



Katarzyna Wojtanowicz¹, Mateusz Pękała²

O korzyściach płynących z wykorzystania elementów mediacji w obszarze interwencji kryzysowej

Streszczenie

Obszar wsparcia społecznego, szczególnie w pokonywaniu kryzysów oraz dostępności usług społecznych, podlega w Polsce ciągłemu rozwojowi. W ostatnich latach wiele uwagi poświęcono zwiększaniu dostępności do usług interwencji kryzysowej i mediacji. Obie mają wiele wspólnych odniesień, jak i możliwości wzajemnego uzupełniania się. Celem opracowania jest analiza potencjału, jaki może się wiązać z wykorzystywaniem elementów mediacji w praktyce instytucji systemu pomocy społecznej, które zajmują się interwencją kryzysową. Interdyscyplinarny namysł nad wspólnymi cechami interwencji kryzysowej i mediacji prowadzi do wniosku, że obie dziedziny, pomimo dostrzegalnych różnic, mają do pewnego stopnia zbieżne cele i założenia, a co więcej, oparte są na podobnych dziedzinach wiedzy, głównie z zakresu psychologii i pracy socjalnej. Ponadto mogą wzajemnie się uzupełniać oraz stanowić dopełnienie procesów pomocowych.

Słowa kluczowe: mediacja, interwencja kryzysowa, rozwiązywanie konfliktów, interdyscyplinarne wsparcie w przezwyciężaniu kryzysów

Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest analiza potencjału, jaki może się wiązać z wykorzystywaniem elementów mediacji w praktyce instytucji systemu pomocy społecznej, które zajmują się interwencją kryzysową.

¹ Dr Katarzyna Wojtanowicz, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II, ul. Kanonicza 25, 31-002 Kraków, e-mail: katarzyna.wojtanowicz@upjp2.edu.pl, nr ORCID: 0000-0001-5082-2617.

² Dr Mateusz Pękała, Akademia Ignatianum w Krakowie, ul. M. Kopernika 26, 31-501 Kraków, e-mail: mateusz.pekala@ignatianum.edu.pl, nr ORCID: 0000-0002-1389-2664.

Punktem wyjścia rozważań jest spostrzeżenie, że zarówno na polubowne rozwiązywanie sporów, jak i na pomoc osobom znajdującym się w różnego rodzaju sytuacjach ekstremalnych (przełomowych) składają się działania służące wspieraniu jednostek doświadczających negatywnych skutków różnego rodzaju zaburzeń w stosunkach międzyludzkich. Trudności mogą dotyczyć wspieranych osób bezpośrednio lub mogą występować w ich najbliższym otoczeniu społecznym (np. w rodzinie czy środowisku lokalnym). Zarówno mediacja, jak i interwencja kryzysowa obejmują przede wszystkim wsparcie w analizie przyczyn zaistniałej sytuacji, „odnalezieniu się w niej” przez jednostkę (lub grupę) oraz wypracowaniu konstruktywnych sposobów wyjścia z problemu, a przynajmniej zminimalizowania jego dalszych negatywnych konsekwencji.

W pierwszej części artykułu przedstawione zostaną: ogólna definicja sytuacji kryzysowej, jej społeczny kontekst, rodzaje kryzysów oraz cele interwencji kryzysowej jako formy niesienia pomocy jednostkom w specyficznych sytuacjach życiowych. Druga część będzie poświęcona wzajemnym związkom sytuacji kryzysowych i konfliktów interpersonalnych, co stanowić będzie tło dla prezentacji (w kolejnym punkcie) konkretnych aspektów mediacji, które mogą w największym stopniu przyczynić się do podniesienia jakości oddziaływań interwencyjnych. Chodzi tutaj o: usprawnienie komunikacji interpersonalnej, opanowanie emocji, ewaluację sytuacji oraz przewodnictwo w uzgadnianiu rozwiązania. Ostatnia część zawiera wnioski i wskazówki o charakterze teoretycznym i praktycznym.

Interdyscyplinarny namysł nad wspólnymi cechami interwencji kryzysowej i mediacji prowadzi do wniosku, że obie dziedziny, pomimo dostrzegalnych różnic, mają do pewnego stopnia zbieżne cele i założenia, a co więcej, oparte są na podobnych zakresach wiedzy, głównie z psychologii i pracy socjalnej. Zarówno naukowa refleksja zmierzająca do integracji dorobku obu przedmiotowych obszarów od strony teoretycznej, jak i tworzenie okazji do wymiany praktycznych doświadczeń pomiędzy przedstawicielami obu środowisk mogą zaowocować wieloma wzajemnymi korzyściami. Niektóre z nich zostały tu bezpośrednio wskazane.

