przez odwołanie do potrzeb demokratycznego społeczeństwa. Najczęściej bowiem jej przekonujące uzasadnienie jest możliwe tylko przez odwołanie do potrzeby komunikowania idei, którą chronimy w imię umożliwienia rozwoju nauczania, wiedzy i nauki. Zarazem wolność wypowiedzi akademickiej służy interesowi publicznemu również w ten sposób, że przyczynia się do lepszego poznania przez opinię publiczną istoty spraw publicznych – co ma szczególne znaczenie w przypadku nauk społecznych i prawnych. Zdaniem sędziów obecność „pierzwiaka akademickiego” w danej wypowiedzi może mieć znaczenie dla ustalenia, czy dana wypowiedź, która w innym przypadku mogłaby stanowić naruszenie dóbr osobistych, korzysta z ochrony udzielanej przez art. 10 EKPC. Sędziowie zaproponowali więc test pozwalający na ustalenie, czy dana wypowiedź ma pierwiastek akademicki. Należy więc ustalić: a) czy autor może być uznany za akademika; b) czy dana wypowiedź jest formułowana w ramach dziedziny nauki, w której funkcjonuje autor; c) czy dana wypowiedź stanowi opinię, czy stwierdzenie oparte na wiedzy naukowej autora. Zdaniem sędziów, jeżeli te trzy warunki są spełnione, wypowiedź powinna korzystać z najdalej idącej ochrony wynikającej z art. 10 EKPC. Natomiast to, jakie było forum, na którym wypowiedź została wygłoszona, a także jak została wygłoszona, ma znaczenie drugoplanowe, a często żadne; M. Górski, *Standardy ochrony...*, s. 41–60.

osobami, uczestnikami mediacji będą więc: pełnomocnicy, przedstawiciele prawni stron, eksperci, tłumacze, czasem członkowie rodzin lub przyjaciele stron, stażyści, psychologowie i szereg innych osób czy też instytucji bądź organizacji, których zaangażowanie w ten proces jest niezbędne lub co najmniej wspierające²².

Mediacje mogą znaleźć zastosowanie między wszystkimi członkami społeczności akademickich – co jest swoistym antonimem frazy *bellum omnium contra omnes* (wojna wszystkich przeciwko wszystkim). W mediacjach akademickich może dojść do pojednania wszystkich ze wszystkimi (*reconciliatio omnium cum omnibus*), i to zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i zbiorowym. Uczestnik mediacji akademickich powiązany z daną instytucją formalną więzią ma status użytkownika zakładu administracyjnego, którym z reguły jest instytucja akademicka, co jest istotnym czynnikiem, zarówno gdy chodzi o zainicjowanie mediacji, jak i jej przebieg.

Stronami mediacji akademickich mogą być więc studenci instytucji akademickich, osoby zatrudnione w tych instytucjach, niezależnie od ich statusu zawodowego (mogą to być nauczyciele akademicki, osoby zatrudnione na etatach naukowo-dydaktycznych i naukowych, pracownicy administracyjni, pracownicy obsługi i pracownicy techniczni) oraz inne osoby, które są użytkownikami takich instytucji i adresatami działań polegających na realizacji ich celów statutowych, o ile łączy je jakaś, chociażby czasowa, formalna więź z instytucją. Jako strony mediacji osoby te mogą występować w różnych konfiguracjach warunkowanych zasięgiem konfliktu. Po obu stronach może występować jedna bądź wiele osób. Skonfliktowani studenci, studenci pozostający w sporze z wykładowcą czy też z władzami uczelni mogą być zaangażowani w mediacje indywidualnie lub zbiorowo – zresztą konflikt z władzami uczelni powoduje konieczność uczestniczenia w sporze nie tylko dziekana czy rektora, ale szerszego grona, na przykład kolegium dziekańskiego. Mediacje akademickie to po prostu sposób opanowania sporu lub konfliktu w instytucji akademickiej przez osoby funkcjonujące w ramach danej instytucji. Osoby te mogą brać udział w mediacjach indywidualnie lub jako reprezentanci jej organów czy też określonych grup społecznych funkcjonujących w danej społeczności akademickiej. Jak słusznie postuluje K. Kobielska, ważne jest, by przy stole mediacyjnym w odpowiednim czasie znaleźli się też decydenci, gdyż – jak zauważa autorka – osoby biorące udział w mediacji i pracujące nad treścią porozumień, mają

22 K. Kobielska, *Strony i uczestnicy mediacji*, [w:] *Leksykon...*, red. M. Cetera, M. Tabernacka, s. 295.

pełną świadomość wysiłku włożonego przez nie w ten proces, a co za tym idzie, rozumieją konieczność pokonania wielu barier. Mają świadomość barier i uwarunkowań osiągnięcia porozumienia. Są świadome tego, że wypracowana ugoda jest najlepszym z możliwych rezultatów rozmów, głównie z tego powodu, że może być zaakceptowana przez wszystkie strony. Dlatego też udział decydentów w rozmowach jest niezbędny, gdyż – w przeciwnym razie wymediuwane porozumienie może nie spotkać się z ich akceptacją, co może skutkować brakiem sfinalizowania porozumienia, a w efekcie frustracją u stron, zarzutami o bojkotowanie porozumienia oraz finalnie eskalacją konfliktu²³. Jeżeli więc mediacje miałyby toczyć się między władzami dziekańskimi a grupą pracowników lub studentów, to ważne jest, by dziekan lub dziekani uczestniczyli chociaż w kluczowych fazach rozmów.

Jeżeli chodzi o dodatkowych uczestników, którzy byliby zainteresowani udziałem w mediacji, nie zawsze jest to możliwe, niemniej w pewnych okolicznościach może to być konieczne – na przykład gdy jedna lub obie strony mediacji nie posługują się wystarczająco biegle tym samym językiem, wówczas udział tłumacza czy też tłumaczy jest nieodzowny.

Tłumacz to główna rola drugoplanowa²⁴, która jest kluczowa w warunkach komunikacji międzykulturowej. Warto uwzględnić zasadę dwóch tłumaczy w mediacjach o takim charakterze, w przypadku tłumaczeń symultanicznych – każda ze stron korzystała będzie z pomocy „własnego” tłumacza, który będzie przedstawiał stanowisko reprezentowanej przez siebie strony. Będzie to zabieg, który zapewni przynajmniej w pewnym stopniu, „lojalność” osoby tłumaczącej, a także – gdy chodzi o wierność tłumaczenia wypowiedzi – pozwoli na odpowiednią korektę jej znaczenia, gdyż po każdej stronie rozmów będą co najmniej dwie osoby mogące prześledzić znaczenie komunikatu²⁵.

Celem mediacji akademickich jest opanowanie konfliktu wewnątrz instytucji akademickiej, zatem nie zawsze jest wskazane, zwłaszcza z uwagi na to, że mediacje mogą być regulowane wewnętrznymi procedurami wiążącymi tylko użytkowników danej instytucji, angażowanie w nie osób spoza organizacji. Niemniej praktyką powszechnie stosowaną w mediacjach ze skierowania sądu lub prywatnych jest dopuszczenie do udziału w nich osób wspierających strony, na przykład pełnomocników procesowych lub też osób bliskich udzielających stronom mentalnego

23 K. Kobielska, *Strony...*, s. 396.

24 M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, Warszawa 2018, s. 199.

25 M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje...*, 2018, s. 213.

wsparcia. Podobnie w pewnych rodzajach niepełnosprawności, konieczny może okazać się udział w mediacji asystenta, który będzie wspierał daną osobę.

Wydaje się więc, że rozszerzenie zakresu podmiotów, które brałyby udział w sesjach w pewnych okolicznościach, jest dopuszczalne w mediacjach akademickich, o ile zostanie zachowana równowaga stron i obie strony konfliktu oraz mediator wyrażą na to zgodę. Z tego względu należy rozważyć, czy charakter danego konfliktu uzasadnia na przykład udział profesjonalnego pełnomocnika²⁶ w mediacjach akademickich. Udział radcy prawnego lub adwokata może być uzasadniony, jeżeli konflikt dotyczy kwestii, które są nie tylko sprawami wewnętrznymi danej instytucji akademickiej – na przykład gdy mediacje dotyczą spraw pracowniczych, które następnie mogą być przedmiotem orzekania przed sądem powszechnym. Aczkolwiek udział pełnomocnika procesowego powinien być raczej wyjątkiem niż regułą w tego typu mediacjach. Katarzyna Kobielska zauważa jednak, że obecność pełnomocnika procesowego w mediacji daje stronie poczucie bezpieczeństwa prawnego i emocjonalnego. Autorka wskazuje takie zalety udziału pełnomocnika, jak wspieranie strony w formułowaniu propozycji ugodowych czy szanse na wyjaśnienie z nim skutków prawnych decyzji podjętej przez stronę²⁷. Udział pełnomocników procesowych oraz ich ścisła współpraca z mediatorem i stronami, w tym konsultowanie propozycji poszczególnych rozwiązań, na które strony byłyby skłonne się zgodzić, są więc w pewnych okolicznościach wskazane. Pozwoli to na zawarcie takiej ugody, która usatysfakcjonuje strony i będzie dopuszczalna prawnie, co wyeliminuje ryzyko niezatwierdzenia jej przez organ właściwy w danym postępowaniu²⁸. W mediacjach akademickich zastępcy procesowi powinni być bezwzględnie specjalistami z zakresu przepisów regulujących funkcjonowanie instytucji akademickich i w zależności od rodzaju konfliktu powinni posiadać odpowiednią praktykę bądź wiedzę merytoryczną w zakresie rzeczowym, w którym konflikt się ujawnił. Powinni też rozumieć istotę i cel funkcjonowania instytucji akademickiej.

26 Analizując kwestię mediacji w akademickim postępowaniu dyscyplinarnym, Paweł Czarnecki wyraził opinię, że nie jest celowe, aby reprezentant uczestniczył w postępowaniu mediacyjnym na wszystkich etapach. Jego udział jest potrzebny przede wszystkim w momencie zawierania ugody, w szczególności wówczas, gdy dotyczy ona kwestii o charakterze prawnym. Istotą mediacji jest nie tylko zawarcie ugody, ale również pojednanie między pokrzywdzonym a sprawcą deliktu dyscyplinarnego; P. Czarnecki, *Mediacja akademicka – konfrontacja teorii z uczelnianą praktyką*, „Forum Polityki Kryminalnej” 2022, vol. 2(4), s. 10. Nie można w zasadzie odmówić racji tej opinii – z uwagi na dynamikę sytuacji w trakcie sesji może być wskazane, by była to interakcja trójstronna – stron i mediatora.

27 K. Kobielska, *Strony...*, s. 404.

28 M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje...*, 2024, s. 82.

Dobór mediatora w instytucjach akademickich powinien zostać przeprowadzony z uwzględnieniem specyfiki konfliktu, kultury organizacyjnej danej instytucji, jej zasobów i sytuacji społecznej zarówno w samej instytucji, jak i w jej otoczeniu, a także oczywiście środków finansowych, którymi dysponuje dana instytucja czy też raczej polityki wydawania środków, które są w jej dyspozycji. Mediacje powszechnie uważane są za tańszą formę opanowania konfliktu niż metody konfrontacyjne, takie jak angażowanie się w spór w procedurach sądowych lub w postępowaniach skargowych w ramach kontroli instancyjnej. Ważne jest więc, by osoby decydujące o polityce wydawania środków danej instytucji były skłonne dostrzec długofalowe zyski z rozwiązania konfliktu na jak najwcześniejszym stadium.

Mediacje akademickie mogą mieć postać mniej lub bardziej sformalizowanych procedur i to zasadniczo determinuje, kto mógłby pełnić funkcję mediatora w danym konflikcie – profesjonalny mediator czy osoba kulturowo, organizacyjnie i tożsamościowo, czyli niejako „genetycznie”, powiązana z daną instytucją. Możliwe jest skorzystanie z zewnętrznych mediatorów profesjonalnych – na przykład wpisanych na listę prowadzoną przez odpowiedni organ publiczny. Nie ma jednak przeszkód, by skorzystać z wewnętrznego zasobu mediatorów – także profesjonalistów legitymujących się przygotowaniem zawodowym do prowadzenia mediacji. W takim przypadku powinni mieć oni status organizacyjny zapewniający im niezależność, nawet gdy są włączeni w struktury danej instytucji akademickiej. Mediacje mogą oczywiście prowadzić także osoby cieszące się szacunkiem i zaufaniem w danej instytucji akademickiej, pełniące tę funkcję *ad hoc*.

Mediatorem może być indywidualna osoba albo para mediatorów pracujących w danej mediacji wspólnie – ten typ mediacji, gdy dwie osoby tworzą mediujący zespół, nazywany jest komediacją²⁹ i ma pewne zalety w organizacjach takich jak instytucje akademickie, głównie z uwagi na możliwość doboru do zespołu takich osób, które zapewnią obiektywizm i profesjonalizm przeprowadzenia tej procedury i rozłożenie „ciężaru odpowiedzialności”, co jest istotne w zamkniętej strukturze o charakterze korporacyjnym.

²⁹ Komediacje są prowadzone przez dwóch lub dwoje mediatorów, którzy tworzą swoisty zespół mediacyjny. Taka konstrukcja podmiotu mediującego pozwala na połączenie indywidualnych cech i kwalifikacji obu osób pełniących funkcję mediatora. Daje to szansę na przełamanie bariery etnocentryzmu i ograniczeń wynikających z warunkowanych płcią zachowań społecznych i sposobu dokonywania ocen, a także pewnych niedostatków wiedzy fachowej mediatorów. M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje...*, 2024, s. 41.

Z moich badań wynika, że efektywne może okazać się prowadzenie rozmów rozjemczych przez osoby o wysokim statusie formalnym i rzeczywistym – cieszące się powszechnym zaufaniem i autorytetem³⁰ w danym środowisku naukowym. W jednej z udokumentowanych przeze mnie sytuacji, do opanowania konfliktu zaangażowano dwóch profesorów, mających już wówczas status emeryta, którzy cieszyli się – z uwagi na swoje postawy etyczne i ogromną wiedzę – powszechnym zaufaniem i szacunkiem. Ponieważ spędzili w danej instytucji wiele dziesiątków lat, znali doskonale jej kulturę. Tym, co zdecydowało o powodzeniu działań rozjemczych, które w tym przypadku nabrały bardziej charakteru propozycji rozwiązania sporu, był autorytet obu profesorów, który zrównoważył nieuzasadnione ambicje czy też pretensje do prowadzenia zajęć jednej ze stron mediacji. Udział tak szanowanych profesorów podziałł też dyscyplinująco na strony mediacji, zwłaszcza tę bardziej ofensywną. Mediacje w tym przypadku stały się przedmiotem powszechnego zainteresowania i sprawa oceniana była przez członków wspólnoty akademickiej. Wydaje się, że dzięki udziałowi w mediacjach autorytetów o wysokim statusie społecznym, u stron mediacji włączyły się mechanizmy autoprezentacyjne³¹, które skłoniły je do ugodowych postaw. Strony mediacji stanęły w obliczu ryzyka wstydu społecznego z powodu grożącej im opinii osób, które nie są w stanie dojść do porozumienia nawet w sytuacji, gdy autorytety próbują je skłonić do ugody.

1.3. Konflikty w instytucjach akademickich i ich potencjał mediacyjny

1.3.1. Istota konfliktów akademickich

Mediacje akademickie mogą znaleźć zastosowanie we wszelkiego rodzaju konfliktach ujawniających się w działaniu instytucji akademickiej niezależnie od tego, kto jest stroną takiego konfliktu z zakresu wyżej wskazanych osób, oraz niezależnie od tego, jaki charakter przybrał ów konflikt. Należy pamiętać, że konflikty są zjawiskami wielopłaszczyznowymi, ujawniającymi się równocześnie w różnych sferach aktywności ludzkiej i różnych aspektach ludzkiej egzystencji. W takich instytucjach jak uniwersytety czy instytucje badawcze ryzyko konfliktu jest znaczne.

³⁰ Więcej na temat znaczenia autorytetu w mediacjach: M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje...*, 2024, s. 78, 79 i zwłaszcza kompleksowo na s. 313.

³¹ Więcej na temat mechanizmów autoprezentacyjnych i ich znaczenia w mediacjach: M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje...*, 2024, s. 264 i n. oraz 238 i 200.

Jak zauważa Leticia García Villaluenga, bliski i długotrwały codzienny kontakt między ludźmi i ich grupami pełniącymi różne funkcje, szeroki zakres ról przypisywanych członkom poszczególnych grup lub ograniczone zasoby mogą stanowić źródło konfliktów bezpośrednio wpływających na relacje osobiste i zawodowe osób w nich uczestniczących³².

Mediacyjne podejście do konfliktu powinno holistycznie traktować daną sytuację sporną, co oznacza potrzebę identyfikacji źródeł sporu (z reguły wielu), ich podłoża społecznego oraz kulturowego i sfery interesów, które weszły w kolizję w danej sytuacji. Konieczne jest też zrozumienie mechanizmów funkcjonowania struktur instytucji akademickiej, zarówno z ustrojowego punktu widzenia (bo to daje możliwość zaplanowania ewentualnych zmian), jak i społecznych mechanizmów determinujących takie, a nie inne funkcjonowanie struktur, co pozwala na możliwość takiego zaprojektowania przez instytucję akademicką struktur, by było to kompatybilne ze społecznymi uwarunkowaniami charakterystycznymi dla danej instytucji w określonym miejscu i czasie. Konieczna jest też wiedza z zakresu antropologicznych uwarunkowań danej instytucji akademickiej, co dotyczy jej zasobów kulturowych i kulturowej tożsamości.

Istotą konfliktów w organizacjach, co dotyczy oczywiście także instytucji akademickich, jest ich wielopłaszczyznowość. Często „formalne” zarzewie konfliktu jest jedynie soczewką, w której zogniskowało się napięcie, którego powodem były długotrwałe frustracje i niezadowolenie, żal, poczucie zawodu czy nuda ludzi funkcjonujących w danej organizacji. Ponieważ w rzeczywistości nie istnieje uniwersalne remedium na wszelkie bolączki w organizacjach, odpowiednik „mordercy cierpień”, czyli „cudownych” kropli, o których pisał Mark Twain w *Przygodach Tomka Sawyer*³³, konieczne jest wieloaspektowe, wręcz antropologiczne podejście do konfliktu, co umożliwiają właśnie mediacje, gdyż istotą opanowania sporu dzięki nim jest przepracowanie konglomeratu negatywnych emocji, wyjaśnienie wzajemnych racji i zaspokojenie potrzeb poszczególnych osób lub podanie racjonalnych powodów, dla których jest to niemożliwe, oraz ustalenie sposobu postępowania na przyszłość. Możliwe jest też zdiagnozowanie danej instytucji akademickiej lub sieci instytucjonalnej, w której ona funkcjonuje, jeżeli chodzi o jej potencjalnie konfliktogenne czynniki strukturalne i społeczne, co w przyszłości pozwoli na zastosowanie odpowiednich do sytuacji remediów.

³² L.G. Villaluenga, *Mediation in university communities: the experience of the universidad complutense*, „Conflictology” 2009, nr 1, s. 75.

³³ M. Twain, *Przygody Tomka Sawyer*, rozdział XII zatytułowany „Kot i morderca cierpień”, Wrocław 2003, s. 83.

W efekcie celem mediacji jest ustalenie, czyli zdefiniowanie lub zredefiniowanie relacji międzyludzkich na przyszłość zarówno w aspekcie emocjonalnym, jak i finansowym, organizacyjnym czy społecznym – co dotyczy na przykład statusu poszczególnych osób w danej organizacji lub też proceduralnych i organizacyjnych aspektów ich funkcjonowania.

Konflikty akademickie mają tendencję do swoistego „pączkowania” – mogą rozlać się na wiele struktur i osób nie tylko w obrębie danej instytucji akademickiej, ale także w sieci instytucjonalnej, w której dana instytucja funkcjonuje stale lub okazjonalnie, na przykład w związku z przygotowywaniem publikacji naukowej³⁴. Uczestnikami konfliktu mogą zostać w takich sytuacjach naukowcy opracowujący poszczególne zagadnienia, redaktor naukowy, redaktor merytoryczny, redaktor techniczny, korektor, osoby zajmujące się edycją, czyli grafik oraz osoba dokonująca składu. Ponadto w konflikt mogą być zaangażowane

³⁴ Tego rodzaju konflikt, odczuwalny przez wiele lat po inicjującym go zdarzeniu, miał związek z korektą, której został poddany mój tekst, który miał być rozdziałem w monografii wieloautorskiej pod redakcją profesora o bardzo wyrazistej osobowości. Wielu naukowców, w tym ja, traktuje publikacyjne efekty swojego życia naukowego bardzo osobiście – nic dziwnego, w końcu są one owocem naszej często wieloletniej pracy, poświęcenia kosztem życia prywatnego i wszystkiego, co może nas, naukowców motywować do odczuwania dumy. Redakcja i korekta to proces, który Jacek Dehnel porównał kiedyś do odcinania piłą nogi z gangreną i palenia jej potem, czyli wszystkich tych rzeczy, o których nie marzyłby dziesięć lat jako o wizji swojej przyszłości, gdy dorośnie. Mam dokładnie takie same odczucia. Gdy więc zobaczyłam mój tekst po korekcie, doznałam wstrząsu porównywalnego z tym, jaki przeżyła właścicielka samochodu zaparkowanego przy wiadukcie na ulicy Komandorskiej we Wrocławiu, na który pracujący na tym wiadukcie robotnicy przypadkowo upuścili tory, które „wymknęły” im się z dźwigu. Jakiś czas po zdarzeniu na miejscu zgromadzili się gapię i reporterzy w oczekiwaniu na właścicielkę samochodu, która zresztą wkrótce nadeszła, zamierzając zapewne utrwalić jej reakcję. Na mnie nie czekali reporterzy, więc nie miałam się gdzie „wywentylować”. Napisałam więc bardzo emocjonalny list do redaktora tomu, dając upust swoim odczuciom na temat jakości i sposobu dokonania korekty. Zdecydowanie nie należało tego robić (jak kiedyś usłyszałam, 90% klótni powstaje przez podniesienie głosu o pozostałe 10%, a moja wypowiedź była naprawdę emocjonalna). Dostałam również emocjonalną odpowiedź, a następnie spotkała się ze mną korektorka – do tego czasu emocje już opadły, a ślad po nich nie pozostał, gdy zobaczyłam, że to studentka któregoś z pierwszych lat polonistyki, niemająca zielonego pojęcia o prawie i rządzących nim regułach (na przykład o tym, że nie można korygować brzmienia przepisów, nawet jeżeli korektorowi „nie brzmią”). Spotkanie skończyło się prywatnym wykładem, którego udzieliłam korektorze spontanicznie, tłumacząc, co było niewłaściwego w korekcie. Swoista niechęć między mną i profesorem trwała wiele lat, praktycznie uniemożliwiając współpracę między nami. Swoją drogą, aby tego typu konflikty nie powstawały, należy zalecić umiarkowanie w korekcie, a zwłaszcza powstrzymanie się od ingerencji w unikalny styl danej osoby. Czasem zresztą można odnieść wrażenie, że korekta dokonywana jest według analogicznej zasady, jak działają służby porządkowe dbające o zieleń w mieście: „ciąć, byle na pace ciężarówki zmieściło się tyle gałęzi, że starczyłoby na stos dla nie jednego Giordana Bruna, ale wszystkich heretyków świata” – bez względu na to, co tam pozostanie. Redaktor i korektor muszą być świadomi faktu, kto jest podpisany pod danym tekstem i kto za niego odpowiada. Osoba pracująca nad redakcją artykułu czy książki ma przecież inny etnocentryzm i inny zasób wiedzy, korzysta prawdopodobnie z innych uzusów językowych i może nie rozumieć etnocentryzmu autora tekstu.

podmioty finansujące publikację i osoby kierujące wydawnictwem oraz władze uczelni.

