

# Spis treści

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Przedmowa .....                                                               | 9         |
| Wstęp .....                                                                   | 13        |
| <b>CZĘŚĆ I. MEDIACJA W MIEJSCU PRACY .....</b>                                | <b>17</b> |
| <b>Rozdział 1. Czym właściwie jest mediacja w miejscu pracy? .....</b>        | <b>19</b> |
| Robocza definicja mediacji .....                                              | 19        |
| Zasady leżące u podstaw mediacji .....                                        | 23        |
| Pochodzenie mediacji pracowniczej .....                                       | 29        |
| Podsumowanie .....                                                            | 34        |
| <b>Rozdział 2. Przykład załamania relacji międzyludzkich w miejscu pracy:</b> |           |
| Wendy i Mark .....                                                            | 36        |
| Wendy i Mark – skarga na złe traktowanie .....                                | 36        |
| Jak firmy reagują na konflikt? .....                                          | 37        |
| Podsumowanie .....                                                            | 39        |
| <b>Rozdział 3. Jak właściwie działa mediacja? .....</b>                       | <b>40</b> |
| Model sześciu kroków mediacji .....                                           | 40        |
| Poufność w mediacji .....                                                     | 54        |
| Mediacja a poziomy słuchania .....                                            | 56        |
| Podsumowanie .....                                                            | 58        |
| <b>Rozdział 4. Jak poruszać się po obszarze rozwiązywania konfliktów:</b>     |           |
| dlaczego mediacja jest najlepsza? .....                                       | 59        |
| Natura konfliktu .....                                                        | 59        |
| Elementy, które mogą dzielić .....                                            | 61        |
| Zasady, które łączą .....                                                     | 62        |
| Metody rozstrzygania sporów .....                                             | 63        |
| Porównawcze kontinuum interwencji w sporach pracowniczych .....               | 66        |
| Co czyni mediację wyjątkową? .....                                            | 68        |
| Podsumowanie .....                                                            | 69        |

|                                                                                                                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Rozdział 5. Sposoby wykorzystania mediacji w organizacjach.....</b>                                                                                          | <b>70</b>  |
| Mediacja w sytuacji załamania relacji między pracownikami.....                                                                                                  | 70         |
| Mediacja po przeprowadzeniu oficjalnego śledztwa.....                                                                                                           | 76         |
| Mediacja jako część procedury rozpatrywania skarg klientów<br>i kontrahentów .....                                                                              | 77         |
| Podsumowanie .....                                                                                                                                              | 78         |
| <b>Rozdział 6. Mediacja w miejscu pracy dla zespołów.....</b>                                                                                                   | <b>80</b>  |
| Jakie jest podłoże konfliktu w zespole?.....                                                                                                                    | 81         |
| Scenariusze konfliktu: jak przejawia się dysfunkcja w zespole? .....                                                                                            | 84         |
| Mediacja w zespole to nie wyjazd integracyjny .....                                                                                                             | 86         |
| Czym jest mediacja zespołowa? .....                                                                                                                             | 87         |
| Kto powinien prowadzić mediację zespołową? .....                                                                                                                | 88         |
| Kiedy należy rozważać mediację w zespole, a kiedy nie? .....                                                                                                    | 90         |
| Organizowanie mediacji zespołowej .....                                                                                                                         | 92         |
| Podsumowanie .....                                                                                                                                              | 97         |
| <b>Rozdział 7. Mediacja zespołowa a dynamika grupy.....</b>                                                                                                     | <b>98</b>  |
| Analiza dynamiki grupy.....                                                                                                                                     | 98         |
| Mediacja a osobowości cząstkowe .....                                                                                                                           | 103        |
| Różnice kulturowe, uprzedzenia, stereotypy i dyskryminacja .....                                                                                                | 107        |
| Mediacja a kozioł ofiarny w grupie .....                                                                                                                        | 110        |
| Mediacja zespołowa a „duchy” .....                                                                                                                              | 113        |
| Podsumowanie .....                                                                                                                                              | 115        |
| <b>Rozdział 8. Wprowadzanie mediacji w miejscu pracy: dostawcy mediacji, polityka<br/>    personalna i praktyczne zastosowanie mediacji w organizacji .....</b> | <b>117</b> |
| Kto będzie prowadzić mediację?.....                                                                                                                             | 118        |
| Gdzie znaleźć mediatorów zewnętrznych? .....                                                                                                                    | 119        |
| Jak wybrać mediatorów wewnętrznych spośród pracowników?.....                                                                                                    | 121        |
| Jakiego szkolenia będą wymagać mediatorzy wewnętrzni?.....                                                                                                      | 122        |
| Nadzór nad mediatorami wewnętrznymi .....                                                                                                                       | 123        |
| Sposób włączenia mediacji do polityki personalnej .....                                                                                                         | 123        |
| Rozpowszechnienie mediacji w całej organizacji .....                                                                                                            | 127        |
| Podsumowanie .....                                                                                                                                              | 128        |
| <b>CZĘŚĆ II. MEDIACJA W PRAKTYCE: STUDIA PRZYPADKÓW MEDIACJI<br/>    W MIEJSCU PRACY .....</b>                                                                  | <b>129</b> |
| <b>Rozdział 9. Przypadki mediacji pracowniczej między dwojgiem pracowników .....</b>                                                                            | <b>131</b> |
| Mediacja w przypadku skargi na złe traktowanie skierowanej<br>przeciwko kierownikowi.....                                                                       | 131        |
| Mediacja w przypadku oskarżenia o molestowanie seksualne .....                                                                                                  | 134        |
| Mediacja pomiędzy współpracownikami z jednego pokoju<br>w wypadku oskarżeń o rasizm.....                                                                        | 135        |

