

## SPIS TREŚCI

Wstęp / 11

### Część pierwsza

Istota procesu rozwiązywania sporów i mediacji

1. Sposoby zarządzania konfliktami i ich rozwiązywania / 19

Spór Singson - Whittamore /19

Zarządzanie konfliktem i sposoby jego rozwiązywania / 21

Postępowanie mediacyjne / 29

Definicja mediacji /30

Wykorzystanie mediacji na przestrzeni wieków / 35

Współczesne wykorzystanie mediacji / 37

Mediacja na świecie / 4?

2. Jak działa mediacja / 57

Różnorodność ról i procedur mediacyjnych / 57

Różnice w dyrektywności oraz poglądach mediatora na temat głównego

Mediacja, kultura i płeć kulturowa / 69

Podejście do opisywania procesu mediacji / 70

Czynności mediacyjne: działania i interwencje / 71

Tworzenie hipotez i działania mediacyjne / 73

Etapy mediacji / 78

Zmienne wpływające na strategię i działania mediacyjne / 79

### Część druga

Budowanie zrębów efektywnej mediacji

3. Nawiązanie kontaktu ze stronami w sporze / 95

Zadania mediatora na etapie włączania się w mediację /100

Praktyka włączania się do mediacji / 106

4. Wybór strategii prowadzenia mediacji / 111

Relacja mediator - uczestnik i podejmowanie decyzji /112

Wybór sposobu i sceny / 113

Interesy, które muszą być zaspokojone / 113

Możliwe wyniki sporu /114

Zakres dostępnych sposobów /117

Kryteria wyboru sposobu i sceny / 121

Zgoda na sposób i scenę /123

Koordinacja sposobów i scen /124

5. Zbieranie i analizowanie podstawowych informacji / 127

Schemat analizy /128

Metody zbierania informacji / 129

Obserwacja bezpośrednia i wizje lokalne /129

Osoba zbierająca informacje /130

Strategie zbierania informacji / 131

Sposoby prowadzenia wywiadów /136

Słuchanie i zadawanie pytań /139

Analiza konfliktu /144

Przedstawienie spierającym się stronom informacji i ich analizy /150

6. Projektowanie szczegółowego planu mediacji / 153

Uczestnicy negocjacji /155 Miejsce negocjacji /160 Aranżacja przestrzeni /161 Procedury negocjacyjne /163 Kwestie, interesy i opcje porozumienia /165 Kondycja psychiczna stron /165 Podstawowe reguły i wskazówki postępowania /168 Przygotowanie ogólnego planu na pierwsze wspólne spotkanie negocjacyjne stron /169 Edukowanie stron /171 Możliwe blokady /172

7. Budowanie zaufania i współpracy / 173

Silne emocje /174 Aspekty emocji /175

Nierealistyczne i realistyczne konflikty i emocje /177 Reagowanie na negatywne emocje /179 Stereotypy i błędna percepcja /189 Analogia maski-złudzenia /189 Wzmacnianie zmiany percepcyjnej /192

Trudności z uznaniem prawa do wysuwania roszczeń przez drugą stronę /194

Brak zaufania /197 Słaba komunikacja /201 Komunikacja niewerbalna /205 Różnice kulturowe /209

Część trzecia

Prowadzenie efektywnych mediacji

8. Rozpoczęcie sesji mediacyjnej / 215

Monolog mediatora / 216

Prezentacje stanowisk stron / 224

Facylitacja komunikacji i wymiany informacji / 231

Tworzenie pozytywnego klimatu emocjonalnego / 232

Różnice kulturowe /233

Przejście do kolejnego etapu / 235

9. Wskazywanie kwestii i ustalanie porządku działań / 237

Obszary tematyczne i kwestie / 238 Identyfikowanie i formułowanie kwestii / 240 Zmienne występujące przy formułowaniu i przeformułowaniu kwestii / 241 Tworzenie planu działań /248 Proceduralne wsparcie przez mediatora / 252 Różnice kulturowe /253