Konflikty w instytucjach akademickich mają swoiste uwarunkowania, którym warto się przyjrzeć, projektując mediacje – zarówno w indywidualnych przypadkach, jak i w przypadku organizacji wewnętrznych procedur mediacyjnych. Jest to o tyle istotne, że diagnoza sytuacji konfliktowej pozwoli na zaplanowanie optymalnego przebiegu i zakresu działań mediacyjnych z uwagi na wskazanie charakteru konfliktu czy też współistniejących konfliktów w danym przypadku. Ponieważ konflikty akademickie, zresztą jak wszystkie inne, są konfliktami między ludźmi – każdy z nich ma swój wymiar interpersonalny. Zdarza się, że na przykład konflikt wartości nie jest w zasadzie konfliktem między określonymi osobami, jednakże są w niego zaangażowani konkretni ludzie i z tego powodu ma on też cechy konfliktu interpersonalnego. Bywa tak, że konkretny człowiek jest jakby delegatem czy też czasem wręcz kozłem ofiarnym³⁵ danej sytuacji konfliktowej, co finalnie może doprowadzić do wrogości między konkretnymi osobami i przerodzić się w spersonalizowany konflikt międzyludzki oddziałujący na całą instytucję.

Specyficzne uwarunkowania powstawania i eskalacji konfliktów na uczelniach i w instytucjach badawczych należy wziąć pod uwagę, projektując ośrodki mediacyjne w instytucjach akademickich. Oczywiście te uwarunkowania są istotne także w przygotowaniu i przebiegu konkretnych mediacji.

1.3.2. Strukturalne i organizacyjne konflikty akademickie

Konflikty strukturalne i organizacyjne na uczelniach oraz w innych instytucjach akademickich oddziałują na osoby w nich zatrudnione, choć zasadniczo dotyczą wadliwej bądź niekompatybilnej kompozycji struktur danej instytucji. Ujmując rzecz obrazowo – relacje pomiędzy strukturami a funkcjonującymi w nich ludźmi zawsze można opisać, używając analogii zakłętej w pytaniu: „Czy to mrowisko determinuje zachowanie mrówek, czy też mrówki kształtują mrowisko i dlatego właśnie tak wygląda?”. Faktem jest jednak, że w prawidłowo – ergonomicznie, zaprojektowanej strukturze organizacyjnej ludzie będą osiągać więcej satysfakcji z pracy (więc będzie mniej destrukcyjnych konfliktów) i będą pracowali efektywniej. Zaniedbania czy też zaniechania

³⁵ Co można zobrazować słyszanym od czasu do czasu stwierdzeniem w stylu: „Personalnie nic do niego nie mam, ale...”.

organizacyjne oraz nieprzemyślane reformy i restrukturyzacje winne są takim warunkom pracy, które będą kreowały sytuacje konfliktowe.

Konflikty przejawiające się na płaszczyźnie strukturalnej mają związek z takimi zjawiskami jak: niedostosowanie struktur do potrzeb wynikających z wykonywanych zadań (na przykład „niesprawiedliwy” rozkład etatów w poszczególnych działach instytucji akademickiej; niekompatybilność struktur, które powinny ze sobą współpracować albo też współdziałać przy określonych działaniach, lub w ogóle brak odpowiednich jednostek organizacyjnych; brak analogicznych lub kompatybilnych struktur w poszczególnych jednostkach; wady konstrukcji struktur, takie jak zbytne lub niedostateczne ich rozbudowanie, niewłaściwe zastosowanie decentralizacji lub centralizacji; niedokończenie reform lub wadliwe reformowanie instytucji akademickiej, co może skutkować niekompatybilnością struktur³⁶). Ponadto źródłem konfliktów strukturalnych mogą być nieprzygotowane reformy, które nie uzyskały poparcia społeczności akademickiej, więc nowe struktury bywają ignorowane, a osoby funkcjonujące w poprzednich strukturach są zasypywane pracą „po znajomości”, gdyż to im osoby z danej organizacji ufają.

Przykładami konfliktów organizacyjnych i strukturalnych w instytucjach akademickich są na przykład konflikty dotyczące kwestii organizacyjnych, takich jak: podział zajęć dydaktycznych (tak zwane konflikty o zajęcia), przydział pomieszczeń – gabinetów lub sal wykładowych (tak zwane spory o sale, przy okazji których często ujawnia się też konflikt statusów osób będących w sporze), decyzje co do współdzielenia pomieszczeń (laboratoriów i gabinetów), organizacja podziału administracyjnego instytucji akademickiej na jednostki takie jak instytuty, zakłady czy katedry i powiązane z tym decyzje co do składu osobowego poszczególnych jednostek. Źródłem konfliktów może być też organizacja sekretariatów i przydzielenie zakładów, instytucji i katedr do poszczególnych sekretariatów; podobne konflikty mogą być spowodowane organizacją dziekanatów i jednostek obsługi studentów. Konflikty strukturalne mają też związek z brakiem możliwości skorzystania z komórek zajmujących się bieżącą obsługą techniczną – na przykład z pomocy działu IT, lub wprowadzeniem procedur, które z uwagi na ich złożoność i nieergonomiczność będą ignorowane przez członków wspólnoty akademickiej, co dotyczy także źle zaprojektowanych i przez to nieergonomicznych stron internetowych jednostek akademickich.

³⁶ Por. M. Tabernacka, *Płaszczyzna strukturalna konfliktów w administracji publicznej*, [w:] *Płaszczyzny konfliktów w administracji publicznej*, red. M. Tabernacka, R. Raszevska-Skałeczka, Warszawa 2010, s. 49.

Konflikty organizacyjne i strukturalne mają więc podłoże funkcjonalne, skorelowane z topografią struktur danej instytucji i organizacją pracy. W pewnych aspektach związane jest to także z możliwościami lokalowymi danej uczelni czy jednostki naukowej. Nie zawsze można dobudować piętro do budynku wydziału, by pomieścić potrzebne sekretariaty czy urządzić nowe gabinety dla pracowników i sale wykładowe. Projektowanie w mediacjach rozwiązań takich konfliktów może wymagać więc zaangażowania w ten proces większej liczby decydentów, niż mogłoby się wydawać na początku. Konieczne może okazać się na przykład nawiązanie współpracy z innymi jednostkami uniwersyteckimi w sytuacjach, gdy skorzystanie z ich zasobów pomoże rozwiązać dany problem. Należy też rozważyć, czy centralizacja struktur obsługi na poziomie uniwersytetu, czy innej instytucji akademickiej ma sens. Skoro więc behawioralna należy do najistotniejszych więzi międzyludzkich³⁷, warto skorzystać z siły tych mechanizmów i pozostawić na przykład działy IT w strukturze organizacyjnej wydziału (czyli zachować decentralizację), centralnemu szczeblowi pozostawić jedynie koordynację zdecentralizowanych jednostek. Zdecydowanie efektywniej funkcjonuje jednostka, w której pomocy technicznej udziela pan Karol znany wszystkim osobiście, a nie anonimowy, wirtualny, odhumanizowany helpdesk³⁸.

Wynikiem mediacji, w których ujawni się konflikt strukturalny, mogą być zmiany w funkcjonowaniu i topografii struktur uczelni czy poszczególnych wydziałów, na przykład wprowadzenie decentralizacji bądź centralizacji poszczególnych jednostek organizacyjnych albo też spłaszczenie lub wydłużenie struktur, a także stworzenie nowych jednostek, na przykład wydzielenie w instytucie nowych zakładów lub przekształcenie dotychczasowych.

1.3.3. Konflikty akademickie o podłożu finansowym

Funkcjonowanie nauki i edukacja wymagają odpowiednich nakładów finansowych i odpowiedniego gospodarowania nimi. Naukowcy, jak pokazuje praktyka, często poświęcają swojej pracy więcej czasu, niż

³⁷ Jak zauważa P. Sztompka, ten typ więzi wyraża się nie tylko w postawach, ale w realnych zachowaniach; P. Sztompka, *Socjologia*, Kraków 2006, s. 190. Jeżeli w instytucji akademickiej między zindywidualizowanymi współpracującymi osobami nawiąże się ten typ więzi, zawsze można liczyć na pomoc. Podobnie w przypadku mediacji wiemy, z kim mamy mediuować.

³⁸ W takich sytuacjach ryzyko konfliktów znacznie wzrasta, gdyż osoby potrzebujące pomocy będą jej poszukiwały u konkretnych osób, niezgodnie z obowiązującymi procedurami.

wynikałoby to z formalnych ustaleń umów o pracę czy umów grantowych, jednak oczekiwanie, że będą poświęcać się benedyktyńskiej pracy wyłącznie *pro bono*, byłoby konsternujące. Panuje powszechne przekonanie, że środki przeznaczane na naukę przez władze publiczne są niewystarczające – niemniej te środki, które są, a ściślej – polityka gospodarowania nimi na poszczególnych uczelniach i ich podział, mogą być źródłem nieporozumień.

Do konfliktów dotyczących spraw finansowych w instytucjach akademickich można zaliczyć na przykład spory dotyczące decyzji w sprawie wypłaty stypendium albo innych świadczeń dla studentów lub innych użytkowników instytucji akademickiej. Konflikty finansowe dotyczą też rozdziału środków z subwencji i grantów, a także samego faktu przyznawania środków z grantu i środków na pozyskiwanie grantów. W tym przypadku szczególnie konfliktogennym zjawiskiem jest brak transparentnych zasad podziału środków i duży zakres dyskrecjonalności w ich podziale i przydzielaniu. Oczywiście remedium na ten stan rzeczy jest wprowadzenie transparentności podziału środków i demokratycznej procedury decydowania o budżecie, co można zapewnić poprzez głosowanie w kolejalnych ciałach funkcjonujących w danej instytucji. Antykonfliktogenne jest też ustalenie racjonalnych kryteriów podziału środków, dzięki czemu w razie ryzyka ewentualnego konfliktu społeczność akademicka dysponuje wzorcem do oceny uczciwości określonych decyzji finansowych.

Konfliktogenne jest też brak powszechnej wiedzy co do możliwości dysponowania środkami. Dotyczy to zarówno fachowej wiedzy księgowej, jak i możliwości kwalifikacji poszczególnych kosztów na przykład dysponowanych w ramach projektów. Można spotkać się z sugestiami wydatkowania środków, które nie mogą być rozdysponowane jako koszty kwalifikowane w danym działaniu, a brak zrozumienia co do tego faktu jest niezwykle konfliktogenne.

1.3.4. Interpersonalne konflikty akademickie

Mediacje mogą znaleźć zastosowanie także w konfliktach mających swój wymiar interpersonalny, niezależnie od tego, czy interpersonalność danej sytuacji konfliktowej jest jej istotą, czy tylko jednym z jej elementów. Podłożem społecznym i psychologicznym takich konfliktów mogą być: konkurencja o władzę, prestiż, znaczenie i uznanie dla osiągnięć naukowych oraz pracy podlegającej ocenie i związane z tym emocje: zazdrość oraz zawiść i chęć zemsty. Ponadto źródłem konfliktów

interpersonalnych na uczelniach i w innych jednostkach akademickich mogą być nieporozumienia i spory w życiu prywatnym, które przeniosły się też na płaszczyznę zawodową. Powodem konfliktów mających wymiar interpersonalny może być irracjonalna niechęć, jaką dana osoba odczuwa do współpracowników, co dowodzi nieumiejętności oddzielenia osobistych sympatii od merytorycznych przesłanek oceny czyjejś pracy i uznania dla wartości danej osoby dla instytucji akademickiej, co samo w sobie jest wszak dowodem na brak profesjonalizmu osoby przejawiającej taką wrogość. Powodem konfliktów interpersonalnych mogą być też nadużycia, jakich określona osoba dopuściła się wobec swoich współpracowników, zwłaszcza w sytuacji, gdy okoliczności sprawy uniemożliwiały jej wyjaśnienie lub przeciwstawienie się określonym zachowaniem w odpowiednim czasie.

Konflikty interpersonalne mogą być aktywne, co wiąże się z jakimś rodzajem działań ofensywnych – zaczepnych i defensywnych – obronnych podejmowanych przez jego strony. Mogą być też zamrożone i mieć formę trwałej niechęci warunkującej określone zachowania pasywno-agresywne (negatywne głosy w głosowaniach tajnych, niewłączanie danej osoby do gremiów i pomijanie jej w rozdziale środków i awansowaniu, nieodpowiadanie na maile). Konflikty interpersonalne we wspólnotach akademickich są czynnikiem destabilizującym działanie instytucji, gdyż z reguły inni członkowie wspólnoty są ich świadomi. Zarządzanie instytucją, w której istnieją takie konflikty, jest prawdziwym wyzwaniem i może być porównane do sytuacji, gdy na przyjęciu rodzinnym trzeba zaplanować układ gości przy stole – pamiętając, by na przykład rozwiezionych członków rodzin i ich byłych oraz obecnych partnerów usadzić w odpowiedniej odległości od siebie oraz dodatkowo trzeba znaleźć miejsce dla dzieci, które na takich przyjęciach mają swoje potrzeby, które często trudno pogodzić ze skryptami kulturowymi realizowanymi przez dorosłych przy tego typu okazjach.

Finalnie, w sytuacji gdy w danej instytucji mamy do czynienia z aktywnymi bądź zamrożonymi konfliktami interpersonalnymi lub o odcieniu interpersonalnym, potencjał naukowców i dydaktyków pozostaje niewykorzystany, z uwagi na ograniczone możliwości efektywnej i inspirującej współpracy.

Konflikty interpersonalne mogą zachodzić pomiędzy studentami oraz między studentami a kadrami dydaktyczną lub techniczną. Mogą to być oczywiście także konflikty między kadrami naukową i innymi pracownikami – w dowolnych konfiguracjach. Przykładami takich konfliktów są spory o nieautoryzowane wykorzystanie cudzego dorobku naukowego (nie zawsze chodzi tu o plagiat w publikacji, czasem jest

to skorzystanie z cudzego lub wspólnego dorobku i przedstawianie go jako wyłącznie swojego, co może mieć też postać niepodania żadnego źródła – wówczas dana osoba pławi się w blasku domniemania, że idee lub koncepcje są jej autorstwa). Takie sytuacje mogą dotyczyć zarówno relacji między pracownikami naukowymi, w sytuacji gdy dojdzie do nieuprawnionego wykorzystania ich dorobku, ale też chodzić tu może o nieautoryzowane wykorzystanie wyników pracy studentów. Szczególnym rodzajem konfliktów interpersonalnych są konflikty będące efektami zjawiska potocznie określanego jako „wożenie się na cudzych plecach”. Z moich obserwacji wynika, że jest to zjawisko powszechne na uczelniach, polegające na czasem subtelnych, ale z reguły znacznie bardziej obcesowych działaniach, takich jak:

- skorzystanie z cudzych kontaktów w świecie naukowym przy organizacji wydarzenia naukowego i pominięcie przy tym źródła tych kontaktów, co może mieć na przykład postać niezaproszenia danej osoby na konferencję zorganizowaną dzięki jej potencjałowi albo niewłączenia danej osoby do składu komitetu organizacyjnego;
- przejęcie struktur zorganizowanych przez daną osobę oraz prowadzonej przez nią działalności, co może polegać na próbie lub sfinalizowaniu przejęcia funkcji i dorobku chwilowo zastępowanej osoby, na przykład funkcji opiekuna koła naukowego albo jednostki organizacyjnej lub pozycji wykładowcy danego przedmiotu;
- wymuszanie w różny sposób udostępnienia lub po prostu nieautoryzowane skopiowanie materiałów służących organizacji działalności naukowej;
- „podpinanie się” dzięki swoim pobocznym kontaktom lub statusowi formalnemu w instytucji do działalności organizowanej przez inną osobę; chodzić może na przykład o nieautoryzowany udział w badaniach i ogłaszanie ich wyników – w sytuacji, gdy udział „uzurpatora” w danym projekcie naukowym był akcydentalny bądź nieautoryzowany przez osobę kierującą badaniami.

„Wozenie się na cudzych plecach” zachodzi także w przypadkach, gdy podczas pracy zespołowej jedna lub kilka osób przy niewielkim własnym wkładzie w osiągnięcie wyników, podejmuje próby partycypacji w prestiżu, wynagrodzeniu oraz wszystkim, co wiąże się z ogłoszeniem wyników badań innych członków zespołu³⁹. Podobnym działaniem jest tak zwana „fucha na boku”, czyli na przykład zorganizowanie przy okazji czyichś

³⁹ Pewną formą odreagowania i wentylowania frustracji z powodu obserwacji takich działań lub bycia ich ofiarą jest używane w środowisku naukowym stwierdzenie o „czymś”, co przykleiło się do okrętu i krzyczy: „Płyniemy!”. Słyszałam to niejednokrotnie w rozmowach kuliuarowych.

lub nawet wspólnych badań konferencji angażującej część osób pracujących w danym projekcie lub w niego zaangażowanych z pominięciem osoby odpowiedzialnej za badania czy też istotnej grupy badaczy. Stanowi to naruszenie standardu akademickiej pracy zespołowej i wzajemnej lojalności. Taka sytuacja osłabia zaufanie do współpracowników i jest wysoce destrukcyjna dla instytucji akademickiej w ogóle, a w szczególności dla konkretnego projektu oraz oczywiście przebiegu badań, gdyż współpraca naukowa wymaga utrwalonego zaufania i uczciwych, poprawnych relacji interpersonalnych. Jeżeli do tego zorganizowana konferencja narusza przyjęte w środowisku akademickim standardy profesjonalne (na przykład zbyt późne poinformowanie potencjalnych uczestników, a zwłaszcza prelegentów, brak sprawnej komunikacji, nieuwzględnienie wydarzenia w planie konferencji danej instytucji lub inne niedopełnienie wymogów płynących z wewnętrznych akademickich procedur organizowania takich wydarzeń), skutki takiej nonszalancji obciążą osobę, która kierowała bądź była kluczowa dla badań lub kieruje jednostką akademicką. Dla środowiska naukowego jest to dodatkowo sygnał, że w danej jednostce akademickiej panuje dezintegracja, a nawet stan zbliżony do anarchii, co negatywnie oddziałuje na jej wizerunek.

Innym przypadkiem konfliktownego zachowania jest zlecenie innym osobom określonych funkcji i przypisywanie sobie rezultatu działania. Może chodzić na przykład o zajęcia prowadzone przez podwładnych danej osoby, w sytuacji gdy formalnie w przydziale godzin dydaktycznych godziny te są przypisane przełożonemu i tak następnie raportowane. Podobnym przypadkiem jest sytuacja tak zwanych „przysług koleżeńskich” w zastępstwach, które nie spotkały się z oczekiwaną w takich przypadkach wzajemnością.

Źródłem konfliktów interpersonalnych może być też wynik oceny dorobku naukowego w akademickich procedurach awansowania; chodzi o treści zawarte w recenzjach doktoratów, habilitacji czy w recenzjach sporządzanych w trakcie postępowania o nadanie tytułu profesora zwyczajnego. Podobny efekt mogą odnieść recenzje wniosków grantowych i publikacji naukowych. Praktyka pokazuje, że od czasu do czasu można spotkać się z przedkładaniem w postępowaniach awansowych publikacji bądź materiałów, które nie spełniają standardów, których oczekiwaliby recenzenci i wiąże się to z negatywną oceną aplikacji. Pamiętać należy, że specyfiką środowiska naukowego jest ciągle ocenianie siebie nawzajem przez członków wspólnoty akademickiej, co oczywiście w przypadku braku aprobaty wyniku takiej oceny może wywoływać sprzeciw ocenianej osoby – słuszny bądź nie. W przypadku negatywnych ocen, które zresztą z reguły powinny być odpowiednio uzasadnione, zdarza

się, że strony takich postępowań bądź ich promotorzy próbują używać argumentów pozamerytorycznych, a wręcz zarzutów *ad personam* w stosunku do osób, które są przez nich obwiniane za niepowodzenie przewodu czy negatywną ocenę publikacji.

1.3.5. Pracownicze konflikty i spory akademickie

Kategoria konfliktów pracowniczych może mieć ścisły związek z konfliktami o podłożu interpersonalnym⁴⁰. Najczęściej ujawniają się one na linii przełożony – podwładny: w konfliktach mających związek z mobbingiem, wypłatami wynagrodzenia czy też organizacją warunków pracy – jeżeli chodzi o miejsce, czas pracy i decyzje dotyczące ilościowego podziału zajęć oraz przydzielania nauczycielowi akademickiemu określonych zajęć dydaktycznych. Źródłem konfliktów bywają niekiedy określone dyspozycje wydawane podwładnym przez przełożonych⁴¹. Jeżeli chodzi o konfliktogenne zachowania na granicy mobbingu, to jako przykłady można wskazać: przydzielanie osobie z wysokimi kwalifikacjami i istotnym dorobkiem naukowym ćwiczeń, podczas gdy wykład zostanie przydzielony osobie o niższym dorobku; podjęcie decyzji o przypisaniu przedmiotów pracownikowi naukowemu bez uwzględnienia jego osiągnięć i dorobku naukowego, a więc poziomu jego profesjonalizmu bądź też pominięcie wysokiej klasy specjalisty w rozdziale seminariów dyplomowych, w sytuacji gdy takie seminaria otrzymują do prowadzenia osoby niedysponujące jeszcze stosownym dorobkiem naukowym, pozwalającym im na pełnienie roli mentora w relacjach ze studentami. Mediacje zastosowane w tego rodzaju

⁴⁰ Warto konflikty o takim podłożu poddać mediacjom lub innym formom ich opanowania na wczesnym etapie, zanim spór nie przerodzi się jeszcze w indywidualny spór pracy, którego rozpatrywanie regulowane jest przepisami działu dwunastego ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn. Dz.U. z 2025 r. poz. 277 ze zm.) i przepisami ustawy z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (tekst jedn. Dz.U. z 2024 r. poz. 1568 ze zm.), dotyczącymi spraw z zakresu prawa pracy, lub też w spór zbiorowy, w przypadku którego postępowanie regulowane jest ustawą z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r. poz. 123). Katarzyna Antolak-Szymanski uzasadnia stosowanie mediacji w sporach pracowniczych potrzebą usuwania stanu niepewności w stosunkach zatrudnienia. Mediacje – zdaniem autorki – pomagają szybko zlikwidować spór, a jednocześnie mogą pozwolić kontynuować zatrudnienie w atmosferze pokoju i współpracy. Autorka zwraca też uwagę na problem nierównowagi sił w takich sporach z uwagi na fakt, że pracodawca jest stroną dominującą. Jako remedium proponuje udział po obu stronach profesjonalnych pełnomocników i wskazuje na istotną rolę mediatora w zakresie wyrównywania tej pozycji; K. Antolak-Szymanski, *Mediacja w rozwiązywaniu indywidualnych sporów pracowniczych. Ujęcie modelowe*, Warszawa 2024, s. 482 i n.

⁴¹ M. Tabernačka, *Rozwiązania ADR...*, s. 8.

konfliktach wewnątrz instytucji akademickich, jak uczy doświadczenie, umożliwiają wyeliminowanie ryzyka rozpatrywania danej sprawy przez instytucje zewnętrzne, na przykład sąd pracy, i związanych z tym kosztów finansowych i strat wizerunkowych.

Ponadto mediacje, obok innych form ADR, mogą być stosowane w rozstrzyganiu sporów z oskarżeń o naruszenie norm dyscyplinarnych lub popełnienie deliktów przez członków społeczności akademickiej w sytuacji, gdy konflikt mógłby rzutować na sprawność funkcjonowania całej instytucji. Może to dotyczyć konfliktów wartości lub zarzutów o naruszenie prywatności⁴².