Podstawowe założenia interwencji kryzysowej

Termin „kryzys” pochodzi od greckiego słowa *krisis*, które oznacza: rozróżnienie, oddzielenie, wybór, spór, preferencję, sąd, kontestację, potępienie, znalezienie rozwiązania, wyjaśnienie lub interpretację (Jacy-

niak, Płużek 1997: 11). Wieloznaczność tego określenia pozwala na jego elastyczne stosowanie oraz odnoszenie do różnego rodzaju sytuacji. W kontekście społecznym kryzys można rozumieć jako nagłą utratę równowagi (Silamy 1999: 131), która może dotyczyć jednej osoby lub grupy osób i często wymaga odwołania się do umiejętności różnego rodzaju specjalistów (np. doradców, mediatorów, terapeutów) potrafiących nie tylko zrozumieć trudne położenie osoby, ale i konstruktywnie jej pomóc. Praktyka funkcjonowania instytucji opieki społecznej pokazuje, że zarówno źródła, jak i obszary występowania kryzysów są bardzo złożone. Do najczęstszych tego typu sytuacji można zaliczyć:

- kryzysy rozwojowe – ściśle wiążące się z kolejnymi etapami życia człowieka, przechodzeniem przez kolejne fazy dojrzewania i starzenia się, pełnieniem różnych ról życiowych i radzeniem sobie z wyzwaniami i zagrożeniami,
- kryzysy sytuacyjne – pojawiające się w efekcie rzadkich i nadzwyczajnych zdarzeń, których człowiek nie jest w stanie ani przewidzieć, ani też kontrolować (np. utrata pracy, reformy w miejscu pracy, śmierć kogoś bliskiego, choroba, wypadki losowe, stanie się ofiarą przestępstwa, np. porwania czy gwałtu),
- kryzysy egzystencjonalne – za którymi stoją wewnętrzne konflikty oraz lęki związane z celowością życia, wolnością i niezależnością danej osoby, które są typowe dla bilansów życiowych u nastolatków oraz dla osób w 40., 50. i 60. roku życia,
- kryzysy środowiskowe – powstające w efekcie naturalnej bądź spowodowanej przez działalność człowieka katastrofy przyrodniczej i/lub społecznej (np. powódź, huragan, epidemia, krach ekonomiczny, wojna) (James, Gilliland 2004: 26–29).

Każdy kryzys ma specyficzne podłoże: sytuacyjne, społeczno-kulturowe lub związane z kondycją psychiczną jednostki (*Oblicza kryzysu...* 1997: 20). Sytuacje ekstremalne utrudniają ludziom osiągnięcie kluczowych dla nich celów, przez co często są postrzegane jako „nie do pokonania”. Wrażenie bezradności wynika stąd, że w czasie kryzysu nie wystarcza stosowanie standardowych metod rozwiązywania problemów. W takiej niepewności i dezorganizacji jednostka stara się podejmować różne działania, które często okazują się nieskuteczne lub niewystarczające (James, Gilliland 2004: 25). Każdy człowiek doświadcza w swoim życiu kryzysów, jednak ludzie różnie je przeżywają i różnie z nimi sobie radzą. Z tego punktu widzenia jednym z kryteriów skutecznego funkcjonowania systemu interwencji kryzysowej jest niesienie odpowiedniej pomocy osobom, które potrzebują szczególnego wsparcia w przełomowych momentach swojego życia.

Zawarta w ustawie o pomocy społecznej definicja interwencji kryzysowej mówi, że jest to „zespół interdyscyplinarnych działań podejmowanych na rzecz osób i rodzin będących w stanie kryzysu. Celem interwencji kryzysowej jest przywrócenie równowagi psychicznej i umiejętności samodzielnego radzenia sobie, a dzięki temu zapobieganie przejściu reakcji kryzysowej w stan chronicznej niewydolności psychospołecznej”³. Z kolei od strony teoretycznej ogólne założenia systemu interwencji kryzysowej wyglądają następująco:

- kryzys stanowi normalną reakcję człowieka na wydarzenia krytyczne,
- w zmaganiu się z kryzysem decydującą rolę odgrywają zasoby własne danej osoby,
- interwencja powinna odbywać się wielotorowo, z uwzględnieniem aspektów: materialno-bytowych, medycznych, psychologicznych i środowiskowych,
- zależnie od sytuacji należy elastycznie dobierać środki oddziaływania na klienta,
- procesy oddziaływania w interwencji kryzysowej opierają się na realizacji wsparcia między osobą w kryzysie a odpowiedzialną, rzeczywistą i zaangażowaną osobą wspomagającą,
- podjęcie oddziaływania interwencyjnego zawsze wymaga uprzednich rozstrzygnięć aksjologicznych (uwikłanie interwencji w problematykę wartości),
- interwencja powinna służyć inicjowaniu procesów zmiany zarówno na poziomie indywidualnym, jak i społecznym (Kubacka-Jasiecka 2010: 86–87).