|                                                                                                                                       |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Podróż przez oko cyklonu, czyli sztuka dokonywania niemożliwego:<br>spojrzenie na mediację z perspektywy mediatora .....              | 137        |
| Podsumowanie.....                                                                                                                     | 139        |
| <b>Rozdział 10. Przypadki mediacji pracowniczej w zespołach .....</b>                                                                 | <b>140</b> |
| Przypadek pierwszy: zespół, który miał liczne problemy .....                                                                          | 140        |
| Przypadek drugi: mediacja między członkami wyższego<br>kierownictwa a dwoma zespołami .....                                           | 144        |
| Podsumowanie.....                                                                                                                     | 149        |
| <b>Rozdział 11. Przypadki mediacji pracowniczej w sytuacji konfliktów<br/>w zarządzie.....</b>                                        | <b>150</b> |
| Mediacja pomiędzy ojcem a synem – dyrektorami rodzinnej<br>firmy produkcyjnej .....                                                   | 150        |
| Mediacja pomiędzy prezesem a dyrektorem generalnym<br>w firmie międzynarodowej .....                                                  | 152        |
| Podsumowanie.....                                                                                                                     | 153        |
| <b>CZĘŚĆ III. FILOZOFIA I PROCESY MEDIACJI: WSPOMAGANIE PRACY<br/>OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH KONFLIKTEM I ROZWOJEM<br/>ORGANIZACJI .....</b> | <b>155</b> |
| <b>Rozdział 12. Powody powstawania konfliktów: niektóre modele uniwersalne,<br/>indywidualne i międzyludzkie .....</b>                | <b>157</b> |
| Stres, zagrożenie i konflikt. Zaprogramowani do walki .....                                                                           | 157        |
| Stres i konflikt we współczesnym środowisku zmian<br>gospodarczych.....                                                               | 159        |
| Indywidualna percepcja i pozycje życiowe a konflikt.....                                                                              | 161        |
| Osobiste reakcje na konflikt: uległe, agresywne lub asertywne .....                                                                   | 166        |
| Style i taktyki w konfliktach międzyludzkich: podsumowanie .....                                                                      | 168        |
| Unikanie negatywnych postaw przez mediatorów<br>i kierowników zajmujących się konfliktami.....                                        | 169        |
| Podsumowanie.....                                                                                                                     | 172        |
| <b>Rozdział 13. Dlaczego (i jak) kierownicy powinni reagować na konflikt? .....</b>                                                   | <b>173</b> |
| Koszty konfliktu: efektywne zarządzanie konfliktami<br>pozwala zaoszczędzić pieniądze .....                                           | 173        |
| Gniew – jak sobie z nim radzić.....                                                                                                   | 174        |
| Zarządzanie własnym monologiem wewnętrznym .....                                                                                      | 178        |
| Zmiana negatywnego języka: jak zamienić truciznę w miód .....                                                                         | 180        |
| Przekształcanie impasu w rozwiązanie, w którym obie strony<br>wygrywają .....                                                         | 184        |
| Szybkie rozwiązywanie codziennych konfliktów za pomocą modelu<br>Brief Mediation™ .....                                               | 187        |
| Podsumowanie.....                                                                                                                     | 190        |

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Rozdział 14. Filozofia mediacji a kwestia prawa do samodzielności pracy</b> ..... | 191 |
| „Obyś żył w ciekawych czasach” .....                                                 | 191 |
| Dokąd zmierzają organizacje w XXI wieku? .....                                       | 193 |
| Mediacja a kwestia samodzielności .....                                              | 194 |
| Samodzielność i odpowiedzialność w ramach mediacji .....                             | 195 |
| Podsumowanie.....                                                                    | 196 |
| <b>Rozdział 15. Poza mediację: kultura mediacji a rozwój organizacji</b> .....       | 198 |
| Mediacja jako kultura a zasada współprzedsięwziętości<br>w organizacjach .....       | 198 |
| Proces mediacji a rozwiązania oparte na mediacji .....                               | 202 |
| Podsumowanie .....                                                                   | 204 |
| Ostatnie słowo.....                                                                  | 205 |
| <b>Kontakt z autorami</b> .....                                                      | 209 |
| <b>Bibliografia</b> .....                                                            | 211 |
| <b>Indeks</b> .....                                                                  | 217 |