Czynnikiem ułatwiającym rozwiązanie konfliktu pracowniczego w drodze mediacji na etapie przed formalnym postępowaniem przed organami państwa, jest współzależność członków społeczności akademickiej. Wszyscy w jakiś sposób są od siebie zależni, a funkcje związane ze sprawowaniem władzy na uczelni, to, z uwagi na kadencyjność, rola epizodyczna w życiu naukowca. W zakresie stosunków pracowniczych, organizacyjnych i profesjonalnych przenika się kilka płaszczyzn. Mamy więc do czynienia ze stosunkami pracowniczymi regulowanymi przepisami prawa pracy. Następnie w korelację z nimi wchodzi system udzielania lub nieudzielania aprobaty osiągnięciom naukowym danej osoby lub promowanych przez nią osób w głosowaniach w kolegiatnych organach akademickich. Ponadto na ten konglomerat zależności oddziałuje też system recenzowania wyników pracy naukowej i konieczność podjęcia efektywnej współpracy na przykład przy przygotowaniu monografii, pracy w projektach itp. Ta współzależność, przynajmniej na gruncie jednego wydziału lub dyscypliny naukowej, jest czynnikiem integrującym i skłaniającym strony konfliktów oraz osoby zarządzające daną jednostką badawczą czy dydaktyczno-naukową do rozwiązywania konfliktów bez angażowania sądu i organów państwa.

1.3.6. Akademickie konflikty wartości

Konflikty wartości zachodzą, gdy strony lub inne osoby w nich uczestniczące przejawiają odmienne postawy warunkowane ich przekonaniami społecznymi, religijnymi, zasobami wiedzy, a także wynikające z kultury, w jakiej się enkulturowały i socjalizowały⁴³. Konflikty wartości – domniemane lub rzeczywiste, są więc trudne do opanowania, ale mediacje,

⁴² Por. *ibidem*.

⁴³ M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje...*, 2024, s. 334.

jako procedura, w której mogą być wyjaśniane powody działania i dopuszczalne jest negocjowanie wzajemnych relacji, wydają się dobrym sposobem opanowywania konfliktów, w których zachodzi kolizja wartości. Nie zmienia to faktu, że nawet w mediacjach, gdy między stronami przejawia się tego typu konflikt, trudno jest podjąć dyskusję opartą na racjonalnych, instrumentalnych przesłankach. Z wartościami trudno jest dyskutować, gdyż stanowią one część tożsamości⁴⁴. Wyznawane przez jednostkę wartości są elementem jej etnocentrycznego postrzegania świata i co za tym idzie, warunkują określone preferencje i zachowania jednostki, o czym traktuje teoria przewidywanych skutków zachowania, która opisuje wpływ wartości na zachowanie. Określone wartości mogą wywołać swoiste wrogie postawy, które w zależności od kontekstu mogą być przeszkodą w rozwiązaniu konfliktu – co ma znaczenie dla możliwości inicjacji i dla ewentualnego przebiegu mediacji⁴⁵.

Konflikty wartości ujawniają się na płaszczyźnie kulturowej i mogą dotyczyć sytuacji, gdy spór odnosi się do realizacji albo akceptacji wartości istotnych dla indywidualnych osób lub wspólnie przejawiających je grup ludzi. Owa istotność może wynikać z tradycji, systemów moralnych czy religijnych przyjętych w danej społeczności lub grupach społecznych, do których należą strony konfliktu⁴⁶. Do konfliktów wartości można zaliczyć też te o podłożu politycznym, rozumiane jako włączenie osób funkcjonujących w instytucji akademickiej w pozaakademicką walkę polityczną na poziomie lokalnym lub krajowym.

1.4. Kiedy mediacje akademickie są niemożliwe?

Jedną z dobrych praktyk w mediacjach akademickich jest niewszczywanie ich lub przerwanie, gdy dana sprawa czy konflikt nie ma potencjału mediacyjnego.

Nie jest możliwe wskazanie „rodzajów spraw nienadających się do mediacji” w instytucjach akademickich. Kiedyś zostałam poproszona o to, by wskazać przepisy kodeksu karnego⁴⁷, które penalizowały określone przestępstwa, w przypadku których można by lub nie można

⁴⁴ Ibidem.

⁴⁵ M. Tabernacka, *Między etnocentryzmem dyscyplin a etnocentryzmem jednostek*, [w:] *Antropologia mediacji*, red. M. Tabernacka, Wrocław 2015, s. 29 i cytowany tam: N.T. Feather, *Bringing the gap between values and actions*, [w:] *Handbook of motivation and cognition*, red. E.T. Higgins, R. Sorrentino, t. 25, New York 1990, s. 1–65.

⁴⁶ M. Tabernacka, *Płaszczyzna kulturowa konfliktów...*, s. 81.

⁴⁷ Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (tekst jedn. Dz.U. z 2025 r. poz. 383), w tym opracowaniu jako kodeks karny.

stosować mediacji. Była to prośba tyleż naiwna, co dowodząca kompletnego niezrozumienia idei mediacji i możliwości jej zastosowania. Dowodziła chęci mechanistycznego pójścia na skróty i znalezienia prostej odpowiedzi na pytanie o to, kiedy stosować, a kiedy nie stosować mediacji, co „zaoszczędziłoby” danej instytucji konieczności podjęcia wysiłku myślenia w analizie określonych spraw. Nic z tego! W mediacjach nie ma dróg na skróty, bo to proces, któremu należy poświęcić odpowiednio dużo uwagi, wysiłku i czasu, nie spodziewając się przy tym natychmiastowych rezultatów.

Mediować można w zasadzie w każdym konflikcie, jeżeli nie zabraniają tego wprost przepisy prawa. O tym, czy dana sprawa ma potencjał mediacyjny, decydują takie uwarunkowania, jak zdolność postulacyjna stron mediacji i ich postawy wobec prób osiągnięcia porozumienia oraz możliwość zachowania równowagi między stronami podczas procesu mediacji.

Oczywiście wykluczone jest naiwne podejście do problemu, zgodnie z którym strony muszą być świadome tego, czy chcą mediować, czy nie. W sytuacji gdy strony nie znają zasad i mechanizmu mediacji, nie mogą się na nią świadomie zgodzić. To rolę mediatora i instytucji akademickiej jest wyjaśnienie potencjalnym stronom, na czym mają polegać mediacje.

Przeciwwskazaniem do prowadzenia mediacji mogą być ograniczenia zdolności postulacyjnej potencjalnych stron, czyli możliwości zrozumienia istoty sprawy z powodu niedostatków mentalnych albo niemożności uczestniczenia w dialogu z powodu nieumiejętności pisania i czytania albo fizycznych problemów z komunikacją. O ile jednak w przypadku kadry naukowej i dydaktycznej znaczna część z tych przesłanek raczej nie powinna nastąpić, o tyle w przypadku innych osób zatrudnionych na uczelniach takie sytuacje mogą się zdarzyć. Wtedy należy rozważyć zastosowanie odpowiednich środków wyrównawczych, o ile miałyby to w danej sprawie sens. Do środków tych można zaliczyć asystę społeczną lub stosowanie środków technicznych, które umożliwiłyby komunikację.

Bezwzględny przeciwwskazaniem do mediacji jest instrumentalne traktowanie próby ugodowego porozumienia jako okazji do dalszego pogłębiania⁴⁸ strony przeciwnej. Ponadto psychopatia chociażby jednej

⁴⁸ Należy wyjaśnić, że instrumentalizacją mediacji nie jest sytuacja, gdy przyszli jej uczestnicy podejmują decyzję o przystąpieniu do niej, licząc na wyraźne korzyści, jakie mogą dzięki niej uzyskać, na przykład zadośćuczynienie czy oszczędności. W takich przypadkach chodzi po prostu o motywację do uczestniczenia w mediacji warunkowaną korzyściami, jakie mediacja daje stronom. Instrumentalizacja mediacji oznacza wykorzystanie udziału w mediacji przez jej stronę, i związanej z tym okazji do bezpośredniego kontaktu z drugą stroną, do tego, by działać na jej szkodę, na przykład przez zastraszanie jej albo dążenie do zemsty. W literaturze

ze stron powinna być traktowana jako bezwzględna przesłanka negatywna mediacji⁴⁹.

Warunkiem podjęcia mediacji jest istnienie konfliktu. Wskazaniem do mediacji nie jest sytuacja, gdy ktoś przejawia zachowania ofensywne – na przykład dopuszcza się napaści słownych bądź fizycznych, co spotyka się z szeregiem działań defensywnych z drugiej strony. Taka sytuacja to nie konflikt, tylko prześladowanie i próba obrony przed nim, a władze uczelni czy też instytucji badawczej powinny sobie zdawać sprawę z tej różnicy. Okoliczności tego rodzaju wskazują na intencjonalne i przy tym z reguły irracjonalne – według obiektywnych kryteriów oceny – napaści *ad personam*, jakie członek lub członkowie społeczności przejawiają wobec danej osoby. Sytuacje takie wiążą się uporczywym rozpowszechnianiem plotek, publicznym wyrażaniem negatywnych opinii o danej osobie lub jej działalności profesjonalnej i innymi werbalnymi oraz pozawerbalnymi próbami jej dyskredytacji, donosami do przełożonych, napaściami słownymi, a czasem także niszczeniem mienia lub fizycznych efektów badań naukowych. Decydowanie się na mediacje w takich przypadkach jest bezcelowe i wybitnie przeciwwskazane. Tego rodzaju napaści to naruszanie dóbr osobistych i dobrego imienia danej osoby, powodujące destrukcję całej instytucji akademickiej, i nie ma znaczenia,

opisane są różne przykłady stosowanych w takich wypadkach metod, por. M. Tabernacka, *Mediacje – przeciwdziałanie podziałom w praktyce stosowania prawa*, [w:] *Mediacje ponad podziałami*, red. M. Tabernacka, Wrocław 2013, s. 39.

⁴⁹ Studium psychopatii jako przesłanki negatywnej stosowania mediacji w przypadku konfliktu przeprowadziła Magdalena Abramowicz (M. Abramowicz, *Psychopatia jako przesłanka negatywna prowadzenia mediacji*, [w:] *Mediacje...*, red. M. Tabernacka, R. Raszevska-Skałeczka, s. 255–271). Autorka w swoich badaniach wzięła pod uwagę syndromy, które określa się w nauce i psychologii jako psychopatia, socjopatia, osobowość antysocjalna, osobowość antyspołeczna – rozróżnienie których ma wprawdzie istotne znaczenie dla klinicystów, ale dla funkcjonowania organizacji i przebiegu mediacji nie jest aż tak istotne. Pozwolę tu sobie na dygresję, obrazując tę kwestię analogią, cytując mojego teścia: „Pytano knura z powagą całą, czy dać mu w łeb dębową, czy jesionową pałą”. Oczywiście nie ma to znaczenia, skutek jest jednakowo nieprzyjemny. Jak zauważa M. Abramowicz, zjawiska te zgodnie Międzynarodową Klasyfikacją Chorób i Problemów zdrowotnych ICD-10 obejmują takie objawy, jak brak poczucia winy, wstydu, odpowiedzialności i skruchy. Ponadto osoba dotknięta tymi syndromami ma płytkie kontakty z innymi ludźmi, nastawione na eksploatację tych relacji. Typowy dla tych osób jest brak lęku, ubóstwo emocjonalne, brak integracji sfer poznawczej, behawioralnej i emocjonalnej, nieumiejętność odraczania satysfakcji (dążenie do natychmiastowego zaspokojenia popędów i potrzeb). Natomiast ogólna inteligencja takich osób jest sprawna i formalnie niezaburzona, choć charakterystyczne jest nierozróżnianie granicy między rzeczywistością a fikcją oraz prawdą i kłamstwem; *ibidem*, s. 256–267. Przypomina Państwu ten opis kogoś? Proszę zbyt szybko nie osądzać, to jednak wymaga udziału specjalisty, niemniej, jak pisze M. Abramowicz, mediator powinien być wyczulony na wszelkie sygnały mogące wskazywać na psychopatię stron mediacji. Autorka w takich przypadkach zaleca: ścisłe trzymanie się procedur prowadzenia mediacji oraz wstępnych ustaleń ze stronami mediacji, które były warunkiem wyrażenia na nią zgody, rozważenie zastosowania praktycznych rozwiązań, które uniemożliwią lub ograniczą osobisty kontakt stron mediacji oraz przede wszystkim rozważenie, czy mediacje w tym konkretnym przypadku są zasadne; *ibidem*, s. 261.

że w swoim subiektywnym przekonaniu napastnik jest na przykład rzecznikiem interesu publicznego lub chroni jakieś wartości. W takich sytuacjach instytucja akademicka ma obowiązek chronić atakowaną osobę przez wszczęcie środków dyscyplinujących, na przykład procedur odpowiedzialności dyscyplinarnej wobec napastnika, bez angażowania ofiary jego poczynañ. Próba jakiegokolwiek rozmowy napadanego z atakującym byłaby wzmocnieniem pozycji tego ostatniego i wiązałaby się ze stresem, a w konsekwencji z krzywdą i wiktymizacją osoby, która jest ofiarą.

Podobnie w sytuacji, gdy członek wspólnoty akademickiej wysuwa nieuzasadnione żądania o partycypowanie w efektach dorobku naukowego lub organizacyjnego innej osoby (przykłady: daj mi swój projekt, zrobię to od ciebie lepiej, lepiej poprowadzę tę pracownię czy zajęcia, zamieńmy się gabinetami), nie należy nawet rozważać mediacji. Mamy tu oczywiście do czynienia z konfliktem, gdyż sytuacja wymusza na osobie nagabywanej podjęcie działań obronnych. Nie jest ona jednak wskazaniem do mediacji, tylko do interwencji dyscyplinującej ze strony władz instytucji w stosunku do strony przejawiającej pasożytnicze zachowania tego typu, które godzą w wolność badań naukowych, porządek organizacyjny w instytucji i rodzą frustrację nagabywanych osób, co z kolei przekłada się na atmosferę w pracy, z uwagi na jawne nadużycie zasad solidarności, uczciwości, szacunku i dobrych obyczajów akademickich.

To rolę mediatora jest ocena sytuacji – czy mimo stosowanych zabiegów, takich jak wentylowanie stron, ustalenie ich celów i poszukiwanie kompromisu, mediacje w danym przypadku będą służyły konstruktywnej ugodzie. W każdym przypadku, gdy mediator uzna, że strony nie są w stanie uczestniczyć w równoważnym dialogu, powinien podjąć decyzję o ich zakończeniu. Zanim to jednak nastąpi, powinien rozważyć, czy nie zastosować innej formy mediacji niż spotkania bezpośrednie, na przykład mediacji pośrednich⁵⁰, w przypadku których mediator dosłownie pośredniczy w komunikacji stron. To może okazać się o wiele efektywniejszą formą niż organizacja wspólnej sesji.

50 Ten typ mediacji nazywany jest też mediacją wahadłową i znajduje zastosowanie, gdy względy formalne lub pragmatyczne uniemożliwiają przeprowadzenie wspólnej sesji. Mediacje wahadłowe mogą odbywać się z woli stron lub gdy mediator zidentyfikuje fakty lub dostrzeże zachowania stron, które mogłyby zaburzyć efektywną komunikację lub naruszyć bezpieczeństwo stron; zob. M. Cetera, *Mediacje pośrednie*, [w:] *Leksykon...*, red. M. Cetera, M. Tabernacka.

Rozdział 2. Aksjologiczne uwarunkowania mediacji akademickich

2.1. Kwestia misji i jej realizacji

Naukowa i edukacyjna misja instytucji akademickich sama w sobie stanowi wartość. W tym też zakresie pierwiastek aksjologiczny łączy się z pierwiastkiem prakseologicznym. Sprawność instytucji akademickiej zapewnia realizację wartości reprezentowanych przez nią. Ochrona sprawności działania powinna być więc traktowana jako priorytet zarówno przez organy zarządzające tymi instytucjami, jak i członków społeczności akademickiej, a w szerszym wymiarze także przez organy władz publicznych mające w zakresie swojego oddziaływania te instytucje.

Jednym ze sposobów opanowania sporów akademickich są mediacje prowadzone wewnątrz instytucji akademickich lub w związku z ich funkcjonowaniem⁵¹. Z aksjologicznego punktu widzenia zastosowanie mediacji w ośrodkach akademickich ma znaczenie zarówno w odniesieniu do samej instytucji, jak i ogółu społeczeństwa.

Ponieważ instytucje akademickie ze swego założenia były i są naturalną areną ścierania się idei, koncepcji, a także dążeń oraz interesów osób i podmiotów o statusie publiczno- bądź prywatnoprawnym, spór jest nieodłącznym elementem ich funkcjonowania. Niemniej, sytuacja gdy spór przekształci się w utrwalony konflikt, jest destrukcyjna zarówno dla samej instytucji akademickiej, jak i realizowanej przez nią misji. Dlatego też należy stosować wszelkie możliwe i dopuszczalne prawnie środki rozwiązywania konfliktów wewnątrz instytucji akademickich, gdyż należy traktować je jako jednostki dążące do samorozwoju i doskonalenia się w interesie publicznym.

51 M. Tabernacka, *Rozwiązania ADR...*, s. 6.

Istota działalności akademickiej jest w wymiarze społecznym konfliktogenna, ale od kultury organizacyjnej instytucji zależy, czy spór będzie dialogiem i dyskursem, czy przerodzi się w konflikt. W praktyce funkcjonowania instytucji akademickiej, zarówno działalność naukowa, jak i dydaktyczna może przybierać różnorodne formy komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, jak i z otoczeniem instytucji. Mogą to być między innymi takie działania jak: stawianie trudnych pytań, formułowanie innowacyjnych koncepcji, poszukiwanie źródeł inspiracji, przeciwstawianie się określonym koncepcjom, krytyczna ocena wyników badań i postaw, eksperymentowanie – zarówno w wymiarze społecznym, jak i fizycznym, empiryczne weryfikowanie hipotez. To sprawia, że instytucje akademickie mogą być podatne na konflikty, zwłaszcza w spolaryzowanym społeczeństwie o niskim poziomie zaufania społecznego⁵², gdy ten stan rzeczy oddziałuje też wewnątrz uniwersytetu czy instytucji badawczej, gdyż instytucje te nie są izolowanymi bytami, tylko częścią struktury społecznej. Konflikty w społecznościach akademickich mogą wchodzić w korelację z konfliktami rysującymi się w otoczeniu instytucji, zwłaszcza gdy strony takich konfliktów poszukiwać będą w autorytecie danej instytucji legitymizacji dla swoich poczynań.

52 Poziom zaufania społecznego w Polsce jest od lat monitorowany przez Centrum Badań Opinii Społecznej. Z ostatniego opublikowanego raportu (nr 40/2024, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2024/K_040_24.PDF, dostęp: 4.09.2025) wynika, że wśród respondentów niezmiennie dominuje przekonanie, że w relacjach z innymi ludźmi trzeba zachowywać daleko posuniętą ostrożność (73% badanych), względnie nieliczne są osoby przekonane o tym, że większości ludzi można zaufać (24% ankietowanych). Średnia wartość wskaźnika zaufania wynosi -0,67. Ujemna wartość oznacza, że Polacy w stosunkach międzyludzkich pozostają raczej nieufni, a przynajmniej w społeczeństwie nieufność ta jest silniej artykułowana niż postawy oparte na otwartości i zaufaniu. Taka tendencja utrzymuje się w Polsce od około dwóch dekad. Brak zaufania, czyli ujemne wartości wskaźnika zaufania, przeważa we wszystkich grupach społeczno-demograficznych. Relatywnie z większą otwartością i większym niż przeciętnie zaufaniem odnoszą się do innych osoby dobrze wykształcone, legitymujące się dyplomem wyższej uczelni, a także mieszkańcy największych aglomeracji, respondenci znajdujący się w lepszej sytuacji materialnej – o wyższych dochodach *per capita*, dobrze oceniający własne warunki materialne. Na tle innych grup bardziej otwartym, ufnym podejściem do innych ludzi wyróżniają się osoby pracujące w instytucjach państwowych i publicznych, a wśród grup społeczno-zawodowych – przedstawiciele kadry kierowniczej i samodzielni specjaliści oraz średni personel i technicy. Nieco mniejsza nieufność cechuje osoby o poglądach lewicowych niż prawicowych czy centrowych. Stosunkowo najbardziej nieufni są jednak nieumiejący określić swoich poglądów w tradycyjnie rozumianych kategoriach lewicowości i prawicowości. Czynnikiem dość słabo różnicującym nastawienie badanych wobec innych ludzi jest obecnie religijność. Stosunkowo najmniej dystans i ostrożność w kontaktach z bliźnimi cechuje osoby w ogóle nieuczestniczące w praktykach religijnych, relatywnie najbardziej nieufne są natomiast osoby głęboko religijne – praktykujące kilka razy w tygodniu. Ponieważ społeczność akademicka składa się z reguły z ludzi wykształconych, a ośrodki akademickie sytuowane są w znacznej części w większych aglomeracjach, poziom zaufania może być tam wyższy. Niemniej wyniki tych badań należy wziąć pod uwagę we wstępnej fazie projektowania mediacji, gdzie mediator być może więcej wysiłku musi włożyć w pracę nad wzajemnym zaufaniem stron mediacji i gwarancjami dotrzymania takiego zaufania.

Ponieważ instytucje akademickie stanowią forum wymiany myśli naukowej i płaszczyznę rozwoju intelektualnego społeczeństwa, ich misją jest rozwój nauki i edukacja. Wyniki badań naukowych i działania edukacyjne służą całemu społeczeństwu, gdyż namacalne efekty funkcjonowania instytucji akademickich, takie jak publikacje naukowe, programy studiów, opracowane koncepcje i wynalazki, wiedza wykorzystywana w przemyśle, biznesie i legislacji czy konferencje naukowe, na których ogłasza się społeczeństwu wyniki badań, oddziałują daleko poza strukturę danej instytucji akademickiej. Jak pokazuje praktyka, nie jest to raczej oddziaływanie natychmiastowe. Instytucja akademicka to nie automat z przekąskami, który natychmiast wydaje produkt, a czasem nawet jeszcze zwraca resztę. Działalność uniwersytetów i instytucji badawczych oddziałuje na społeczeństwa, a nawet całą ludzkość długofalowo, ale nie można z całą pewnością ocenić, jak i kiedy określone efekty edukacyjne i naukowe zostaną zastosowane do rozwoju innych idei i w praktyce. Edukacja akademicka trwa przecież relatywnie długo, wspięcie się na odpowiednio wysoki pułap wiedzy specjalistycznej trwa jeszcze dłużej, a wyniki badań podstawowych znajdują zastosowanie czasem po wielu latach i nie zawsze w tych obszarach, dla których były prowadzone. Instytucje akademickie powinny być więc traktowane jak podmioty działające w długim horyzoncie czasowym. Taka trwałość wymaga zapewnienia oczywiście przede wszystkim stabilności składu osobowego i raczej ewolucyjnych, a nie rewolucyjnych zmian w zasobach kadrowych, co pozwala na długofalowe realizowanie programów badawczych. „Długodystansowość” instytucji akademickich jest więc ich wartością.

Równocześnie musimy sobie zdawać sprawę z tego, że długotrwałe funkcjonowanie ludzi w określonych ramach organizacyjnych może, a prawdopodobnie nawet musi doprowadzić do powstania konfliktów. Dotyczy to także relacji między członkami akademickiej wspólnoty, i to zarówno w obrębie danej instytucji naukowej, jak i w tak zwanym środowisku, gdyż chociażby ocena dorobku naukowego jest procesem międzyinstytucjonalnym. Do konfliktów może dochodzić także w sieci akademickiej, której celem i wartością istnienia jest kooperacja. Pewnych badań nie da się przecież prowadzić w partykularnie odizolowanych jednostkach, a to wymusza kooperację podmiotów o odmiennych etnocentryzmach, co może sprzyjać generowaniu konfliktów. Mediacje – zapewniające możliwość przepracowania konfliktu, są więc wskazane z aksjologicznego punktu widzenia zarówno w wewnętrznych relacjach instytucji akademickiej, jak i w jej kontaktach z otoczeniem.