10. Ujawnianie ukrytych interesów stron uczestniczących w sporze / 257

Trudności przy wskazywaniu kwestii / 257 Procedury wskazywania interesów / 260

Stworzenie pozytywnego nastawienia do ustalania interesów / 261 Metody pośrednie służące identyfikowaniu interesów /262 Bezpośrednie procedury służące poznawaniu interesów /263 Stanowiska, interesy i blefowanie /264 Wskazywanie interesów, akceptacja i porozumienie / 267 Formułowanie wspólnych oświadczeń o problemach w kontekście interesów /268 Różnice kulturowe /270

11. Generowanie opcji porozumienia / 273

Świadomość potrzeby posiadania opcji / 274

Odwodzenie stron od stanowisk niemożliwych do zaakceptowania / 275 Strategie generowania opcji / 277 Ogólne procedury tworzenia opcji / 280 Konkretnie procedury generowania opcji / 285

Fora generowania opcji / 292 Typy opcji porozumienia /293

Generowanie opcji w sprawie Singson - Whittamore / 295 Różnice kulturowe /297

Część czwarta

Dochodzenie do porozumienia

12. Analiza opcji porozumienia / 301

Przedział zgodności / 302

Określenie przedziału zgodności / 307

Ewaluacja opcji w przypadku Singsona i Whittamore'a / 310

Różnice kulturowe /310

13. Negocjacje końcowe i zamknięcie sprawy / 313

Końcowe negocjowanie kwestii merytorycznych i proceduralnych / 313 Stopniowe zbliżanie stanowisk /314 Przeskok do porozumienia / 317

Formuły postępowania oraz uzgodnienia w kwestii zasad / 319 Proceduralne środki dochodzenia do decyzji merytorycznych / 321 Możliwe materialne i proceduralne rezultaty konfliktu / 324 Nieprzekraczalne terminy / 326 Mediatorzy i zarządzanie terminami / 329 Kultura, czas i terminy / 334

Satysfakcja psychologiczna i redefinicja relacji stron / 335 Różnice kulturowe / 349

#### 14. Osiągnięcie formalnej ugody lub porozumienia / 351

Satysfakcja proceduralna oraz implementacja i monitoring / 351 Kryteria wywiązywania się z porozumień oraz etapy implementacji / 354 Monitorowanie realizacji porozumienia / 355 Monitoring i podejścia uwarunkowane kulturowo / 356 Warunki i procedury rozwiązywania przyszłych sporów / 357

porozumienia / 359 Porozumienie merytoryczne i sposoby zwiększania poczucia zobowiązania / 360 Zamknięcie, rytuał i symboliczne działania zamykające konflikt / 367 Różnice kulturowe / 368

#### 15. Strategie radzenia sobie z sytuacjami szczególnymi / 371

Spotkania na osobności / 372

Wpływ wywierany przez mediatora / 380

Zarządzanie procesem negocjacji / 385 Równowaga sił pomiędzy stronami / 392

Fundamentalne strategie radzenia sobie z historycznymi źródłami konfliktów / 395 Podejścia do prowadzenia mediacji w sporach odzwierciedlających głębokie różnice wartości / 403 Podejścia pozwalające reagować na pojawienie się różnic w wartościach bez zmieniania przekonań stron / 410 Podejścia do tworzenia nowych powszechnie respektowanych wartości / 426

Zwrócenie się w sprawie konfliktu wartości do osoby trzeciej w celu podjęcia decyzji / 427

#### 16. Strategie postępowania w mediacji wielostronnej / 429

Negocjacje oraz zespoły / 429 Typy rzeczników / 435 Negocjacje wielostronne / 436 Zespoły a ich mocodawcy / 440

#### 17. Stosowanie dobrych praktyk w mediacji / 445

Stowarzyszenia i konferencje / 445 Kodeksy etyki oraz standardy dobrych praktyk / 449 Szkolenie, edukacja oraz doskonalenie zawodowe / 452 Promowanie mediacji oraz zapewnianie kompetencji i jakości / 464

Podsumowanie / 469

Wykaz stowarzyszeń i organizacji profesjonalnie zajmujących się rozwiązywaniem sporów oraz zestawienie czasopism branżowych i materiałów szkoleniowych / 475

Literatura / 509

Słowo o Autorze / 535

Indeks nazwisk / 537

Indeks rzeczowy / 545