Mediacje są szczególnie wskazane tam, gdzie osoby obecnie pozostające w konflikcie będą w przyszłości zmuszone współdziałać lub utrzymywać względnie bliskie relacje bądź można się spodziewać, że będą narażone na kontakty ze sobą⁵³. Utrzymanie współpracy zespołów naukowych lub też edukacyjnych jest więc wartością, którą można realizować dzięki mediacjom. Przypomnę swoje refleksje na temat tego, że mediacje powinny być też traktowane jako mechanizm nawiązywania efektywnej komunikacji między jednostką a społecznością (w tym przypadku społecznością akademicką), co jest szczególnie ważne w przypadku mediacji międzykulturowych (gdy socjalizacja w odmiennych kulturach wykształciła u stron konfliktu odmienny etnocentryzm⁵⁴, co wpływa na postrzeganie przez nie ról społecznych i interpretację zachowań ludzkich), albo w sytuacji, gdy dana jednostka podlegała wykluczeniu społecznemu. Mediacje są więc okazją do stworzenia podstaw swoistego pluralizmu międzykulturowego i mają istotne znaczenie zarówno dla ich bezpośrednich uczestników, jak też dla społeczności. gdyż stanowią okazję do osławiania się z odmiennością i wypracowania ram wspólnego funkcjonowania, które mogą stanowić wzorzec powielany w przyszłości w podobnych przypadkach⁵⁵.

53 M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje...*, 2024, s. 53.

54 Wspólnota akademicka potrzebuje zrozumienia i porozumienia ponad kulturowymi barierami wynikającymi z etnocentryzmu. Wynika to z konieczności obopólnego znalezienia płaszczyzny porozumienia, dzięki której nasza godność i poczucie bezpieczeństwa nie będą naruszane. A to mogą umożliwić mediacje. Jak zauważa Paweł Boski, kontaktując się z przedstawicielami innych kultur, stwierdzamy wyraziste różnice w ich wyglądzie, zachowaniu, obyczajach kulinarnych, metodach pracy, w relacjach hierarchicznych, rolach płciowych – we wszystkim, co wpada w wymiary będące kulturowymi ramami zachowań społecznych. Te wyraziste różnice są nieoczekiwane i niezrozumiałe, podlegają ocenie interpretacji z punktu widzenia praktyk i wartości kultury własnej. Autor podaje przykłady warunkowanych etnocentryzmem zniekształceń poznawczych, które muszą być brane pod uwagę przez mediatora i strony mediacji. Do tych zniekształceń należą stereotypowe etykiety przypisywane osobom wywodzącym się z innych kultur. Oto ich przykłady: jeżeli oni pracują inaczej niż my (w innych godzinach, inaczej rozkładają przerwy), to są leniwi (albo pracowici); jeżeli oni ubierają się inaczej niż my, uważamy, że to oni nie mają gustu; jeżeli oni uśmiechają się, a potem traktują nas bez żadnej dodatkowej uwagi, wówczas oni są nieprzyjaźni albo fałszywi; jeżeli oni nie rozumieją naszych zadań poznawczych równie dobrze jak my, to oni są nieinteligentni (głupi); P. Boski, *Kulturowe ramy...*, s. 549.

55 M. Tabernacka, *Mediacja to komunikacja*, [w:] *Antropologia...*, red. M. Tabernacka, s. 84.

2.2. Kwestia przełamania bariery etnocentryzmu

Mediacje są metodą przełamywania barier etnocentryzmu i jest to ich ogromną wartością oddziałującą zarówno na działanie instytucji akademickiej, jak i jej koegzystencję z otoczeniem. Konieczne jest w instytucjach naukowych i dydaktycznych wykształcenie kultury organizacyjnej otwartej na nowe i etnocentrycznie obce idee, dzięki której osoby funkcjonujące w danej instytucji będą mogły pracować w atmosferze tolerancji⁵⁶. W interesie organizacji leży opanowanie nieuniknionych sporów, co ma oczywiście także swój wymiar społeczny, gdyż misja realizowana przez instytucję akademicką polega na osiągnięciu wyników użytecznych społecznie, a to czasem można ocenić dopiero po latach.

Mediacje w instytucjach akademickich są więc narzędziem służącym wykształceniu się etnocentryzmu elastycznego w ich społecznościach, co bezpośrednio dotyczy stron mediacji i mediatora. Pojęcie to L. Matsumoto i D. Juang definiują jako proces poszukiwania nowych punktów odniesienia. Etnocentryzm elastyczny nie oznacza, że nowo poznane perspektywy muszą się nam podobać. Można natomiast posłużyć się etnocentryzmem elastycznym, by zrozumieć odrębną od naszej kulturę i charakterystyczny dla niej punkt widzenia. Zaakceptowanie tej kultury to jednak zupełnie inna sprawa. Generalnie chodzi o to, by zdając sobie sprawę z własnych filtrów kulturowych, czyli własnego etnocentryzmu, mieć świadomość, że to, w jaki sposób postrzega się i interpretuje zachowania innych ludzi i zdarzenia, to tylko jeden z możliwych punktów widzenia, że istnieją inne interpretacje, a formułowana ocena może nie mieć nic wspólnego z intencjami ocenianej osoby. Niezwykle istotne jest więc wykształcenie w sobie elastyczności w interakcjach z innymi przy jednoczesnej akceptacji własnego etnocentryzmu⁵⁷. Ocena działań drugiej strony konfliktu będzie zawsze więc następowała z własnego

⁵⁶ Pozwolę sobie zacytować moje własne poglądy inspirowane opinią K.R. Poppera (K.R. Popper, *W poszukiwaniu lepszego świata*, Warszawa 1997, s. 174). Dialog zakłada tolerancję. Jak zauważył K. Popper, „samokrytyka i samowyzwolenie od błędu, przesądów i fałszywych bożków są możliwe jedynie w atmosferze pluralizmu, tzn. w społeczeństwie otwartym, które toleruje nasze błędy i błędy wielu innych”. Być może istniejemy w świetle zjawisk nieodwracalnych, ale jednak w znacznej części „naprawialnych”. Nie da się odwrócić biegu wydarzeń, które doprowadziły do konfliktu, szkody czy wyrządzenia krzywdy, ale można za to wszystko przeprosić i stratę bądź krzywdę wynagrodzić albo przynajmniej tego próbować. Ważne jest przy tym, by sposób naprawienia szkody był zarówno realny dla krzywdzącego, jak i akceptowalny, a nawet pożądaný przez pokrzywdzonego, co jest możliwe właśnie dzięki mediacjom, w których obie strony mogą to po prostu uzgodnić; M. Tabernacka, *Spółeczeństwo otwarte i mediacje*, [w:] *Mediacje w społeczeństwie...*, red. M. Tabernacka, R. Raszevska-Skałeczka, s. 18.

⁵⁷ M. Matsumoto, D. Juang, *Psychologia...*, s. 90 i 91.

etnocentrycznego punktu widzenia, ale zrozumienie kulturowych uwarunkowań może być czynnikiem eliminującym wrogość i pozwalającym nawiązać dialog prowadzący do konstruktywnego rozwiązania sytuacji trudnej dla stron i instytucji.

Aksjologicznie kwestia etnocentryzmu elastycznego ma związek z normatywnymi i faktycznymi podstawami wykluczenia dyskryminacji. Dyskryminacja ma bezpośredni związek z przejawianymi przez daną jednostkę uprzedzeniami polegającymi na tym, że jest ich konsekwencją. Mediacje mogą być traktowane jako okazja do przeciwdziałania uprzedzeniom dzięki poznaniu cudzej perspektywy i treningowi opanowania emocji⁵⁸.

2.3. Kwestia ochrony podmiotowości

Niezwykle istotną wartość w mediacjach akademickich ma respekt dla ludzkiej podmiotowości, szacunek dla stron i respektowanie faktu, że to strony sporu same są w stanie ułożyć przyszłe relacje w satysfakcjonujący dla siebie sposób. Potrzebują jedynie wsparcia instytucjonalnego i komunikacyjnego, jakie daje mediator. Instytucja akademicka jest z jednej strony sformalizowana, z drugiej co do zasady demokratyczna (dzięki głosowaniom i partycypacyjnym metodom zarządzania nią oraz zasadzie wolności badań naukowych). W każdej sformalizowanej choć w części organizacji istnieje możliwość (a może i pokusa?) autorytatywnego decydowania o sprawach innych. Rozwiązywanie konfliktów w sposób autorytarny i narzucający rozwiązanie nie pozwala na włączenie w ten proces trzeciego oka, którym jest mediator, i sprawia, że strony konfliktu są traktowane przedmiotowo – nikt nie zapyta ich o zdanie, chociażby co do tego, jakie mają cele i co jest dla nich najtrudniejsze w konflikcie. Trafnie takie stany rzeczy skwitował Guy Bechtel: „Nie ma nic bardziej przerażającego, niż ludzie wiedzący co jest dla mnie dobre”⁵⁹. Partycypacja w poszukiwaniu rozwiązań, będąca narzędziem uzewnętrznienia podmiotowości uczestników mediacji w instytucjach akademickich, jest niezaprzeczalną wartością i dlatego należy promować mediacje jako instrument respektowania podmiotowości członków wspólnoty akademickiej.

⁵⁸ Por. M. Tabernacka, *Etnocentryzm w obszarze działania władz publicznych*, [w:] *Czy istnieje uniwersalny standard praw człowieka? Kulturowe i cywilizacyjne uwarunkowania statusu jednostki*, red. A. Preisner, Lublin 2013, s. 286.

⁵⁹ Cyt. za L. Stomma, *Nalewka na piołunie*, Poznań 2009, s. 281.

Mediacje akademickie powinny być wszczęte dopiero jednak wtedy, gdy dyskurs naukowy zmieni się w konflikt o wymiarze interpersonalnym lub organizacyjnym, mający dalsze skutki, takie jak jego eskalacja, rozlewanie się na inne jednostki lub podmioty czy wiktymizacja osób uczestniczących w nim aktywnie lub biernie, co przede wszystkim mogą ocenić tylko osoby zaangażowane w daną sytuację. Powinny one ocenić (uwzględniając w tym zakresie opinię otoczenia), czy poziom eskalacji konfliktu wyszedł już poza dopuszczalne społecznie ramy dyskursu. Natomiast instytucja akademicka, co do zasady, powinna dać swoim członkom pole do toczenia cywilizowanych sporów, traktując mediację jak awaryjne rozwiązanie – gaśnicę, której w razie potrzeby będzie można niezawodnie użyć.

2.4. Kwestia zaufania

Mediacje to procedura przywracania zaufania w relacjach międzyludzkich, co przekłada się następnie na funkcjonowanie grup ludzi w mniejszych i większych społecznościach, takich jak na przykład wspólnoty akademickie. Instytucja akademicka to organizacja, która do efektywnej pracy potrzebuje właśnie takiej wartości, jaką jest zaufanie i wynikającego z niego standardu kontaktów międzyludzkich.

W instytucjach akademickich zaufanie ma swój wymiar subiektywny, a jego nadużycie jest źródłem konfliktu. W tym wymiarze zaufanie jest definiowane jako stan subiektywnej pewności, ufności czy też wiary w to, że druga osoba, od której jesteśmy uzależnieni, nie będzie działała w sposób, który mógłby mieć przykre dla nas konsekwencje, oraz jako tak zwana ufność behawioralna, definiowana jako zaufanie subiektywne w działaniu, którego przejawem jest oczekiwanie co do cudzej dobrej woli, motywów i intencji. To, czy jednostka zaangażuje się w jakieś działanie, uzależnione jest od stopnia zaufania do drugiej osoby, czyli od tego, jak dalece może być pewna szczerości intencji i tego, że jednostka, którą obdarzy się zaufaniem, nie jest samolubna⁶⁰. Podjęcie kooperacji wymaga pewnego (z reguły wysokiego) stopnia zaufania do innych osób, co w instytucjach akademickich dotyczy takich zmiennych, jak oczekiwania co do rzetelności, poziomu wiedzy, pracowitości i lojalności, przewidywalności działania i uczciwości (prawości) danej osoby, która ma być obdarzona zaufaniem.

⁶⁰ J.G. Holmes, *Trust and the appraisal process in close relationships*, [w:] *Advances in Personal Relationships*, red. W.H. Jones, D. Perlman, London 1991, s. 57–104.

Zaufanie w instytucji akademickiej jest więc kapitałem zbiorowym, o którym pisze Piotr Sztompka, co ma jednak związek z kapitałem jednostkowym⁶¹. Z badań przeprowadzonych przez autora wynika, że dostęp do instytucji egzekwujących zobowiązania – Sztompka pisze o sądach, rzeczniku praw obywatelskich, sądach arbitrażowych, ale warto tu dodać także proceduralne rozwiązania mediacyjne – nie jest jednakowy dla wszystkich, ale dostęp do nich przekłada się na redukcję wysokości strat ponoszonych w wyniku zaufania i w konsekwencji, jak konkluduje autor, osoby mogące korzystać z instytucji egzekwujących odpowiedzialność są bardziej skłonne do ufania innym⁶². Badania te dostarczają więc dowodów na to, że w instytucjach akademickich, gdzie zaufanie stanowi jeden z filarów efektywnego działania, koniecznością jest funkcjonowanie takich rozwiązań, które umożliwią opanowanie konfliktu, w tym mediacji. Jak zauważa Piotr Sztompka, nauka jest zajęciem kolektywnym, dlatego każdy członek społeczności naukowej jest jedynie węzłem w rozległych, bezosobowych sieciach. Dla członków społeczeństwa fakt, że żaden badacz nie jest samotną wyspą, ale należy do sieci innych uczonych i jest przez nich akceptowany, stanowi powód do przekształcenia zaufania, jakim obdarzają całą działalność naukową, w zaufanie do poszczególnych badaczy⁶³. Zaufanie do instytucji akademickich mogłoby zostać osłabione, gdyby spór czy też dyskurs akademicki przekształcił się w widowiskowy i otwarty konflikt. Wyniki badań wskazują na to, że społeczeństwo generalnie ufa naukowcom⁶⁴ i nauce; ten stan rzeczy warto podtrzymać, gdyż nurt antyintelektualizmu jest destrukcyjny społecznie.

Konkludując, aksjologiczną wartością mediacji jest fakt, że w procesie negocjacyjnym można wzbudzić lub przywrócić stan zaufania między jednostką a instytucją oraz między członkami danej instytucji akademickiej, co będzie też pozytywnie wpływało na zaufanie do niej w wymiarze społecznym.

⁶¹ P. Sztompka, *Zaufanie*, Kraków 2007, s. 282 i n.

⁶² *Ibidem*, s. 285.

⁶³ *Ibidem*, s. 372.

⁶⁴ Jak wynika z badań, nauka jest postrzegana jako ważna przez zdecydowaną większość Polek i Polaków – 88% respondentów uznaje ją za istotną dla siebie, a 89% dostrzega jej znaczenie w życiu rodzinnym. Natomiast w grupie wiekowej 15–25 lat prawie 3/4 respondentów (74%) ufa wypowiedziom osób ze świata nauki (profesorów, akademików) w wybranych przez siebie kanałach komunikacji (Clue PR, *Generacja Z wchodzi do gry. Raport na temat konsumpcji treści przez młodych*, listopad 2022, https://cluepr.pl/raporty/Raport_Generacja_Z_wchodzi_do_gry.pdf, dostęp: 5.09.2025, slajd 33). Z kolei 79% badanych ma zaufanie do ekspertów w danym temacie czy dziedzinie; M. Sałkowska, *Młodzi o nauce i naukowcach. Raport z badań jakościowych*, Centrum Nauki Kopernik, Warszawa 2025, s. 21 i cytowany tam raport Clue PR, *Generacja Z wchodzi do gry...*

2.5. Kwestia sprawiedliwości

Nie można zakwestionować sprawiedliwości jako wartości. Mediacje stanowią realizację sprawiedliwości naprawczej i sprawiedliwości proceduralnej.

Sprawiedliwość proceduralna opisywana jest w nauce w kontekście wymogów demokracji jako takiej i idei demokratycznego państwa prawnego. Akcentowane są między innymi takie jej składowe, jak humanizm, praworządność proceduralna, pokojowy charakter procesu, szacunek dla godności ludzkiej i racjonalność proceduralna⁶⁵. Mediacje są odformalizowaną procedurą, ale to właśnie pozwala na zaprojektowanie sprawiedliwego formalnie sposobu postępowania dostosowanego do potrzeb jednostek uczestniczących w pojednaniu. Sztywność procedur byłaby przeszkodą w realizowaniu sprawiedliwego procesu pojednania. Przyjęte *ad hoc* procedury powinny jednak odpowiadać zasadom mediacji. Wyrazem sprawiedliwości proceduralnej w normach organizacyjnych i prawnych regulujących zakres i możliwość podjęcia mediacji w instytucjach akademickich jest sam fakt, że normy te przewidują mediację i rozwiązania do niej podobne.

Konflikty w instytucjach akademickich mogą skutkować bezpośrednio lub pośrednio naruszeniem dóbr istotnych dla ich pracowników. Mediacje służące realizacji sprawiedliwości naprawczej pozwalają na naprawę szkody zarówno w wymiarze emocjonalnym, wizerunkowym, jak i materialnym. Co jednak najważniejsze, dzięki stworzeniu możliwości wyrównania szkód przeciwdziałają eskalacji konfliktu, gdyż naprawa krzywdy w normalnych warunkach społecznych oznacza, że strony nie będą miały motywacji do zemsty.

Model sprawiedliwości naprawczej, który koncentruje się na kwestii zadośćuczynienia i pojednania, jest przeciwieństwem modelu sprawiedliwości retrybtywnej, w którym kładzie się nacisk na karę i represję. W instytucjach sprawiedliwości naprawczej w grę wchodzi przede wszystkim kwestia rzeczywistego zadośćuczynienia osobie poszkodowanej oraz normalizacji jej stosunków ze sprawcą deliktu, czego w postępowaniu prowadzonym według zasad sprawiedliwości retrybtywnej nie uwzględnia się⁶⁶.

Sprawiedliwość naprawcza w mediacjach akademickich może być realizowana w obszarze relacji indywidualnych – na przykład między

⁶⁵ M. Tabernacka, *Sprawiedliwość proceduralna*, [w:] *Leksykon...*, red. M. Cetera, M. Tabernacka, s. 375 i 376 i cytowani tam autorzy.

⁶⁶ M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje...*, 2024, s. 35.

pracownikami instytucji, ale także w odniesieniu do relacji jednostki z instytucją jako taką – w zakresie spraw pracowniczych, czy też na przykład niewypełnienia przez uczelnię w stosunku do studenta lub pracownika obowiązków wynikających z przepisów prawa. Jej uzasadnieniem może być realizacja czy też brak realizacji obowiązków o charakterze cywilnoprawnym oraz publicznoprawnym.

2.6. Efektywność społeczna jako wartość mediacji

Niezaprzeczalną wartością mediacji jako niekonfrontacyjnej metody rozpatrywania sporów jest ich efektywność społeczna, co powinno znaleźć zastosowanie w mediacjach akademickich. Dzięki mediacjom można oddziaływać edukacyjnie na strony, gdyż jak zauważają A. Cybulko i A. Siedlecka-Andrychowicz, strony uczą się w mediacji nie tylko podejścia do konkretnego konfliktu oraz do siebie nawzajem, ale wiedza ta znajduje zastosowanie w ich dalszym życiu. Mediator realizuje w ten sposób także cele ogólnospołeczne⁶⁷.

Efektywność mediacji oznacza nie tylko fakt zawarcia ugody, ale to, co jest jej istotną wartością, czyli przywrócenie konstruktywnej komunikacji między stronami i przekonanie się stron o tym, czy zawarcie ugody jest w danej sytuacji możliwe. Mimo że mediacja nie gwarantuje w każdej sytuacji ostatecznego zakończenia sprawy ugodą, to jednak okazuje się, że nawet gdy do formalnej ugody nie dojdzie w wyniku mediacji, to zmienia się nastawienie stron wobec siebie i do prowadzonego sporu⁶⁸. Mediacje, jako okazja do empatycznego poznania perspektywy innych osób może być więc pierwszym krokiem do budowy porozumienia skutkującego pozytywnie na relacje w instytucji. Z moich wywiadów prowadzonych z mediatorami wynika, że strony sporów potrzebują przede wszystkim czasu i okazji do przemyślenia konfliktu. Potrzebują tego do dokonania – może nawet nieuświadomionej analizy SWOT, obejmującej takie kwestie jak ocena ich własnej pozycji w danej instytucji i skutki zaangażowania się w konflikt dla ich własnej sytuacji zawodowej i „środowiskowej” oraz konsekwencje konfliktu dla instytucji i realizacji przez nią jej misji.

Aksjologiczny wymiar mediacji akademickich jest znacznie szerszy niż oddziaływanie na strony konfliktu i samą instytucję akademicką.

⁶⁷ A. Cybulko, A. Siedlecka-Andrychowicz, *Mediator: role, umiejętności i osobowość*, [w:] *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morka, Warszawa 2024, s. 281–282.

⁶⁸ M. Tabernacka, *Kultura systemu i mediacje*, [w:] *Antropologia...*, red. M. Tabernacka, s. 173.

Opanowywanie destrukcyjnych konfliktów w instytucjach realizujących misję naukową ma też pozytywne skutki społeczne. Mediacje w tego typu placówkach należy traktować jak instrument ochronny trwałości realizacji ich misji, która w przypadku destrukcyjnego konfliktu nie mogłaby być realizowana. Wyniki badań naukowych z pewnością będą oddziaływały na społeczeństwo o wiele dłużej, niż trwałby zażegnany konflikt i być może same jego strony.

Aksjologicznym wymiarem mediacji akademickich jest więc realizowanie takich wartości, jak dialog społeczny i indywidualny, edukacja jednostek i społeczeństwa oraz szacunek dla podmiotowości ludzkiej. Dzięki mediacjom następuje ochrona takich wartości akademickich: kooperacja, tolerancja, rozwój wiedzy, partycypacja i zaufanie.

Rozdział 3. Zasady dobrych mediacji akademickich

3.1. Zasadniczo musimy pamiętać o zasadach

W nauce wyróżnia się szereg zasad mediacji opisujących zarówno cechy procedury, jak i skorelowane z nimi postulatywne przesłanki dotyczące mediatora, będące w zasadzie zasadami opisującymi jego postępowanie. Do zasad⁶⁹ tych, które są najistotniejsze, jeżeli chodzi o mediacje jako takie, zalicza się: dobrowolność, poufność, odformalizowanie procedury, równowaga stron, a jeżeli chodzi o mediatora: neutralność, bezstronność i fachowość.

Zasady te odnoszą się oczywiście także do mediacji akademickich i powinny być postulowane w tego rodzaju mediacjach, jako szczególnym rodzajem polubownego dochodzenia do konsensusu w tym środowisku. Poniżej zostanie przedstawiona charakterystyka tych zasad.

3.2. Dobrowolność

Dobrowolność mediacji akademickich polega na tym, że strony godzą się na podjęcie próby niekonfrontacyjnego rozwiązania sporu przy udziale neutralnego i fachowego mediatora, dysponując wyczerpującymi informacjami na temat tego, czym są mediacje, a w szczególności, czym są mediacje akademickie i jakie są ich cele oraz zasady, jak wygląda rola mediatora, jakie są prawa stron mediacji i mediatora oraz jakie mogą

⁶⁹ M. Cetera wyróżnia znacznie szerszy katalog zasad i w zasadzie ma rację. Zdaniem autorki są to: dobrowolność mediacji, poufność mediacji, bezstronność mediatora, neutralność mediatora, akceptowalność, autonomia konfliktu, odformalizowanie, profesjonalizm, dobra wiara, szacunek, moratorium na wykonywanie kar w stosunku do stron podczas trwania mediacji; M. Cetera, *Zasady mediacji*, [w:] *Leksykon...*, red. M. Cetera, M. Tabernacka, s. 449 i n.

być skutki mediacji, zarówno w wymiarze społecznym, jak i prawnym. Kluczowe jest dysponowanie przez strony – czy też przyszłe strony mediacji – możliwie najpełniejszymi informacjami, które będą mogły być w razie potrzeby zweryfikowane, a zarówno ich dostępność, jak i możliwość łatwej ich weryfikacji powinna być zapewniona przez instytucję akademicką⁷⁰.

Należy pamiętać o tym, że mediacje to proces dobrowolny, nie tylko jeżeli chodzi o udział w nich w celu rozwiązania konfliktu dzielącego strony. Dobrowolność oznacza też możliwość pewnego wpływu na to, kto będzie je prowadził, a to ma bezpośredni związek z zaufaniem do danej osoby⁷¹. Dlatego prawo skorzystania z możliwości wyboru mediatora jest kwestią kluczową, jeżeli chodzi o powodzenie procesu dochodzenia do porozumienia. Zasada dobrowolności mediacji akademickich oznacza też, że osoba czy osoby, które mogłyby pełnić funkcję mediatora, zgodziły się na to w konkretnym przypadku. Tylko obecny albo przyszły mediator może ocenić, czy jest odpowiednią osobą do pełnienia funkcji rozjemczej w danym konflikcie – co dotyczy zarówno istoty danego konfliktu, jak i przeszłych i obecnych relacji mediatora ze stronami.

Dobrowolność mediacji oznacza też możliwość przerwania mediacji w każdej chwili przez jedną ze stron, obie strony lub przez mediatora.

Wprowadzenie w instytucjach akademickich zasady obligatoryjności mediacji w pewnych rodzajach spraw, nie stoi czy też nie stałoby w sprzeczności z ogólnie przyjętą zasadą dobrowolności mediacji. Można by zastosować na podstawie określonych norm obligatoryjną próbę pojednania w formie mediacji, która *de facto* powinna służyć poinformowaniu stron o tym, czym mediacje są, i wyjaśnieniu im istoty tej procedury. Natomiast dalsze prowadzenie rozmów pojednawczych musi być uzależnione od zgody stron i mediatora na uczestniczenie w mediacjach. Warto więc przypomnieć, że rozsądna obligatoryjność mediacji polega na tym, że strony obowiązane są do podjęcia rzeczywistej próby rozwiązania problemu w ten sposób. Oczywiście najpierw strony muszą uzyskać rzeczową i wyczerpującą informację o tym, czym są mediacje i jaki jest ich cel oraz skutki, jak będzie wyglądał ich udział w spotkaniach, i wreszcie o tym, że proces dochodzenia do porozumienia jest dobrowolny, a zatem jeżeli nie uda się rozwiązać problemu w ten sposób, to sprawa przejdzie do formalnego etapu orzekania. Dlatego też obowiązkowe mediacje mogą ograniczać się do obligatoryjnego uczestnictwa każdej ze stron

⁷⁰ Czemu mogą służyć informacje na stronach internetowych, wyłożone w dostępnym miejscu w formie ulotek, jak również powinno się zapewnić możliwość wstępnych spotkań z mediatorem lub asystentem społecznym udzielającym odpowiedzi na pytania.

⁷¹ M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje...*, 2024, s. 77.

w spotkaniu informacyjnym, w którym mogą uczestniczyć osobno lub wspólnie. Ponadto może zostać wprowadzony obowiązek uczestniczenia we wspólnym posiedzeniu stron i mediatora, na którym strony podejmą próbę rozwikłania problemu, jeżeli to się jednak nie uda, mediacje nie będą kontynuowane⁷². Należy być świadomym tego, że konflikty rodzą strach i desperację, które powodują, że strony sięgają po wszelkie możliwe środki obrony i po instytucjonalny parasol, jaki w ich odczuciu może dać im sąd, prokuratura czy urząd administracji publicznej. Gdy udzieli się im wsparcia, mogą jednak znaleźć siłę, by samodzielnie rozwiązać problem⁷³. W sytuacji nikłego rozpowszechnienia wiedzy o mediacji w społeczeństwie i będącej tego konsekwencją małej popularności tej metody rozwiązywania konfliktów, obligatoryjność mediacji rozumiana jako prejudycjalna przesłanka wszczęcia formalnego sporu jest szansą, z której należy skorzystać⁷⁴. Takim wsparciem jest nie tylko możliwość uczestniczenia w mediacji w przypadku konfliktu w instytucji akademickiej, ale też procedura pojednawcza czy też klaryfikująca, której strony będą w pewnych okolicznościach musiały się poddać. Oczywiście nie chodzi tu o „pełnowymiarowe” mediacje, ale albo o spotkanie informacyjne w sprawie mediacji, albo obowiązek przeprowadzenia próby pojednawczej przed wszczęciem wewnętrznej formalnej procedury skargowej, co powinno być uregulowane wewnętrznymi normami obowiązującymi na uniwersytetach albo w instytucjach badawczych.

Niemniej, jak zauważa Dorota Fedorowska, istotną kwestią jest dysponowanie przez strony dobrowolnością w kwestii prawa wyboru tematów rozmów, kolejności ich omawiania, swobody dokonywania ustaleń i podejmowania decyzji. W ten sposób realizowana dobrowolność zaspokaja prawo czy też potrzeby [przyp. M.T.] stron do bycia gospodarzem decyzji, pozostawiając mediatorowi rolę gospodarza procedury. Zdaniem autorki zapewnienie stronom wolności wyboru i przestrzeganie w czasie mediacji zasady autonomii konfliktu, oznaczającej, że to one są „właścicielami” sporu, potęguje ich zaangażowanie

⁷² *Ibidem*, s. 42.

⁷³ Jak zauważa Małgorzata Artymiak, mediacje obligatoryjne byłyby dobrym rozwiązaniem w przypadku osób o przewadze motywacji zewnętrznej (zewnętrznym źródle umiejscowienia kontroli – przyp. M.T.), gdyż osoby takie podejmują działania w perspektywie nagrody lub w obawie przed karą. Mediacje obligatoryjne, jako integralna część procedury rozwiązywania sporu czy konfliktu, byłyby dla nich ułatwieniem, gdyż ludzie ci potrzebują wyznaczenia konkretnych działań, określenia form i ustalenia schematów postępowania. Autorka zwraca też uwagę na edukacyjny walor mediacji obligatoryjnych; M. Artymiak, *Mediacje obligatoryjne a gotowość stron do współdziałania w mediacji. Perspektywa psychologiczna*, [w:] *Mediacje obligatoryjne*, red. K. Antolak-Szymanski, s. 84–85.

⁷⁴ M. Tabernacka, *Notka o obligatoryjności mediacji*, [w:] *ADR – lokalne rozwiązania w kontekście globalnym*, red. M. Tabernacka, Wrocław 2021, s. 25.

w samodzielne poszukiwanie odpowiednich rozwiązań, a za sprawą dobrowolności strony mają też wpływ na kształtowanie swoich relacji⁷⁵, co jest niezwykle istotne w tak zamkniętych społecznościach, jak społeczności instytucji akademickich.

3.3. Poufność

Mediacje to proces poufny, co oznacza, że bez wyraźnej i wyrażonej stanowczo zgody stron nie wolno rozpowszechniać informacji co do przebiegu mediacji i faktów, które wyszły na jaw w ich trakcie. Nie dotyczy to oczywiście sytuacji, gdy strony mediacji lub mediator dopuściły się podczas sesji mediacyjnych lub w związku z nimi czynu karalnego. Ponadto poufność może zostać wyłączona za zgodą stron i mediatora.

Poufność dotyczy zarówno zachowania mediatora, jak i stron mediacji. Zasada poufności powinna być wyraźnie wskazana stronom we wstępnej fazie mediacji, w informacjach o mediacjach, a klauzula co do jej obowiązywania powinna być zawarta w kontrakcie, którego podpisanie powinno stanowić warunek wszczęcia mediacji w danym przypadku.

Jak zauważa K. Kobielska, poufność postępowania mediacyjnego gwarantuje stronom poczucie bezpieczeństwa, co ma wpływ na poziom ich komfortu, a tym samym gotowość do szczerych wypowiedzi i nieskrępowanej pracy w docieraniu do potrzeb, rozważaniu różnych opcji rozwiązań (i ich konsekwencji) oraz ostatecznym formułowaniu treści ugody mediacyjnej⁷⁶.

W pewnych przypadkach procedura rozwiązywania problemu wymaga konsultacji z zewnętrznym podmiotem, zwłaszcza w sytuacji, gdy strony mediacji bądź mediator nie dysponują fachową wiedzą. Wymaga to zapewnienia odpowiednio wysokich standardów poufności. Może chodzić na przykład o kwestię oceny legalności proponowanych rozwiązań, wówczas konieczne może okazać się podjęcie konsultacji z wewnętrznym działem prawnym danej instytucji lub z zewnętrznym specjalistą. O ile jednak procedury określone prawem powszechnie obowiązującym zawierają klauzule poufności⁷⁷, o tyle nie ma gwarancji

⁷⁵ D. Fedorowska, *Dobrowolność mediacji*, [w:] *Leksykon...*, red. M. Cetera, M. Tabernacka, s. 51.

⁷⁶ K. Kobielska, *Poufność*, [w:] *Leksykon...*, red. M. Cetera, M. Tabernacka, s. 329.

⁷⁷ Na przykład, jak wynika z art. 96j § 1 i 2 ustawy z dnia 14 czerwca 1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego (tekst jedn. Dz.U. z 2024 r. poz. 572 ze zm.), mediator, strony mediacji oraz inne osoby biorące udział w mediacji są obowiązane zachować w tajemnicy wszelkie fakty, o których dowiedziały się w związku z jej prowadzeniem. Niemniej ustawodawca przewidział możliwość podjęcia odmiennych postanowień przez uczestników

prawnych, że zewnętrzny specjalista zachowa w tajemnicy fakty, co do których udzielał konsultacji. Wymaga to zawarcia z nim stosownej umowy przewidującej taką klauzulę, choć jeżeli komórka mediacyjna byłaby częścią struktury uczelni czy też instytucji badawczej, warto w jej statucie lub regulaminie przewidzieć rozwiązania warunkujące poufność mediacji zachowaną przez wszystkie osoby biorące w nich udział. W takim wypadku więc organizacyjna będzie formalną więzią strukturalną zapewniającą odpowiedni standard poufności.

3.4. Bezpieczeństwo

Mediacje akademickie organizowane w ramach funkcjonowania danej instytucji są wyrazem dbałości jednostki badawczej lub uczelni wyższej o dobrostan i bezpieczeństwo społeczne oraz prawne członków wspólnoty akademickiej. Bezpieczeństwo ma jeszcze inny wymiar w mediacjach akademickich. Chodzi o poczucie dobrostanu i komfortu osób uczestniczących w rozmowach mediacyjnych, w które zaangażowane są ogromne emocje i które wiążą się ze znacznym stresem. Zarówno mediator, jak i strony mediacji powinni w trakcie mediacji czuć się bezpiecznie, co jest oczywiście subiektywnym odczuciem i może być skorelowane z traumatycznymi przeżyciami danej osoby, będącymi skutkiem uczestnictwa w konflikcie. Jest to więc sprawa bardzo indywidualna i jako taka powinna być wzięta pod uwagę zarówno przez podmioty kierujące sprawę do mediacji, jak i co do stron mediacji – przez mediatora.

Należy wyeliminować groźbę wystąpienia w mediacjach wszelkich sytuacji, w których strony mediacji przejawiałyby agresywne zachowania wobec siebie lub mediatora. Bezpieczeństwo mediacji jako jej zasada polega więc na zapewnieniu bezpieczeństwa emocjonalnego, fizycznego i prawnego osób biorących udział w mediacjach. O ile mediacje odbywają się w ramach systemu interwencji kryzysowych, o tyle warto skorzystać z dodatkowych elementów tego systemu, na przykład skorelować mediację z terapią i skonsultować z terapeutą, czy strona lub strony są już w stanie podjąć rozmowy i czy dla nich lub dla mediatora nie będzie jeszcze za wcześnie na próbę formalnego ustalenia zasad dalszej koegzystencji.

mediacji. Gwarancyjny charakter dla standardu poufności ma jednak także § 3 wspomnianego tu przepisu, zgodnie z którym propozycje ugodowe, ujawnione fakty lub oświadczenia złożone w toku mediacji nie mogą być wykorzystywane po jej zakończeniu, co jednak nie dotyczy ustaleń zawartych w protokole z przebiegu mediacji.

Jako środek służący bezpieczeństwu stron w mediacjach należy zastosować stosowne klauzule w kontrakcie o mediację przewidujące sankcje za naruszenie standardu bezpieczeństwa, a przede wszystkim zawierające zobowiązanie stron do powstrzymania się od wzajemnej agresji werbalnej i niewerbalnej lub określonego rodzaju działań zaburzających spokój sesji mediacyjnych.

Bezpieczeństwu służy też zastosowanie procedury mediacji niebezpośredniej, w ramach której strony nie będą miały okazji do bezpośredniego kontaktu w określonej, wyodrębnionej fizycznie przestrzeni. W tego typu mediacjach mediator dosłownie pośredniczy w zawieraniu porozumienia przez strony, przekazując stronom ich określone stanowiska.

Osobą odpowiedzialną za zapewnienie bezpieczeństwa w przebiegu sesji mediacyjnych jest mediator, którego rola obejmuje także przerwanie mediacji w każdej chwili, gdy uzna, że sytuacja staje się niebezpieczna dla dobrostanu fizycznego lub psychicznego jednej lub obu stron mediacji lub dla samego mediatora.

3.5. Neutralność

Zarówno instytucja akademicka, jak i mediator powinni zachować neutralność wobec stron konfliktu w tym sensie, że ani w interesie mediatora, ani instytucji nie powinno leżeć uzyskanie przewagi negocjacyjnej przez którąkolwiek ze stron mediacji, gdyż celem tej procedury jest opanowanie konfliktu i osiągnięcie przez strony kompromisu. Tym, co służy w pierwszym rzędzie neutralności mediacji w danym przypadku, jest zapewnienie stronom możliwości wyboru mediatora, a mediatorowi możliwości odmówienia wzięcia udziału w mediacjach bez podania przyczyny.

Należy też zapewnić standard takiego doboru mediatora, który przewidywałby formalne warunki wyłączenia danej osoby z określonego zakresu spraw, na przykład z uwagi na jej wcześniejsze relacje ze stronami albo o charakterze osobistym (pokrewieństwo, relacje towarzyskie lub romantyczne), albo formalnym (stosunki służbowe lub pracownicze, orzekanie w sprawach, w których mediator i strony brały udział, wcześniejsze zaangażowanie w spory albo stosunek mniej lub bardziej bezpośredniej podległości organizacyjnej – takiej, w której strona i mediator byli od siebie organizacyjnie zależni, mogli na przykład wydawać sobie polecenia pracownicze). Przesłanką wyłączenia (czy też w ogóle nieuwzględniania kandydatury danej osoby, gdy chodzi o funkcję mediatora) powinny być też określone fakty społeczne, takie

jak afirmowanie w sferze publicznej przez kandydata czy kandydatkę do funkcji mediatora poglądów wskazujących na istotną polaryzację jego lub jej przekonań w sprawach mających związek z daną sytuacją konfliktową lub cechami osobistymi stron, takimi jak rasa, pochodzenie etniczne i społeczne, profesja, którą wykonują, płeć i identyfikacja co do płci, orientacja seksualna, wiek czy afirmowane przez daną stronę postawy, a także obszar kulturowy, z którego się wywodzi lub w jakim żyje.

Mediator nie powinien być osobiście ani ekonomicznie zainteresowany osiągnięciem określonego wyniku mediacji. Bezstronny mediator będzie mediatorem neutralnym, a to wpłynie na cały przebieg procesu próby pojednania w mediacjach. W wielu przypadkach dzięki neutralności mediatora możliwe jest poszukiwanie najwłaściwszych rozwiązań danej sytuacji. Przypomnę, że mediator z uwagi na swoją neutralność jest w stanie inaczej interpretować pewne fakty, które strony z racji emocji towarzyszących konfliktowi oceniają w jednoznaczny sposób⁷⁸. Neutralność mediatora pozwala mu na asertywne podejście do stron; jest pancerzem pozwalającym zachować mediatorowi dobrostan psychiczny, a często wręcz zdrowie⁷⁹.

Istotnym aspektem neutralności mediacji jest też stosunek do niej instytucji akademickiej, co przejawiać się może w reakcjach i postawach osób zatrudnionych w organach tej instytucji. Wykluczone jest podejście do mediacji jak do „procedury oślej ławki” – przewidzianej dla osób, które „sprawiają kłopoty” lub nie są w stanie poradzić sobie z konfliktem. Mediacje powinny być traktowane jak użyteczna i powszechnie aprobowana oraz polecana procedura dochodzenia do porozumienia.

3.6. Równowaga stron

Neutralność procesu mediacji wymaga zachowania standardu równowagi stron mediacji, czego jednak nie należy pojmować mechanistycznie, zarówno jeżeli chodzi o ocenę siły psychicznej stron, historii ich relacji, możliwości materialnych oraz statusu organizacyjnego i formalnego, a także faktycznego statusu społecznego w danej organizacji, co przekłada się na przykład na możliwość uzyskania wsparcia od innych członków wspólnoty akademickiej, a nawet wsparcia zewnętrznego, chociażby w postaci nagłośnienia konfliktu w mass mediach lub interwencji i pomocy udzielanej przez organy ochrony prawnej.

⁷⁸ M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje...*, 2024, s. 182.

⁷⁹ *Ibidem*, s. 371 i n.

Ocena potencjalnej równowagi stron powinna nastąpić z uwzględnieniem subiektywnych deklaracji stron co do ich gotowości do podjęcia rozmów, gdyż sytuacja społeczna i doświadczenia stron mogą być stereotypowo oceniane przez otoczenie, co może nie mieć związku z ich faktycznym potencjałem i możliwościami. Ocena równowagi stron powinna też nastąpić przez analizę sytuacji formalnej stron mediacji w danej instytucji akademickiej i formalnego statusu konfliktu (na przykład czy w trakcie są też wdrożone procedury sądowe lub dochodzenie prokuratorskie, czy sprawą zajmuje się Rzecznik Praw Obywatelskich lub inny organ ochrony prawnej). Oczywiście procedury te nie stanowią przeciwwskazania do wszczęcia i kontynuowania mediacji akademickiej, jednak zarówno instytucja, jak i mediator powinni dysponować wiedzą na ten temat, ponieważ przebieg takich procedur ma wpływ na dynamikę konfliktu między stronami. Ponadto określony wynik mediacji akademickich może mieć też wpływ na przebieg tych procedur.

W przypadku wystąpienia nierównowagi stron konieczne jest zastosowanie odpowiednich środków wyrównawczych, zapewniających wsparcie merytoryczne, materialne lub mentalne stronie słabszej.

W celu zapewnienia równowagi stron zalecane jest stosowanie komediacji, to znaczy takiego zorganizowania rozmów w trakcie sesji mediacyjnych, aby rozmowy były moderowane przez dwuosobowy team mediatorów charakteryzujących się kompatybilnymi kwalifikacjami merytorycznymi i cechami społecznymi, a także pozycją formalną w instytucji⁸⁰.

W mediacjach akademickich, z uwzględnieniem standardu równowagi stron, mogą towarzyszyć stronom ich pełnomocnicy procesowi, doradcy prawni oraz zaufane osoby. Niedopuszczalna (z uwagi na konieczność realizacji zasady równowagi stron) jest jednak sytuacja, gdy jedna ze stron uczestniczy w mediacjach sama, a druga korzysta z pomocy czy wsparcia innych.

80 Komediacje to mediacje prowadzone przez dwóch lub dwoje mediatorów, którzy tworzą swoisty zespół mediacyjny. Taka konstrukcja podmiotu mediującego pozwala na połączenie indywidualnych cech i kwalifikacji obu osób pełniących funkcję mediatora. Daje to szansę na przełamanie bariery etnocentryzmu i ograniczeń wynikających z warunkowanych płcią zachowań społecznych i sposobu dokonywania ocen, a także pewnych niedostatków wiedzy fachowej mediatorów; M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje...*, 2024, s. 41. Komediacje mogą znaleźć zastosowanie także w zdobywaniu praktycznych umiejętności zawodowych przez mediatorów. Poprzez obserwowanie indywidualnych stylów pracy (na przykład sposobu wykorzystania narzędzi mediacyjnych), pracując razem, mediatorzy uczą się od siebie (M. Tabernacka, *Komediacje*, [w:] *Leksykon...*, red. M. Cetera, M. Tabernacka), co może być bardzo dobrym sposobem rozwoju kadry mediatorów akademickich.

3.7. Fachowość

Mediacje powinny być procesem prowadzonym poprawnie merytorycznie, czyli fachowo, co dotyczy zarówno zapewnienia przez instytucję akademicką technicznego i organizacyjnego wsparcia procesu mediacji (zasoby materialne, możliwość druku i powielania dokumentów, techniczne wsparcie komunikacji stron i mediatora, w tym zapewnienie możliwości prowadzenia korespondencji i organizacji zdalnej komunikacji), jak i warunków lokalowych.

Instytucja akademicka powinna, zapewniając fachowość procesu dochodzenia do porozumienia stron podczas mediacji, w pierwszym jednak rzędzie zapewnić odpowiednio przygotowanego mediatora⁸¹ dysponującego stosownym przygotowaniem merytorycznym w zakresie umiejętności rozwiązywania konfliktów oraz prawnych aspektów związanych z istotą danego sporu. W tym celu instytucja akademicka może opracować wewnętrzne regulacje przewidujące wymogi formalne, jakie powinien spełniać mediator. Mogą to być: konieczność ukończenia odpowiednich studiów, szkoleń i kursów, obowiązek ustawicznego dokształcania się potwierdzonego odpowiednimi certyfikatami lub zaświadczeniami, odpowiednie doświadczenie zawodowe w zakresie prowadzenia mediacji. Uczelnie i instytuty badawcze mogą prowadzić własne listy mediatorów mających kwalifikacje do prowadzenia mediacji w ramach funkcjonowania danej instytucji akademickiej. W przypadku konfliktów między osobami o różnych zasobach kulturowych mediator akademicki powinien dysponować wiedzą z zakresu kulturowych aspektów funkcjonowania społecznego stron konfliktu, a gdy strony nie władają w dostatecznym stopniu tym samym językiem, powinien posiadać umiejętność porozumiewania się w obydwu językach. Odpowiednim rozwiązaniem, zapewniającym fachowość prowadzenia mediacji, może być w takich przypadkach zastosowanie komediacji, w których para mediatorów zna oba języki. Możliwe jest także zapewnienie przez instytucję akademicką odpowiednio przygotowanego merytorycznie tłumacza lub pary tłumaczy.

⁸¹ Na przykład M. Cetera pisze o zasadzie profesjonalizmu jako jednej z zasad mediacji, korelując to pojęcie z fachowością i kwalifikacjami mediatora. Zdaniem autorki mediator powinien nie tylko ukończyć specjalistyczne szkolenia i przystąpić do prowadzenia mediacji dopiero po zdobyciu fachowej wiedzy i nabyciu umiejętności „pracy z konfliktem”, ale także stale podnosić swoje kwalifikacje i kompetencje zawodowe. Profesjonalny mediator dba o rzetelność i wysoką jakość świadczonych przez siebie usług – M. Cetera, *Zasady...*, s. 450.

3.8. Odformalizowanie

Odformalizowanie procedur mediacyjnych dotyczy zarówno ich przebiegu, jak i samego faktu ich wszczęcia. Ponieważ instytucja akademicka zrzesza wspólnotę akademików, działania o charakterze pojednawczym nie zawsze muszą być ujęte w sformalizowany gorset procedur. Mediacji akademickich nie musimy nazywać „mediacjami”, gdy informujemy o możliwości skorzystania z nich strony konfliktu. Po co ludzi straszyć? Lepiej w wielu przypadkach użyć słowa „spotkanie” i do takiego spotkania doprowadzić dzięki autorytetowi na przykład dziekana, który może umówić w określonym miejscu i czasie strony konfliktu i osoby, które będą wysłuchiwały stron i moderowały działania pojednawcze.

Nawet jeżeli mediacje będą prowadzone jako formalna procedura mediacyjna, to konieczne jest zapewnienie względnie odformalizowanej i przejrzystej procedury zgłoszenia wniosku o mediację akademicką. Zaleca się, by można to było zrobić pisemnie albo ustnie, zarówno za pomocą bezpośrednich metod komunikowania, jak i przy pomocy komunikacji elektronicznej.

Wszczęcie mediacji akademickiej może nastąpić na wspólny wniosek stron, na wniosek tylko jednej ze stron zgłoszony do wskazanej w procedurach wewnętrznych lub w przepisach prawa jednostki organizacyjnej lub organu – wówczas organ instytucji akademickiej obowiązany jest skontaktować się z drugą stroną sporu lub podmiotami pozostającymi w konflikcie z wnioskodawcą w celu przedstawienia im wniosku o mediację i wytłumaczenia zasad mediacji oraz procedur mediacyjnych.

Należy przewidzieć możliwość skierowania stron do mediacji akademickiej przez określone podmioty umiejscowione w strukturze instytucji akademickiej, na przykład takie, które zostały formalnie zaangażowane w konflikt, gdyż w ramach swojej właściwości rozpatrują skargę danej osoby. Organami instytucji akademickich, które mogą skierować sprawę do mediacji, mogą być: rektor i prorektorzy, dziekan i prodziekan, rzecznik dyscyplinarny, związki zawodowe działające w danej instytucji, kierownik jednostki organizacyjnej, kierownik dziekanatu, powołana w celu rozwiązywania sporów jednostka, na przykład komisja do spraw rozpatrywania zarzutów o mobbing i nadużycia społeczne lub komisja do spraw rozwiązywania sporów bądź konfliktów.

Jak zauważa M. Cetera, zasada odformalizowania mediacji oznacza brak regulacji prawnych dotyczących samego przebiegu postępowania mediacyjnego⁸², co w instytucji akademickiej powinno też dotyczyć

82 M. Cetera, *Zasady...*, s. 450.

nieustanawiania regulacji formalnie organizujących przebieg mediacji w normach organizacyjnych takich jak statuty czy regulaminy obowiązujące w danej uczelni lub instytucie badawczym. Autorka pisze, że ta zasada mediacji często podkreślana jest jako ta z jej zalet, która czyni ten proces przyjaźniejszym dla stron w porównaniu na przykład do procesu sądowego. Proces mediacyjny kształtowany jest przez strony sporu i mediatora, co podnosi komfort rozmów, pozwala stronom czuć się swobodnie i bezpiecznie⁸³.

Ścisła formalizacja przebiegu mediacji akademickich powinna dotyczyć tylko dwóch kwestii. Po pierwsze, obowiązku zawarcia kontraktu o mediacje między stronami i mediatorem (oczywiście w przypadku, gdy będą to jednak formalne mediacje, a nie nieformalne spotkanie pojednawcze), w którym przedstawione są na piśmie zasady mediacji, zasady przebiegu sesji mediacyjnych, a także obowiązki i prawa stron oraz mediatora. Po drugie, sformalizowane powinny być przesłanki sporządzania protokołu z mediacji, który powinien być obligatoryjny w mediacjach akademickich i zawierać jedynie niezbędne informacje dotyczące faktu odbycia mediacji przez dane strony, tożsamości mediatora i faktu zawarcia bądź niezawarcia ugody przez strony oraz treść tej ugody.

Odformalizowanie mediacji nie dotyczy jednak tego, że mediator i strony mogą uzgodnić między sobą plan mediacji, który będzie efektem ich wspólnej pracy, a w przypadku wyrażenia zgody na mediacje będzie opisywał kolejność i czas omawiania poszczególnych problemów.

Rozdział 4. O dobrych mediacjach – prakseologiczne aspekty mediacji akademickich

4.1. Wsparcie instytucjonalne mediacji akademickich

Instytucja akademicka powinna zapewnić wsparcie instytucjonalne zarówno samemu procesowi mediacji akademickich, jak i mediatorowi, jako kluczowemu podmiotowi organizującemu i przeprowadzającemu mediację. Jest to prakseologiczny wymóg powodzenia procesu pojednania, istotny dla fachowości podjęcia próby rozwiązania konfliktu w sposób niekonfrontacyjny. Instytucja akademicka dysponuje z reguły zasobami, które pozwalają na sprawność organizacji procesu mediacji. Niedopuszczalne jest podejście, czasami obserwowane w sferze społecznej, które można zobrazować stwierdzeniem (poleceniem?): „Pogódźcie się!”. Owszem: „Pogódźcie się”, ale wyrazem lojalności uczelni czy instytucji badawczej w stosunku do członków społeczności akademickiej jest dodanie do tej frazy istotnego zapewnienia: „Pogódźcie się, a my zrobimy, co w naszej mocy, by wam w tym pomóc!”.

Wsparcie, jakiego uczelnia czy też instytucja badawcza powinna udzielić stronom konfliktu i osobom, które zgadzają się na przyjęcie funkcji mediatora czy też rozjemcy, dotyczy kwestii organizacji mediacji – jako elementu istotnego ustrojowo w danej instytucji akademickiej, jak również formalnych i organizacyjnych, a także materialnych aspektów organizacji i przebiegu sesji mediacyjnych.

W związku z tym wsparcie mediacji akademickich powinno odpowiadać następującym postulatom:

- Należy rozważyć zorganizowanie w instytucji akademickiej (uczelni wyższej lub w instytucji badawczej) komisji lub innej jednostki

organizacyjnej⁸⁴, w skład której będą wchodziły osoby będące potencjalnymi mediatorami lub osobami biorącymi udział w mediacji lub w bardziej sformalizowanych procedurach rozjemczych, jako mediatorzy lub rozjemcy. Powinny to być osoby dysponujące wiedzą na temat prawnych, społecznych i psychologicznych aspektów rozwiązywania sporów. Osoby te powinny ustawicznie rozwijać tę wiedzę przez udział w stosownych szkoleniach, za które płaci instytucja akademicka lub które są organizowane przez tę instytucję. Skład takiej komisji powinien być proporcjonalny – powinna ona składać się w proporcjonalnym składzie z osób wybranych przez władze instytucji akademickiej, pracowników instytucji oraz dopuszczalny jest także wybór do jej składu osób wskazanych przez studentów.

- Instytucja akademicka zapewnia obsługę biurową mediacji akademickich w zakresie korespondencji, dostarczenia materiałów piśmiennych i możliwości komunikacji, w tym odpowiednio poufnej komunikacji elektronicznej.
- Instytucja akademicka zapewnia wsparcie prawne akademickich komórek mediacyjnych.
- Instytucja akademicka bezpośrednio lub przez finansowanie powinna zapewnić warunki lokalowe do prowadzenia mediacji akademickich.
- Instytucja akademicka zapewnia godne wynagrodzenie mediatora, albo jako dodatek funkcyjny, albo jako ryczałt za prowadzenie mediacji.
- Instytucja akademicka zapewnia kadrowy zasób mediatorów spośród osób dających rękojmię prawidłowego spełniania tej funkcji, w szczególności cieszących się powszechnym szacunkiem

84 Warto byłoby uwzględnić w tym zakresie bardzo pozytywne doświadczenia Służby Celnej, gdzie powołano Komisję właściwą do rozpatrywania skarg. W jej skład wchodziło po dwóch funkcjonariuszy z każdego urzędu Służby Celnej, przy czym jednego z nich wyznaczał kierownik urzędu, a drugi był wybierany przez funkcjonariuszy. Taki skład osobowy był wyrazem podmiotowego traktowania osób zatrudnionych w Służbie i pozwalał na rzeczywistą obiektywność działania Komisji. Mediacje mogły zostać przeprowadzone z inicjatywy przewodniczącego Komisji lub na wniosek Zespołu Orzekającego, funkcjonariusza bądź jego przełożonego. Następnie, po przekształceniu tej formacji w Krajową Administrację Skarbową, przekształcono poprzednią Komisję w Komisję do spraw zjawisk niepożądanych w KAS na podstawie Polityki zapobiegania zjawiskom niepożądanym w Krajowej Administracji Skarbowej wprowadzonej na podstawie zarządzenia nr 16 Szefa Krajowej Administracji Skarbowej z dnia 5 kwietnia 2018 r. Istotne było uwzględnienie w tym akcie takich przesłanek jak: ulepszanie standardów kultury organizacji poprzez dbanie o prospołeczne postawy; rozwijanie świadomych postaw wobec konfliktów; eliminowanie dysfunkcyjnych zachowań w pracy; poprawa wizerunku i znaczenia pracy; zwiększenie zaufania do organizacji i poczucia bezpieczeństwa pracowników. Więcej na ten temat: M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje...*, 2024, s. 140.

Rozwiązania przyjęte w tym akcie należy docenić jako dostosowane zarówno do istoty procedury, jaką są mediacje, jak i do specyfiki kultury organizacyjnej KAS.

i autorytetem w środowisku akademickim bądź odpowiednimi kwalifikacjami merytorycznymi potwierdzonymi stosownymi dokumentami.

Mediatorzy to osoby pracujące na otwartych mózgach i sercach ludzkich emocji⁸⁵. Aby zapewnić więc sprawność przebiegu indywidualnej mediacji i ciągle funkcjonowanie komórek mediacyjnych na uczelni czy w instytucji badawczej, konieczne jest wdrożenie odpowiednich mechanizmów ochrony i wsparcia mediatorów, z których najodpowiedniejszymi wydają się być superwizja⁸⁶ i asysta psychologiczna. W przeciwnym razie ryzyko wypalenia zawodowego lub nadmiernego obciążenia poczuciem odpowiedzialności za strony konfliktu może być czynnikiem destabilizującym dobrostan psychiczny osoby, która podjęła się pełnienia funkcji mediatora.

4.2. Pozycja mediatora w mediacjach akademickich

Mediator powinien dawać rękojmię prawidłowego przebiegu i organizacji procesu mediacji, co w prakseologicznym ujęciu dotyczy istotnych aspektów jego sytuacji formalnej i statusu rzeczywistego w relacjach z instytucją akademicką. W tym celu należy uwzględnić poniższe postulaty, których pewne aspekty zostały poruszone już wcześniej w niniejszej publikacji:

- Pozycja mediatora w mediacjach akademickich powinna być autonomiczna w tym sensie, że wykluczone jest wydawanie mediatorowi poleceń co do sposobu postępowania w danej sprawie.
- Mediator powinien mieć zagwarantowaną formalną pozycję, która zapewnia mu niezależność w strukturze instytucji akademickiej,

⁸⁵ M. Tabernacka, *Notka o mediatorach*, [w:] *ADR – lokalne rozwiązywanie...*, red. M. Tabernacka, s. 71.

⁸⁶ Superwizja to konsultacyjna forma zapobiegania i przeciwdziałania specyficznym trudnościom i stanom, na jakie narażone są osoby pracujące w warunkach wzmożonego zaangażowania emocjonalnego, na przykład w trudne sytuacje społeczne innych ludzi, oraz takie osoby, których praca powoduje wysoki poziom stresu. Superwizja nie jest kontrolą. Ma pomóc superwizowanej osobie uporać się z wątpliwościami, jakie nasuwają się podczas wykonywanej pracy, i z obciążeniami, jakie niesie ona ze sobą. Superwizja jest procedurą, dzięki której mediatorzy powinni móc otrzymać wsparcie: superwizja dostarcza wsparcia emocjonalnego, co następuje dzięki przeprowadzeniu analizy i przedyskutowaniu z superwizatorem źródeł satysfakcji i powodów braku satysfakcji z pracy. Mediator może uzyskać pomoc w wyrażaniu swoich uczuć dotyczących jego pracy. W efekcie łatwiej mu będzie radzić sobie z uczuciami, które rodzą się w związku z prowadzeniem mediacji. Superwizja może pomóc w zrewidowaniu czynników powodujących nadmierne obciążenie mediatora – na przykład czy mediator nie przekracza swoich indywidualnych i profesjonalnych granic kompetencji w sposób, który mógłby wpłynąć negatywnie na niego i jego pracę; M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje...*, 2024, s. 383.

jeżeli chodzi o swobodę i elastyczność w organizowaniu sesji mediacyjnych.

- Mediator powinien być uczciwie wynagradzany, a zasady jego wynagradzania nie mogą być dyskrecyjne i nie powinny być uzależnione od faktu osiągnięcia przez strony mediacji porozumienia. Zasady wynagradzania mediatora powinny zostać wprowadzone formalnym aktem normatywnym obowiązującym w instytucji akademickiej.
- Możliwe jest stosowanie komediacji, wówczas pozycja obu osób wchodzących w skład teamu mediatorów powinna być równoważna, co dotyczy zarówno ich wynagradzania, jak i wpływu na przebieg mediacji.
- Ponieważ misją instytucji akademickich jest rozwój społeczeństwa, dopuszczalne jest włączenie w mediacje akademickie osób ze stosownym przygotowaniem merytorycznym i kwalifikacjami społecznymi, które będą uczestniczyły w mediacjach akademickich jako komediator lub osoba wykonująca czynności pomocnicze (praktykant), z zachowaniem takich samych standardów co do poufności i neutralności, jakie dotyczą mediatora. Praktykanci nie muszą być stale formalnie powiązani z uczelnią czy inną instytucją akademicką, konieczne jest jednak dokonanie formalnych uzgodnień w postaci umowy określającej ich zakres obowiązków w mediacjach i zakres uprawnień, na przykład co do faktu potwierdzenia zdobycia doświadczenia przez udział w mediacjach. Istotnymi kwestiami może być tu wskazanie liczby godzin mediacji, w których dana osoba uczestniczyła i ogólnikowe określenie zakresu mediacji, na przykład przez wskazanie, czy chodzi tu o sprawy pracownicze, międzykulturowe czy społeczne. Warto byłoby wskazać także zakres obowiązków praktykanta, na przykład dokonywanie tłumaczeń, przygotowanie dokumentacji czy też uczestniczenie w stosowanych procedurach, które zastosowano w mediacjach, o ile oczywiście nie naruszałoby to standardu poufności mediacji.
- Mediator może mieć określoną formalną pozycję w strukturze instytucji akademickiej, może jednak także być osobą organizacyjnie niezależną od tej instytucji.
- Mediacje akademickie mogą być prowadzone przez indywidualną osobę lub zespół mediatorów wyłanianych przy zapewnieniu równowagi negocjacyjnej wewnątrz zespołu. Członkowie zespołu powinni dysponować wiedzą, doświadczeniem i cechami społecznymi, które będą się uzupełniały.

4.3. Organizacja sesji mediacyjnej – praktyczne zalecenia

Prakseologicznie poprawne podejście do mediacji akademickich powinno być realizowane na wszystkich etapach stosowania procedury mediacyjnej oraz przed wszczęciem formalnych (czy też nieformalnych) prób pojednania w danej sprawie, a także po zakończeniu rozmów, co jest o tyle istotne, że zgoda czy też porozumienie stron i instytucji co do określonego rozwiązania problemu powinno być wdrożone w praktyce. Mediacje nie mogą być fasadowe. Muszą prowadzić do konkretnych rezultatów odczuwalnych przez ich strony i instytucję akademicką – a w jej ramach przez społeczność akademików i władze instytucji.

Zaleca się, by informacja o dostępności mediacji akademickich była przejrzysta i łatwo dostępna zarówno w fizycznej przestrzeni uczelni czy instytucji badawczej, jak i na stronach internetowych i w komunikatorach elektronicznych instytucji akademickich. Konieczne jest przy tym uwzględnienie ryzyka wykluczenia cyfrowego, gdyż nie wszyscy pracownicy i studenci lub inni użytkownicy instytucji akademickich korzystają z określonych kanałów komunikacji elektronicznej lub też określonych jej form (dotyczy to między innymi platform komunikacyjnych, aplikacji i konkretnych typów urządzeń służących do porozumiewania się na odległość). Strona internetowa lub inna forma komunikacji elektronicznej zawierająca informacje o możliwości skorzystania z mediacji powinna przejść test dostępności, szczególnie jeżeli chodzi o wizualny kontrast, co zapewni dostępność tych informacji osobom niedowidzącym, nierozróżniającym kolorów i korzystającym z czytników tekstu.

Zaleca się sporządzenie kontraktu mediacyjnego, który zostanie podpisany przez strony mediacji, mediatora i ewentualnie wyznaczoną osobę reprezentującą instytucję akademicką. Kontrakt powinien przewidywać prawa i obowiązki stron mediacji oraz mediatora, zasady organizacji i przeprowadzania sesji, dane kontaktowe i preferowane formy kontaktu stron oraz mediatora, klauzule dotyczące poufności mediacji, wskazanie na możliwe efekty mediacji oraz ustalenia co do kwestii związanych z ewentualną odpłatnością za mediacje – jeżeli normy organizacyjne instytucji akademickiej to przewidują.

Mediacje akademickie powinny toczyć się w pomieszczeniu zapewniającym spokój, wyeliminowanie bodźców rozpraszających: hałasu i niespodziewanych wizyt osób, które nie są bezpośrednio uprawnione do interakcji.

Sesje czy też spotkania mediacyjne należy organizować na neutralnym dla stron konfliktu gruncie, w miejscu⁸⁷, które nie było bezpośrednio areną rozwijającego się konfliktu. Generalnie instytucje akademickie dysponują własnymi miejscami o wysokiej randze poza przestrzenią konkretnych instytutów czy wydziałów i z takich miejsc można skorzystać przy organizacji spotkań. Warto jednak rozważyć, by mediacje, o ile jest to możliwe, toczyły się poza terenem instytucji akademickiej, gdyż to nowe i neutralne otoczenie może się przyczynić do wyciszenia emocji stron. Jest to wręcz naturalny sposób postępowania, gdy mediacje między członkami instytucji akademickiej prowadzi zewnętrzny mediator – wówczas należy skorzystać z pomieszczeń będących w gestii mediatora. Ułatwi to uczestnikom mediacji akceptację faktu, że to mediator jest gospodarzem procedury mediacyjnej, i wzmocni równowagę stron, z których żadna nie miała poczucia familiarności otoczenia.

Mediacje akademickie powinno się organizować w porze dnia i w takim dniu tygodnia, aby umożliwić skupienie się na danej sprawie. Organizacja sesji bezpośrednio przed dniami wolnymi od pracy i wydarzeniami ważnymi dla danej społeczności akademickiej (takimi jak na przykład święto uniwersytetu, spotkanie wigilijne, ceremonie wręczenia dyplomów i immatrykulacje czy też ważne konferencje naukowe) i pod koniec dnia roboczego jest niewskazana, gdyż zarówno mediator, jak i strony będą myślami gdzie indziej. Mediacje nie powinny być organizowane także zbyt wcześnie rano, ponieważ ci spośród uczestników mediacji, którzy opiekują się rodziną, będą poddani zbyt dużemu stresowi związanemu z koniecznością pogodzenia funkcji opiekuńczych (odwiezienie dzieci do placówek edukacyjnych lub opiekuńczych, podanie leków starszym członkom rodziny itp.). Poranny pośpiech i trudności z dotarciem na miejsce w związku z porannym tłokiem na drogach i w komunikacji publicznej mogą mieć negatywny wpływ na nastrój stron i mediatora, a tym samym na przebieg mediacji.

Należy zarezerwować odpowiedni bufor czasowy, gdyż pierwotnie przewidziany czas na daną sesję mediacyjną może okazać się niewystarczający. Konieczne jest więc zaplanowanie odpowiedniego czasu na

⁸⁷ Ch.W. Moore wychodząc z założenia, że miejsce wybrane na rozmowy może w znaczący sposób wpływać na interakcje między stronami, zauważa, że miejsca neutralne mają tę zaletę, że żadna ze stron nie ma fizycznej kontroli nad przestrzenią. Wiąże się to między innymi z tym, że żadna ze stron nie może manipulować wykorzystaniem przestrzeni, ograniczone jest ryzyko instalowania aparatury podsłuchowej i podsłuchiwanie przebiegu sesji, wszystkie strony stoją wobec takich samych utrudnień wynikających ze znalezienia się w nowym miejscu. Ponadto odpowiednio dobrane miejsce neutralne pozwala na eliminację czynników przeszkadzających, które można by napotkać w miejscu związanym z którąś ze stron; Ch.W. Moore, *Mediacje...*, s. 160.

przeprowadzenie sesji mediacyjnych. Oczywiście można poinformować strony, że sesja powinna potrwać na przykład dwie godziny, jeżeli jednak okoliczności będą za tym przemawiały, może trwać dłużej, co osoby pełniące funkcję mediatora powinny uwzględnić w swoim kalendarzu, a instytucja akademicka powinna respektować w odniesieniu do wynagrodzenia, jakie otrzyma mediator, i zapewnienia dostępu do miejsca mediacji.

Ponieważ mediacje akademickie nie są limitowane terminami trwania wynikającymi z przepisów prawa powszechnie obowiązującego, jak to dzieje się w procedurze karnej, cywilnej i administracyjnej oraz sądowoadministracyjnej, nie ma ograniczeń czasowych trwania mediacji między stronami. Warto jednak, by mediacje były procesem na tyle konkretnym i dynamicznym, aby nie trwały zbyt długo. Zasadą powinno być trwanie ich tak długo, dopóki strony i mediator widzą sens rozmów i jest to efektywne. Niemniej ustalenie na przykład w kontrakcie mediacyjnym instruktarzowego terminu zakończenia mediacji, w ramach którego ma odbyć się określona liczba spotkań czy też sesji mediacyjnych, powinno podzielać dyscyplinująco na strony i mediatora. W pewnych okolicznościach konieczność zakończenia rozmów może wynikać z upływu terminu związanego z jakimś wydarzeniem czy procedurą, która jest istotna dla jednej lub obu stron w danym konflikcie lub dla samej instytucji akademickiej. Wówczas termin graniczny do podjęcia ustaleń może istotnie wpływać na siłę negocjacyjną obu stron konfliktu. Generalnie osoba, której zależy na jak najszybszym zakończeniu konfliktu, będzie miała pozycję słabszą. Pod presją czasu ludzie stają się bardziej elastyczni, czyli łatwiej wymóc na nich pewne ustępstwa⁸⁸. Może chodzić o takie daty graniczne, jak termin dokonania przydziału czy też rozpoczęcia zajęć dydaktycznych, termin rozliczenia grantu, termin pozostały do wygaśnięcia umowy, na podstawie której dana osoba pracuje w instytucji, termin posiedzenia organów kolegialnych danej instytucji, terminy, które powinny być dotrzymane w procedurach oceny i awansowania.

Próby pojednania przy udziale neutralnego podmiotu mogą mieć postać jednorazowych spotkań, jednak konieczna jest otwartość na ponowny kontakt stron z mediatorem w tej sprawie. Istotne jest, by na pierwszej sesji mediacyjnej ustalić zasady i ewentualny termin ponownego spotkania.

W projektowaniu terminów sesji mediacyjnych lub spotkań na osobności, które mediator będzie prowadził ze stronami, należy

88 M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje...*, 2024, s. 300.

zaplanować odpowiednio długi czas „na myślenie”. Z moich badań wynika, że w przypadku rozwiązywania sporu czas na rozważenie wszystkich za i przeciw powinien być odpowiednio długi. Zaangażowanie czasu w rozmowy jest zresztą czynnikiem skłaniającym do kooperacji i generalnie ułatwiającym pojednanie⁸⁹. Niemniej to mediator musi być w stanie ocenić, czy strony podjęły się mediacji, by fasadowo afirmować chęć rozwiązania konfliktu, a celowo przedłużają przebieg mediacji, na przykład ignorując propozycje spotkań, czy rzeczywiście podejmują kroki do opanowania sporu.

4.4. Mediacje akademickie w systemie wsparcia akademickiego i interwencji kryzysowych

Mediacje akademickie mogą być traktowane jako jeden z elementów systemu wsparcia studenta lub pracownika instytucji akademickiej, wpisany w działania pomocowe, lub system interwencji kryzysowych, które mogą obejmować, w ramach możliwości instytucji akademickiej, terapię lub innego rodzaju wsparcie stron. Same jednak mediacje nie mogą być traktowane jako substytut terapii, gdyż celem mediacji jest osiągnięcie porozumienia w konflikcie, w którym uczestniczy dana jednostka, i podjęcie ustaleń co do formalnych (w tym prawnych), społecznych, ekonomicznych i organizacyjnych aspektów funkcjonowania jednostki w przyszłości⁹⁰. W mediacjach akademickich w sytuacji, gdy strony są w stanie kryzysu, należy oddzielić kwestię terapii od mediacji, choć zarówno mediacja może uzupełniać proces terapii, jak i terapia może być czynnikiem urealnianym skuteczność mediacji. Mediator nie powinien wchodzić w rolę terapeuty, bo to nie jest jego zadanie. Ma pomóc stronom dojść do porozumienia, czemu oczywiście może służyć swoisty trening komunikacji, ale jego podstawowym zadaniem jest pomoc stronom w zawarciu ugody i czuwanie nad jej kształtem. Dopuszczalna, a w pewnych wypadkach zalecana jest jednak komunikacja mediatora z osobami prowadzącymi terapię stron w celu przyjęcia pewnej spójnej

⁸⁹ Zaangażowanie czasu determinuje przywiązanie zarówno do przedmiotu rozmów, jak również do osiągniętych już efektów i powoduje skłonność do kontynuowania rozmów, nawet wówczas, gdy przybierają one niekorzystny obrót. Jednak jak często się zauważa, tak zwany nieprzekraczalny czas, określany też jako *deadline*, prawie zawsze nie jest zdeterminowany w sposób ostateczny i prawie zawsze można ów graniczny termin przesunąć; M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje...*, 2024, s. 300.

⁹⁰ Por. M. Tabernacka, *Wiktyimizacja i wiktyimizacja wtórna*, [w:] *Leksykon...*, red. M. Cetera, M. Tabernacka, s. 431.

linii działania, jeżeli chodzi o korelację skutków społecznych i prawnych działań podejmowanych przez strony⁹¹.

Kryzysy w instytucjach akademickich mogą dotyczyć indywidualnych osób, ich grup lub całej instytucji. W przypadku indywidualnych osób będących w kryzysie mogą uzupełniać działania terapeutyczne i inne formy wsparcia, które zapewnia instytucja akademicka. Istotne jest jednak skoordynowanie organów i elementów interwencji kryzysowej w zakresie oddziaływania na sytuację stron konfliktu.

Kryzys, w jakim tkwi dana osoba, nie stanowi przeciwwskazania do prowadzenia mediacji. Na przykład w sytuacji osób dotkniętych syndromem zespołu stresu pourazowego (Posttraumatic Syndrom Disorder – PTSD), który definiowany jest jako stan nierównowagi będący konsekwencją utraty zdolności kontroli nad życiem i biegiem wydarzeń, który obejmuje destabilizację psychiczną i brak bezpiecznego poczucia zrozumienia tego, co się wydarzyło i co może się wydarzyć w przyszłości⁹², mediacje mogą służyć odzyskaniu przez ich stronę poczucia kontroli nad własnym losem⁹³. Do mediacji przystępują osoby w konflikcie, więc ryzyko, że są dotknięte PTSD z uwagi na swoje wcześniejsze doświadczenia w trakcie tego konfliktu, jest większe niż u innych ludzi. W każdej wstępnej ocenie stanu osoby uczestniczącej w mediacjach trzeba więc wziąć pod uwagę ryzyko jego występowania, a ewentualne mediacje należy zaprojektować tak, by zminimalizować pogłębianie się tego stanu. Dlatego też zaleca się w takich przypadkach stosowanie mediacji niebezpośrednich, w których mediator będzie przekazywał stronom ich stanowiska i pośredniczył w dokonywaniu uzgodnień⁹⁴. Obcowanie z ludźmi dotkniętymi kryzysem może mieć

⁹¹ M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje...*, 2024, s. 57.

⁹² R.K. James, B.E. Gilliland, *Strategie interwencji kryzysowej*, Warszawa 2008, s. 119 i n.

⁹³ Jeżeli człowiek może skutecznie zintegrować uraz w swojej świadomości i przeorganizować ją tak, aby wydarzenie to stało się już tylko częścią jego przeszłości, to powraca homeostaza, poczucie uporania się z problemami, gotowość do dalszego zmagania się z codziennością. Jeżeli wydarzenie nie zostanie skutecznie zintegrowane, ale wypchnięte ze świadomości, występuje znaczne prawdopodobieństwo, że pierwotny czynnik stresujący będzie ciągle powracał w postaci różnych objawów wiele lat po zdarzeniu; *ibidem*, s. 119. Mediacje mimo że nie są terapią, a jedynie mogą ją wspierać, są okazją do przepracowania traumy i rozpracowania poczucia krzywdy, głównie przez aktywną pracę z drugą stroną konfliktu. Wyjaśnienie powodów zdarzeń, a także ich percepcji przez strony konfliktu, może przyczynić się do zakończenia negatywnego oddziaływania przeszłości na daną osobę także przez możliwość podjęcia rozstrzygnięć co do formy i zakresu zadośćuczynienia, które nie zawsze musi mieć postać odszkodowania wymiernego finansowo. W społecznościach akademickich równie istotną sprawą dla osoby, która ma subiektywne poczucie krzywdy, jest przyznanie przez drugą stronę konfliktu na forum danej instytucji, że postępowała niewłaściwie i tego żałuje. Chodzi o to, by „spokój zapanował w dżungli”, jak stwierdzono w ostatniej scenie filmu Quentina Tarantino *Kill Bill* z 2003 roku.

⁹⁴ M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje...*, 2024, s. 337.

też istotny wpływ na dobrostan mediatora, który może być zagrożony syndromem traumatyzacji pośredniej i wyczerpania współczuciem. Te dwa czynniki są uznawane za czynniki ryzyka w zawodzie mediatora⁹⁵.

Generalnie systemy wsparcia studentów i pracowników instytucji akademickich powinny uwzględniać możliwość przeprowadzenia mediacji, a osoby zaangażowane w działanie tych systemów powinny być świadome potencjału mediacji w działaniach polegających na udzielaniu wsparcia. Osoby pracujące czy też pełniące funkcje w jednostkach organizacyjnych zajmujących się wsparciem muszą dysponować wiedzą na temat istoty, zakresu i mechanizmu prowadzenia mediacji, a także zalet oraz ograniczeń tej procedury. Na stronach internetowych instytucji powinna być łatwo dostępna i przejrzysta informacja o zasadach i procedurach wszczynania mediacji.

⁹⁵ *Ibidem*, s. 372. Traumatyzacja pośrednia to wejście w rolę ofiary na skutek długotrwałego kontaktu z osobami znajdującymi się w traumatycznych sytuacjach życiowych. To trwałe przyjęcie perspektywy ofiary, które wiąże się z utratą nadziei i zaufania do świata i ludzi. Jego efektem jest wyczerpanie współczuciem, czyli utrata energii i motywacji do zajmowania się sprawami innych osób, co ma też istotne znaczenie w szerszym kontekście społecznego funkcjonowania osoby angażującej się w pomaganie, na przykład mediatora; *ibidem*, s. 373.

Rozdział 5. Dobre praktyki komunikacyjne w mediacjach akademickich

5.1. Między transparentnością a poufnością

Transparentność mediacji akademickich polegać może jedynie na dwojakiego rodzaju działaniach: po pierwsze, na powszechnym informowaniu o tym, że jest to dostępna metoda opanowywania sporów; po drugie, na upowszechnianiu informacji o zasadach stosowania tej metody, sposobie wyłaniania mediatora i procedurach wszczynania mediacji. Natomiast informacje o przebiegu konkretnych mediacji toczących się w indywidualnych sprawach nie mogą być podawane do publicznej wiadomości, gdyż mediacja jest procedurą poufną.

Natomiast wśród uczestników mediacji, zwłaszcza między stronami a mediatorem, wymagany jest wysoki standard transparentności komunikacyjnej. Powinno to polegać na przyjęciu i realizowaniu zasady egalitarności, przejrzystości i dostępności komunikacyjnej stron i mediatora czy mediatorów.

Zarówno w początkowej fazie organizacyjnej mediacji, jak i w ich przebiegu można korzystać z różnych środków komunikacji, także elektronicznych, choć w tym przypadku istotną kwestią jest zapewnienie poufności wymiany informacji i komfortu korzystania z danego łącza i jego technicznej sprawności. Dotyczy to także kwestii ewentualnego uczestnictwa w procesie komunikacji osób z jednostek organizacyjnych uczelni czy instytutu badawczego zapewniających techniczną sprawność łącza lub innych osób – niebędących stroną mediacji – szczególnie utalentowanych w sprawach technicznych i z tego tytułu oferujących swoją pomoc w sytuacjach, gdy łącze internetowe nie działa. W przebiegu sesji mediacyjnych udział osób zapewniających sprawność łącza może zagrażać neutralności i poufności mediacji.

W kontrakcie o mediację zawieranym między stronami i mediatorem należy ustalić kanały komunikacyjne, numery telefonów i adresy mailowe, na które będzie wysyłana korespondencja. Nie ma przeszkód, by korespondencja odbywała się w tradycyjnej formie – drogą służbową w kopertach zapewniających poufność przekazywanych informacji. Możliwa jest też komunikacja za pomocą tradycyjnej poczty na adresy doręczeń wskazane przez strony i mediatora. Przed wyborem kanałów komunikacji, na przykład komunikatorów, należy uwzględnić możliwości oraz preferencje stron i w żadnym wypadku nie wolno narzucać uczestnikom mediacji konkretnego kanału, na przykład preferowanego przez mediatora – co dotyczy zwłaszcza komunikatorów elektronicznych, platform społecznościowych itp. Część z nich bywa nieakceptowana z powodów etycznych, część budzi obawy stron co do poufności procesu wymiany informacji, a część jest niemożliwa do zastosowania z powodów technicznych. W żadnym wypadku jednak strona mediacji nie może poczuć się wykluczona albo dyskryminowana czy też oceniana jako gorsza z uwagi na brak możliwości dostępu do określonego kanału komunikacyjnego lub swoje w tym zakresie preferencje.

5.2. Język, który łączy a nie dzieli

5.2.1. Etnocentryzm komunikacji i remedia na ten stan rzeczy

Język, którym komunikują się mediator i strony, powinien być zrozumiały dla wszystkich uczestników mediacji, co nie zawsze jest możliwe w mediacjach akademickich z uwagi na specyfikę profesjonalnego żargonu, którym uczestnicy mediacji tego typu posługują się na co dzień w swoim środowisku. Jak dowodzą moje obserwacje, jest to dla nich język na tyle „naturalny”, że nie zdają sobie sprawy z jego hermetyczności i tego, że jest zrozumiały tylko dla wąskiego grona specjalistów. Chodzi tu oczywiście o język, którym może być opisywana istota i podłoże konfliktu, mające związek z merytoryczną i organizacyjną stroną życia badawczego i dydaktycznego. Potęguje to jeszcze powszechna w komunikacji, na przykład na uniwersytetach, tendencja do używania skrótowców (APD, EZD, USOS, IDUB, WP) czy wyrażen idiomatycznych i nazw własnych instytucji, do których część badaczy lub dydaktyków ma dostęp, a część nie (przywrócić studenta, otworzyć, reaktywować się, Horyzont, Sonata, Epicure, na Erazmusie, na Arkusie), które nie są czytelne na przykład dla zewnętrznego mediatora i tych członków społeczności akademickiej, którzy się z nimi nie zetknęli do tej pory.

Niewskazana byłaby sytuacja, gdyby mediator nie był w stanie pojąć o czym rozmawiają mediujące strony, z uwagi właśnie na nieznamość terminologii, którą one się posługują i profesjonalnego, a także społecznego kontekstu jej stosowania.

Co do zasady wymogiem sprawnej komunikacji jest rozumienie znaczenia słów wypowiedzianych w trakcie rozmów – przynajmniej na płaszczyźnie związanej z danym przedmiotem negocjacji lub mediacji – w taki sam sposób przez wszystkie strony interakcji⁹⁶. Zjawisko to związane jest z tym, że każdy wykształca sobie własne znaczenie słów, a równocześnie ma skłonność do myślenia, że inni rozumieją je tak samo. Komunikacja etnocentryczna jest właśnie skutkiem takiego myślenia – inne znaczenia uznajemy wówczas za błędne. Komunikacja kosmopolityczna polega na tym, że osoby uczestniczące w interakcji lub wchodzące w nie względnie regularnie wytwarzają wspólne znaczenia słów. Następuje to z uwzględnieniem cudzej perspektywy⁹⁷. Zatrudnienie w tej samej instytucji akademickiej określonych osób nie eliminuje zjawiska wystąpienia w ich interakcjach komunikacji etnocentrycznej, zwłaszcza jeżeli są to specjaliści w różnych dziedzinach i różnią się zasobem wiedzy. Różne etnocentryzmy warunkują odmienne postrzeganie rzeczywistości i ocenę wydarzeń, co jest przyczyną nieporozumień i niekompatybilności komunikacyjnej. Za przykład może posłużyć sytuacja, gdy grupa naukowców testowała działanie nowej strony internetowej wydziału, na którym była zatrudniona. Na spotkaniu zespołu do spraw opracowania tej strony jedna z osób oświadczyła, że ważne jest to, by do poczty wydziałowej można było zalogować się przez stronę. Obecny na spotkaniu informatyk – współtwórca strony – odpowiedział, że jest to niemożliwe, co z kolei wywołało sprzeciw pozostałych naukowców. Po kilkudziesięciu minutach bezowocnych dywagacji i sporów okazało się, że naukowcy chcieli po prostu klikać w odnośnik umieszczony na stronie wydziału, by zalogować się do konta pocztowego, a informatyk miał na myśli jakieś rozwiązanie techniczne, które ani nie interesowało naukowców, ani nie byłoby zapewne w stanie pojąć jego informatycznych aspektów.

⁹⁶ O praktyce rozumienia znaczenia słów i wypowiedzi: M. Tabernačka, *Negocjacje i mediacje...*, 2024, s. 210 i n. Do najważniejszych kwestii należy: analizowanie używanych słów i planowanej wypowiedzi z różnych perspektyw, przy czym chodzi tu o perspektywy odbiorców i branie pod uwagę szerszego kontekstu wypowiedzi. W tym wypadku może to być choćby kontekst sytuacyjny. Na przykład fraza: „fantastyczna propozycja!” – może być równocześnie stwierdzeniem i drwiną. Należy więc zalecić branie pod uwagę relacji międzyludzkich w danym środowisku i także konkretnie między stronami mediacji i mediatorem. Warto też stosować takie zabiegi, jak wskazywanie, czyli lokowanie wypowiedzi w konkretnym kontekście i przedstawianie twierdzeń jako subiektywnych opinii („wydaje mi się, że...”).

⁹⁷ M. Tabernačka, *Negocjacje i mediacje...*, 2024, s. 210, co ma związek z fenomenami komunikacji etnocentrycznej i kosmopolitycznej.

Im chodziło o ergonomiczne używanie strony internetowej, a nie o informatyczne szczegóły techniczne. Spotkanie to było ogromną stratą czasu i źródłem niepotrzebnej frustracji i późniejszej niechęci.

W instytucjach akademickich skupiających jednostki o wysokiej erudycji i wiedzy, sytuacji komunikacyjnej nie upraszcza fakt, że ludzie mają generalnie skłonność do stosowania języka metaforycznego, w którym poszczególne wyrażenia mogą nie zostać prawidłowo lub w ogóle odczytane przez adresata wypowiedzi (co studenci mogliby skwitować opinią, że ktoś „nie czai bazy” lub „nie łapie”, a pokolenie, powiedzmy doktorów habilitowanych, że ktoś „nie kuma czaczy” – jak widać, idiomy są dosyć zmienne w zależności od środowiska społecznego i w czasie – w perspektywie międzypokoleniowej, ale w danym pokoleniu wydają się być trwałe). O tych mechanizmach piszą Grażyna i Roman Lewiccy, którzy wskazują na kwestię wieloznaczności języka polegającej na twórczych przesunięciach znaczeń za pomocą metafory i metonimii. Jak piszą autorzy, słowo użyte w różnych sytuacjach może wyrażać różne znaczenia. Większość słów i zwrotów jest wieloznaczna (na przykład strona, organ, zamek), co często prowadzi do nieporozumień. W tekście czy wypowiedzi słowa wchodzą w rozbudowane związki frazeologiczne stanowiące nowe znaki językowe, nowe językowe reprezentacje dla tworzonych w umyśle pojęć⁹⁸. Ponieważ metafory używane przez uczestników mediacji mogą nie być czytelne dla pozostałych osób, mediator powinien czuwać nad zrozumiałością wypowiedzi między innymi poprzez ich parafrazowanie⁹⁹ i upewnianie się, że strony wzajemnie zrozumiały sens wypowiedzi.

Etnocentryzm jako zjawisko trwałe musi być uświadomiony, gdyż tylko wtedy będzie można przełamać jego ograniczenia. W mediacjach akademickich należy więc tak przygotować i poprowadzić komunikację, by utrzymywać standard komunikacji egalitarnej. W związku

⁹⁸ G. Lewicka, R. Lewicki, *Moc języka w komunikacji*, [w:] *Antropologia...*, red. M. Tabernacka, s. 94.

⁹⁹ Jak zauważa D. Fedorowska, parafraza służy uzyskaniu stanu poprawnej, a w konsekwencji konstruktywnej komunikacji, która polega na uzyskaniu spójności pomiędzy intencją nadawcy komunikatu a zrozumieniem go przez odbiorcę. Zdaniem autorki dzięki sformułowaniu wypowiedzi parafrazującej (powtórzeniu własnymi słowami wypowiedzi mówiącego, wyrażeniu istoty treści tego, co usłyszała dana osoba) mediator uzyskuje od nadawcy komunikatu informację dotyczącą stopnia trafności jej zrozumienia. W przypadku błędu w interpretacji nadawca ma szansę skorygować wypowiedź, a mediator ma szansę na korektę rozumienia. Jeżeli u mediatora pojawiają się wątpliwości, czy dobrze zrozumiał intencję wypowiadającej się strony, oprócz pytań umożliwiających korektę, włącza do pracy inne techniki aktywnego słuchania, między innymi doprecyzowanie, porządkowanie i podsumowanie informacji, pytania o szczegóły, cel i sens. D. Fedorowska, *Parafraza w mediacji*, [w:] *Leksykon...*, red. M. Cetera, M. Tabernacka, s. 296 i 298.

z tym do dobrych praktyk komunikacyjnych w tego rodzaju mediacjach należy¹⁰⁰:

- Przygotowywanie wypowiedzi tak, by była zrozumiała dla wszystkich stron, co powinno polegać między innymi na doborze odpowiedniego słownictwa. Należy przy tym uwzględniać zasoby kulturowe, przygotowanie profesjonalne i wiek, pochodzenie etniczne i środowiskowe oraz związany z tym etnocentryzm stron mediacji i mediatora.
- Dokonywanie oceny kontekstu sytuacyjnego mediacji, co pozwala uniknąć potencjalnie uwłaczających określeń i nawiązań, które mogłyby się kojarzyć stronom z traumatycznymi lub nieprzyjemnymi doświadczeniami.
- Prowadzenie ewaluacji rozumienia wypowiedzi przez ich adresatów, ale czasem też nadawców (jak mawiała moja Babunia: „jedyną osobą, która wie, co mówisz, jesteś Ty, ale tego też nie można być do końca pewnym”) – temu celowi może służyć zadawanie pytań o to, jak dana osoba rozumie wypowiedź, ewentualnie prośenie jej o sparafrazowanie wypowiedzi. Zadanie wprost pytania, czy wypowiedź była zrozumiała, nie ma sensu, gdyż szczególnie osoby o wysokim statusie formalnym w instytucji akademickiej nie przyznają się do tego, że nie wiedzą, o co chodzi.
- Mediator powinien, na tyle na ile można to zrobić, uprościć język formalnych procedur. Oczywiście nie chodzi o infantylizowanie wypowiedzi, ale tam, gdzie to jest wskazane, nie należy używać skrótowców ani idiomów, tylko pełnych i zawierających znaczenie nazw procedur i instytucji. Jeżeli sytuacja wymaga użycia wyrażen z hermetycznego języka prawnego i prawniczego, należy stronom te wyrażenia wyjaśnić i nie oczekiwać, że od razu będą w stanie zrozumieć wagę i znaczenie danych instytucji prawnych.
- W sytuacji gdy stronami mediacji są osoby nieposługujące się biegle tym samym językiem, a dodatkowo językiem stron nie posługuje się też biegły mediator, trzeba skorzystać z technicznych środków tłumaczenia w trakcie mediacji lub z asysty tłumaczy.
- Należy być wyczulonym na to, by nie stosować zwrotów i wyrażen, które potencjalnie mogą być odbierane przez strony jako napaść. W ten sposób należy eliminować ryzyko dysonansu komunikacyjnego, o czym poniżej.

100 Szerzej na temat zasad poprawnej komunikacji w mediacjach: M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje...*, 2024, s. 211 i n.

Etnocentrycznym uwarunkowaniem wpływającym na komunikację, z którym się muszą zmierzyć strony i mediator, jest zjawisko ślepoty kulturowej. Według koncepcji P. Boskiego, jest to fundamentalne pomijanie uwarunkowań postępowania naszego własnego oraz innych. Poza obszarem wyrazistych artefaktów-symboli (na przykład stylu ubierania się, atrybutów materialnych) założenia ukryte kultury behawioralnej są niewidzialne w tym sensie, że nie używamy ich do interpretacji zachowań własnych i innych ludzi¹⁰¹. Do dobrych praktyk w mediacjach akademickich należy więc zainteresowanie mediatora i stron mediacji kulturowym podłożem zachowań komunikacyjnych między stronami danych konkretnych mediacji, co może dotyczyć zarówno grzecznościowych form komunikacji czy też stosowania form językowych sygnalizujących płęć osób komunikujących się, jak też takich elementów komunikacji niewerbalnej, jak wykorzystywanie kontaktu wzrokowego, dopuszczalność dotykania drugiej strony rozmów, na przykład przez podanie ręki. Odkodowanie tych uwarunkowań kulturowych, nawet jeżeli nie przyczyni się do ich akceptacji, to przynajmniej przyczyni się do ich zrozumienia, a to powinno wyeliminować interpersonalną wrogość.

5.2.2. Wyeliminowanie języka agresji, mowy nienawiści i zachowań komunikacyjnych będących ich przejawem lub do nich podobnych

Mediacje mają służyć wyciszeniu i opanowaniu konfliktu, a nie jego eskalacji, w związku z tym absolutnie niedopuszczalne jest używanie tak zwanego języka agresji, języka wrogości i języka nienawiści.

Ekspozycja na język nasycony agresją lub zawierający określenia kojarzące się z przemocą czy też rywalizacją wpływa na klimat interakcji między komunikującymi się stronami, a to z kolei może wpłynąć na szanse osiągnięcia porozumienia w mediacjach. Chodzi o percepcję przez odbiorców zarówno konstrukcji językowych, jak i nawet pojedynczych słów¹⁰². W sytuacji gdy po treningu komunikacji, który mediator może zaoferować stronom i ewentualnym określeniu stosowanych uregulowań w kontrakcie o mediację w danym przypadku, strony lub strona nie są w stanie poniechać takich zachowań, warto wprowadzić komunikację niebezpośrednią.

¹⁰¹ P. Boski, *Kulturowe ramy...*, s. 548.

¹⁰² M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje...*, 2024, s. 204.

Język agresji to sposób konstruowania wypowiedzi, w którym stosuje się środki językowe, w których konkurencja określana jest jako walka, więc poszczególne osiągnięcia się wywalcza, a pozycję się zdobywa. Język ten wskazuje na konkurencję postrzeganą jako konieczność pokonania przeciwnika. Przeciwnika rozmów się pokonuje, a przed sobą ma się cele. W języku tym następuje gloryfikacja walki poprzez takie określenia jak „zwycięzca”, „zmiażdżyć przeciwnika”, „pokonać przeciwnika”, „celne uderzenie”. Mediator może uświadomić stronom mediacji, jakiego typu atrybucje będą zachodziły w ich interakcji, gdy będą się posługiwały językiem pełnym agresji. Zatem warto, by już na samym początku rozmów ustalić katalog wyrażen, których nie będzie się w rozmowach stosowało, niezależnie od „zakazu” stosowania innych zachowań ofensywnych, takich jak na przykład dyskredytowanie drugiej strony czy próby zawłaszczenia dla siebie przestrzeni komunikacyjnej¹⁰³.

Mowa nienawiści to zachowania komunikacyjne motywowane rasizmem, ksenofobią, homofobią lub też uprzedzeniami do określonych grup społecznych, co niekiedy określane jest jako „hejtowanie”. Jest to zjawisko w znacznej mierze warunkowane kulturowo i społecznie, gdyż jest odzwierciedleniem szczególnych postaw mających związek z pogardą i skrajną niechęcią, przejawianych w określonych środowiskach wobec pewnych grup. Dlatego jednostki funkcjonujące w danym środowisku mogą nie zdawać sobie sprawy z niestosowności używania określonych wyrażen lub też z penalizacji pewnych zachowań komunikacyjnych. Rolą mediatora, którego zadaniem jest doprowadzenie do efektywnego porozumienia, jest adekwatna edukacja stron mediacji w zakresie niedopuszczalności używania określonych wyrażen i środków językowych. Mediator jednak musi zdawać sobie sprawę, że mowa nienawiści, podobnie zresztą jak język agresji, może być użyta instrumentalnie po to, by na przykład doprowadzić do zerwania rozmów w wyniku reakcji drugiej strony na przejawy mowy nienawiści¹⁰⁴. Wnikliwą analizę mowy nienawiści jako antynomii mediacji przeprowadziła M. Płatek i w zasadzie jest to kwintesencja tego, co chciałabym wyrazić w tej części książki, więc zacytuję fragment jej autorstwa:

Mowa nienawiści dyskryminuje; mediacja przed dyskryminacją chroni. Mowa nienawiści wyrasta z zamknięcia na odmiennosc; mediacja z otwartości na różnice. Mowa nienawiści rządzi się narzucaniem wizji; mediacja jest zaproszeniem do życzliwego słuchania. Mowa nienawiści jest arbitralna i dyktuje reguły; mediacja regułom się poddaje i stwarza przestrzeń na scenariusze rozmaite. Mowa nienawiści pozornie realizuje się w ramach

¹⁰³ M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje...*, 2024, s. 205.

¹⁰⁴ *Ibidem*, s. 205 i 206.

świadomych wolnych wyborów działania. Mediacja zdaje się na mediatora względnie mediatorkę, którzy dbają o procedury przebiegu procesu, choć sami sprawą nie są zainteresowani, a dbają zaledwie o legalność i realność tego, co w trakcie zostaje wypracowane. Mowa nienawiści bierze się z często nieuświadomionych lęków i idiosynkrazji; mediacja, zapraszając do opowiedzenia swojej historii, lęki i uprzedzenia ujawnia i pozwala się z nimi uporać. Mowa nienawiści wie lepiej; mediacja dba o to, by usłyszeć zdanie stron. Nie musi tu dojść do porozumienia, wypracowania ugody, umowy. Można dojść do wniosku, że dojść do porozumienia się nie da. To również świetny wynik mediacji, gdy obie strony godzą się, że to raczej sąd powinien zdecydować, bo one nie potrafią. Mowa nienawiści przynosi rany, osłabia¹⁰⁵. Mediacja, dobrze prowadzona, zawsze jest sukcesem, również wtedy, gdy strony zgodnie przyznają, że do zgody nie doszły. Mowa nienawiści jest formą ekspresji frustracji, niechęci, niespełnienia i niedojrzałego przerzucania odpowiedzialności na innych własnych niepowodzeń; mediacja wymaga dojrzałości, odwagi, poczucia autonomii i wolności od strachu, a więc i od poniżania, i pogardy. Mowa nienawiści to monolog; mediacja to zawsze dialog, dialog kontrolowany, gdzie parafraza i inne techniki porozumienia się czuwają nad zapewnieniem, że obie strony słyszą i rozumieją to samo. Mowa nienawiści wypływa z pokładów, nie zawsze świadomych kompleksów; mediacja od kompleksów uwalnia¹⁰⁶.

Jak wykazały cytowane wyżej badania A. Kuriaty i B. Zyzdy, mowa nienawiści ma ścisły związek z etykietowaniem, które z kolei jest wynikiem stereotypowego postrzegania danej osoby jako przedstawiciela określonej grupy¹⁰⁷. Etykiety mają związek ze stereotypowym postrzeganiem innych ludzi, a stereotypizowanie prowadzi, jak zauważa P. Boski, do deindywidualizacji poszczególnych jednostek mieszczących się w określonej kategorii¹⁰⁸. Od deindywidualizacji innych przy wysokim poziomie kulturowego braku akceptacji już tylko krok do dehumanizacji – sposobu postrzegania społecznego innych osób, który wyklucza jakikolwiek dialog, a co za tym idzie – mediacje.

105 A. Kuriata i B. Zyzda, które przeprowadziły badania nad ekspresją i powodami mowy nienawiści stosowanej przez studentów i uczniów, doszły do konkluzji, że mowa nienawiści to jedynie objaw nienawiści, która się za nią kryje, i to z tym przede wszystkim powinniśmy walczyć. To skutek nienawiści, z którą powinniśmy walczyć jako społeczeństwo. Wykreślając dane słowa ze słownika albo penalizując ich używanie, spowodujemy tylko tyle, że powstaną nowe określenia albo starym nada się inne – pejoratywne znaczenie. Przyzwalanie na agresję słowną może spowodować jej dalszą eskalację; A. Kuriata, A. Zyzda, *Mowa nienawiści i mowa wrogości – poziom, kierunki, środki językowe. Publikacja wyników badań dotyczących występowania i ewentualnego zasięgu mowy nienawiści i mowy wrogości wśród studentów i młodzieży gimnazjalnej*, [w:] *Antropologia...*, red. M. Tabernacka, s. 150.

106 M. Płatek, *Karnoprawne aspekty mowy nienawiści a mediacja. O możliwości spotkania przeciwieństwa*, [w:] *Antropologia...*, red. M. Tabernacka, s. 105 i 106.

107 A. Kuriata, A. Zyzda, *Mowa nienawiści...*, s. 136 i n.

108 P. Boski, *Kulturowe ramy...*, s. 554.

Oba zjawiska językowe – mowy nienawiści i mowy agresji – są jednak bardzo relatywne w ocenie społecznej¹⁰⁹ i o ile jesteśmy w stanie wskazać kontekst oraz zawartość wypowiedzi, której bezpośrednim celem jest naruszenie dóbr osobistych drugiego człowieka w bezpośrednich interakcjach, o tyle w ogóle wyeliminowanie zwrotów, które mogą być odbierane przez uczestników komunikacji albo osoby postronne jako nacechowane negatywnie (choćby podawanych jako przykład czy cytaty), jest praktycznie niemożliwe.

To, czy jakaś wypowiedź zostanie odebrana jako przejaw mowy nienawiści, wrogości czy też zachowanie agresywne, zależy od takich czynników jak: okoliczności danej wypowiedzi, jej kontekst w danej interakcji, zachowania niewerbalne towarzyszące jej, kulturowy kontekst określonych stwierdzeń i historia wzajemnych relacji stron interakcji. Istotna jest także osoba, która komunikuje dane kwestie – na przykład wyrażanie się negatywnie o jakiejś nacji przez jej przedstawiciela może zostać odebrane nie jako działanie ofensywne czy też przejaw dyskryminacji bądź mowa nienawiści, ale jako swoisty rodzaj kokieterii, mający ubarwić interakcję.

Należy więc dążyć do wyeliminowania takich sytuacji komunikacyjnych, gdy adresat wypowiedzi miałby uzasadnione poczucie, że jest atakowany, powinno się za to używać wszelkich adekwatnych w określonej sytuacji form grzecznościowych przyjętych w danej instytucji, co dotyczy zarówno wypowiedzi werbalnych, jak i korespondencji. W instytucjach naukowych powszechne jest tytułowanie wypowiedzi z podaniem stanowiska służbowego oraz stopnia lub tytułu naukowego. Oczywiście zwracanie się do kogoś „poniżej rangi” jest odbierane jako afront¹¹⁰.

Uczestnictwo w mediacjach akademickich wymaga znajomości antropologicznych, komunikacyjnych i socjologicznych uwarunkowań funkcjonowania danego typu instytucji akademickiej w kontekście reguł komunikacji decydujących o tym, co jest dopuszczalne, a co nie, a jeżeli uczestnicy mediacji nie mieli ku temu okazji wcześniej, to mediacje są właśnie na to szansą.

109 Na przykład z badań A. Kuriaty i B. Zyzdy wynika, że wśród młodych ludzi, słowo „lesba” nie jest oceniane w jednaki sposób w różnych grupach społecznych – w grupie młodszej jest postrzegane jako pejoratywne, ale w grupie studentów już nie – oznacza po prostu kobietę o preferencjach homoseksualnych; A. Kuriata, A. Zyzda, *Mowa nienawiści...*, s. 145, 146.

110 Jest to częste w korespondencji mailowej od studentów, którzy nie znają aspektów tytułatury uniwersyteckiej. Dla nich dr hab. to doktor i tak też zwracają się do swoich wykładowców, co jednak budzi pewne wątpliwości co do ich spostrzegawczości, gdyż w wielu przypadkach w stopce adresowej poniżej stopnia naukowego i nazwiska jest napisane: PROFESOR UNIWERSYTETU. Ponieważ, jak zauważył P. Sztompka, z reguły oceniając innych, przypisujemy im działanie instrumentalne czy też intencjonalne, odbierane jest to przez kadrę naukowo-dydaktyczną jako celowy przejaw lekceważenia lub złośliwość.

5.3. O komunikacji w mediacjach akademickich – technicznie rzecz ujmując

Polecanym zabiegiem jest ustalenie w początkowej fazie mediacji – i utrwalenie w kontrakcie czy też umowie o mediację – podstawowych zasad regulujących komunikowanie się stron i mediatora. Dotyczyć to powinno: form grzecznościowych czy też w ogóle form, w jakich strony będą się do siebie zwracać, wspomnianych już wyżej mediów komunikacyjnych, przedziału czasowego, w którym będzie możliwa bezpośrednia komunikacja telefoniczna, dopuszczalności i zasad utrwalania bezpośredniej komunikacji werbalnej na nośnikach elektronicznych.

Warto przeprowadzić między stronami trening dotyczący zasad poprawnej komunikacji i wskazać im nieakceptowane zachowania komunikacyjne oraz uzyskać zobowiązanie o powstrzymaniu się od nich. Jak zauważa M. Cetera, rozpoczynając mediację, mediator musi być świadomy tego, że między stronami będącymi w konflikcie mógł się utrwalić model komunikacji zorientowany na cele niekooperacyjne. Mediator musi ukierunkować strony na model kooperacyjny komunikacji i wspólne poszukiwanie wyjścia z konfliktu, co oznacza konieczność porzucenia przez strony konfrontacyjnego stylu komunikowania się. Zdaniem autorki zmiana wektora komunikacji z walki na kooperację jest jednym z głównych zadań mediatora¹¹¹.

Jeżeli w danych mediacjach powinien uczestniczyć tłumacz, ważne jest określenie warunków jego udziału – poza kosztami istotny jest czas, który tłumacz ma zaangażować w swoją pracę, oraz jego dyspozycyjność i zakres jego obowiązków (tłumaczenie symultaniczne, tłumaczenie dokumentów). Konieczne jest zawarcie w umowie klauzuli o poufności. Najlepiej jest korzystać z pomocy tłumaczy, z którymi instytucja lub strony mediacji mają długotrwałą pozytywną historię współpracy i darzą się zaufaniem.

Jeżeli dane mediacje przybiorą postać komediacji, w grę wchodzi pewne uwarunkowania komunikacyjne, których powinni być świadomi mediatorzy i strony mediacji. Uwarunkowania mediacji tego rodzaju powodują pewne zagrożenia dla przepływu informacji i generalnie sytuacji komunikacyjnej. Równolegle, tak jak w „klasycznych” mediacjach, toczy się dyskurs między stronami mediacji oraz między stronami a podmiotem mediującym. Patrząc jednak na sprawę realnie, należy brać pod uwagę relacje i zachowania komunikacyjne, jakie występują

¹¹¹ M. Cetera, *Komunikacja w mediacji*, [w:] *Leksykon...*, red. M. Cetera, M. Tabernacka, s. 108 i n.

zarówno między samymi mediatorami, jak również między każdym z nich a każdą ze stron. Mediatorzy mogą w pewnych sytuacjach mieć rozbieżne stanowiska wymagające negocjacji i nie muszą tego ukrywać przed stronami. Nie może jednak dojść do sytuacji, w której relacje spolaryzują się tak, że każdy z mediatorów będzie miał „swoją” stronę¹¹².

Ważnym obowiązkiem mediatora jest takie moderowanie interakcji, by zachowania żadnej ze stron nie były ofensywne komunikacyjnie. Do takich zachowań można zaliczyć przejawy agresji w zakresie doboru słownictwa i tonu wypowiedzi, jak również używanie określonego tembru głosu, na przykład będącego przejawem drwiny czy przedrzeźniania oraz nasilenie jego głośności. Do przejawów agresji należą też zachowania niewerbalne, które mogłyby wzbudzić strach u drugiej strony lub których celem jest okazanie pogardy, lekceważenia lub niechęci w stosunku do drugiej strony mediacji. W przypadku takich zachowań mediator obowiązany jest zainterweniować, mogą one również być powodem zakończenia mediacji.

Mediator powinien również czuwać, by żadna ze stron nie dominowała w trakcie komunikacji na sesjach mediacyjnych. Obowiązkiem mediatora moderującego taką sesję jest zapewnienie równoważnej ilości czasu wypowiedzi dla każdej ze stron i ustalanie zrównoważonej kolejności zabierania przez nie głosu.

Zachowania komunikacyjne mogą być jednym ze źródeł konfliktu, który stanie się potem powodem do wszczęcia mediacji. Ponieważ jednak mediacje to komunikacja, znajomość mechanizmów komunikacyjnych i ich uwarunkowań jest absolutnie kluczowa dla mediatora. Równie istotna wydaje się umiejętność wyjaśnienia tych zależności przez mediatora stronom próbującym rozwiązać ich problem.

112 M. Tabernacka, *Komediacje*, s. 106.

Literatura

- Abramowicz M., *Psychopatia jako przesłanka negatywna prowadzenia mediacji*, [w:] *Mediacje w społeczeństwie otwartym*, red. M. Tabernacka, R. Raszevska-Skańska, Wrocław 2012.
- Antolak-Szymanski K., *Mediacja w rozwiązywaniu indywidualnych sporów pracowniczych. Ujęcie modelowe*, Warszawa 2024.
- Artymiak M., *Mediacje obligatoryjne a gotowość stron do współdziałania w mediacji. Perspektywa psychologiczna*, [w:] *Mediacje obligatoryjne*, red. K. Antolak-Szymanski, Warszawa 2017.
- Boski P., *Kulturowe ramy zachowań społecznych*, Warszawa 2022.
- Cetera M., *Komunikacja w mediacji*, [w:] *Leksykon mediacji*, red. M. Cetera, M. Tabernacka, Warszawa 2023.
- Cetera M., *Mediacje pośrednie*, [w:] *Leksykon mediacji*, red. M. Cetera, M. Tabernacka, Warszawa 2023.
- Cetera M., *Zasady mediacji*, [w:] *Leksykon mediacji*, red. M. Cetera, M. Tabernacka, Warszawa 2023.
- Clue PR, *Generacja Z wchodzi do gry. Raport na temat konsumpcji treści przez młodych*, listopad 2022, https://cluepr.pl/raporty/Raport_Generacja_Z_wchodzi_do_gry.pdf.
- Czarnecki P., *Mediacja akademicka – konfrontacja teorii z uczelnianą praktyką*, „Forum Polityki Kryminalnej” 2022, vol. 2(4).
- Cybulko A., Siedlecka-Andrychowicz A., *Mediator: role, umiejętności i osobowość*, [w:] Z. Duniewska, B. Jaworska-Dębska, R. Michalska-Badziak, E. Olejniczak-Szałowska, M. Stahl, *Prawo administracyjne. Pojęcia, instytucje, zasady w teorii i orzecznictwie*, Warszawa 2000.
- Feather N.T., *Bringing the gap between values and actions*, [w:] *Handbook of motivation and cognition*, red. E.T. Higgins, R. Sorrentino, t. 25, New York 1990.
- Fedorowska D., *Dobrowolność mediacji*, [w:] *Leksykon mediacji*, red. M. Cetera, M. Tabernacka, Warszawa 2023.
- Fedorowska D., *Parafraza w mediacji*, [w:] *Leksykon mediacji*, red. M. Cetera, M. Tabernacka, Warszawa 2023.
- Górski M., *Standardy ochrony wolności wypowiedzi akademickiej w perspektywie porównawczej*, „Państwo i Prawo” 2019, nr 10.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2000.
- Holmes J.G., *Trust and the appraisal process in close relationships*, [w:] *Advances in Personal Relationships*, red. W.H. Jones, D. Perlman, London 1991.

- James R.K., Gilliland B.E., *Strategie interwencji kryzysowej*, Warszawa 2008.
- Juang L., Matsumoto D., *Psychologia międzykulturowa*, Gdańsk 2007.
- Kobielska K., *Poufność*, [w:] *Leksykon mediacji*, red. M. Cetera, M. Tabernacka, Warszawa 2023.
- Kobielska K., *Strony i uczestnicy mediacji*, [w:] *Leksykon mediacji*, red. M. Cetera, M. Tabernacka, Warszawa 2023.
- Kuriata A., Zyzda A., *Mowa nienawiści i mowa wrogości – poziom, kierunki, środki językowe. Publikacja wyników badań dotyczących występowania i ewentualnego zasięgu mowy nienawiści i mowy wrogości wśród studentów i młodzieży gimnazjalnej*, [w:] *Antropologia mediacji*, red. M. Tabernacka, Wrocław 2015.
- Kwiek M., *Uniwersytet jako „wspólnota badaczy”? Polska z europejskiej perspektywy porównawczej i ilościowej*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2012, nr 2(40).
- Leksykon mediacji*, red. M. Cetera, M. Tabernacka, Warszawa 2023.
- Lewicka G., Lewicki R., *Moc języka w komunikacji*, [w:] *Antropologia mediacji*, red. M. Tabernacka, Wrocław 2015.
- Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Warszawa 2024.
- Mediacje w społeczeństwie otwartym*, red. M. Tabernacka, R. Raszevska-Skałicka, Wrocław 2012.
- Moore Ch.W., *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Warszawa 2003.
- Płatek M., *Karnoprawne aspekty mowy nienawiści a mediacja. O możliwości spotkania przeciwieństwa*, [w:] *Antropologia mediacji*, red. M. Tabernacka, Wrocław 2015.
- Popper K.R., *W poszukiwaniu lepszego świata*, Warszawa 1997.
- Salkowska M., *Młodzi o nauce i naukowcach. Raport z badań jakościowych*, Centrum Nauki Kopernik, Warszawa 2025.
- Stomma L., *Nalewka na pioletnie*, Poznań 2009.
- Sztompka P., *Socjologia*, Warszawa 2006.
- Sztompka P., *Zaufanie*, Kraków 2007.
- Tabernacka M., *Etnocentryzm w obszarze działania władz publicznych*, [w:] *Czy istnieje uniwersalny standard praw człowieka? Kulturowe i cywilizacyjne uwarunkowania statusu jednostki*, red. A. Preisner, Lublin 2013.
- Tabernacka M., *Kultura systemu i mediacje*, [w:] *Antropologia mediacji*, red. M. Tabernacka, Wrocław 2015.
- Tabernacka M., *Mediacja to komunikacja*, [w:] *Antropologia mediacji*, red. M. Tabernacka, Wrocław 2015.
- Tabernacka M., *Mediacje – przeciwdziałanie podziałom w praktyce stosowania prawa*, [w:] *Mediacje ponad podziałami*, red. M. Tabernacka, Wrocław 2013.
- Tabernacka M., *Między etnocentryzmem dyscyplin a etnocentryzmem jednostek*, [w:] *Antropologia mediacji*, red. M. Tabernacka, Wrocław 2015.
- Tabernacka M., *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, Warszawa 2018, 2024.
- Tabernacka M., *Notka o mediatorach*, [w:] *ADR – lokalne rozwiązania w kontekście globalnym*, red. M. Tabernacka, Wrocław 2021.
- Tabernacka M., *Notka o obligatoryjności mediacji*, [w:] *ADR – lokalne rozwiązania w kontekście globalnym*, red. M. Tabernacka, Wrocław 2021.
- Tabernacka M., *Płaszczyzna strukturalna konfliktów w administracji publicznej*, [w:] *Płaszczyzny konfliktów w administracji publicznej*, red. M. Tabernacka, R. Raszevska-Skałicka, Warszawa 2010.
- Tabernacka M., *Rozwiązania ADR na rzecz środowiska akademickiego w Polsce i na świecie – uwarunkowania organizacyjne i prawne aplikacji*, Wrocław 2024,

- https://mediacje.teo-wroclaw.pl/assets/attachments/ADR-na-rzecz-srodowiska-akademickiego-M_Tabernacka.pdf.
- Tabernacka M., *Spółeczeństwo otwarte i mediacje* [w:] *Mediacje w społeczeństwie otwartym*, red. M. Tabernacka, R. Raszevska-Skałeczka, Wrocław 2012.
- Tabernacka M., *Sprawnedliwosc naprawcza*, [w:] *Leksykon mediacji*, red. M. Cetera, M. Tabernacka, Warszawa 2023.
- Tabernacka M., *Sprawnedliwosc proceduralna*, [w:] *Leksykon mediacji*, red. M. Cetera, M. Tabernacka, Warszawa 2023.
- Tabernacka M., *Wiktyinizacja i wiktyinizacja wtorna*, [w:] *Leksykon mediacji*, red. M. Cetera, M. Tabernacka, Warszawa 2023.
- Twain M., *Przygody Tomka Sawyera*, Warszawa 1993.
- Villaluenga L.G., *Mediation in university communities: the experience of the universidad complutense*, „Conflictology” 2009, nr 1.



Uniwersytet
Wrocławski

Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego

ul. F. Joliot-Curie 12

50-383 Wrocław

wydawnictwo@uwr.edu.pl