Doniosłość tego ostatniego założenia wynika z tego, że pomoc osobie doświadczającej trudnej sytuacji życiowej polega przede wszystkim na motywowaniu jej do zmiany perspektywy, zastąpieniu bezradności aktywnym działaniem, do czego pierwszym krokiem jest wypracowanie przez tę osobę konstruktywnego spojrzenia na wydarzenie krytyczne, które ją dotknęło. Chodzi o dokonanie ponownej oceny sytuacji w celu „odblokowania” posiadanych przez tę osobę zasobów psychologicznych lub określenia dla niej nowych sposobów na pokonanie kryzysu (Kubacka-Jasiecka 2010: 91).

W zakres interwencji kryzysowej wchodzi przede wszystkim działania koncentrujące się na „przepracowaniu” wszelkich czynników wywołujących dezorganizację w funkcjonowaniu jednostki i/lub jej rodziny (ewentualnie innej grupy społecznej). Chodzi tu zarówno o różnego rodza-

³ Art. 47. 1-3. ustawy z 12.03.2004 r. o pomocy społecznej (t.j. DzU 2021, poz. 2268 z późn. zm.).

ju trudności psychologiczne (wewnętrzne), jak i zaburzenia relacji interpersonalnych, najczęściej spowodowane eskalacją konfliktów w danym środowisku. Interwencja kryzysowa dotyczy w szczególności tych trudnych sytuacji życiowych, które dla jednostek są źródłem długotrwałego stresu o dużym natężeniu (dystresu, a nawet przeżycia traumatycznego). Celem interwencji kryzysowej nie jest jednak usunięcie czynnika wywołującego kryzys, a jedynie skupienie się na niwelowaniu skutków wywołanych przez ten czynnik. Chodzi o pomoc wspieranym osobom w konstruktywnej reakcji na nową sytuację, o zadbanie o ich stabilność emocjonalną i funkcjonalną, a także o pobudzanie w nich elastyczności i zdolności do działania w nowej rzeczywistości. W tej perspektywie interwencja kryzysowa służy zapobieganiu utracie lub przywracaniu utraconej równowagi w wymiarze psychicznym i społecznym, innymi słowy – odbudowywaniu zdolności jednostek i grup do samodzielnego działania i zachowywania autonomii (Grodecka, Kałucka, Sarzała, Żukiewicz 2020: 6).

Z zarysowanej charakterystyki interwencji kryzysowej wynika, że musi ona wykorzystywać wiedzę z wielu dziedzin, a jej skuteczność praktyczna wymaga umiejętnego zaangażowania różnego rodzaju specjalistów, wśród których nie powinno zabraknąć mediatorów. Wspieranie osób w kryzysach oraz pomoc w polubownym rozwiązywaniu konfliktów mają bowiem wiele wspólnych założeń, takich jak:

- zapewnianie klientom atmosfery bezpieczeństwa (fizycznego, mentalnego, emocjonalnego), bieżące neutralizowanie negatywnych skutków czynnika powodującego trudną sytuację,
- budowanie równowagi stron przeżywających trudne emocje, pomoc w akceptacji zmian, które są nieuniknione,
- wspieranie stron w lepszym zrozumieniu przez nie ich aktualnej sytuacji fizycznej, psychicznej i środowiskowej,
- obiektywne rozpoznanie i zrozumienie problemu, jego źródeł i skutków, pomoc w opracowaniu poznawczym sytuacji doświadczanej przez strony (np. znalezienie sensu, przewartościocowanie ocen),
- budowanie u stron motywacji do wypracowania nowych rozwiązań, wzmacnianie ich autonomii (samodzielności, odpowiedzialności),
- dążenie do wypracowania rozwiązań możliwych do wdrożenia,
- dbałość o utrzymanie relacji interpersonalnych.

Zarówno zestawienie zbieżnych założeń teoretycznych, jak i doświadczenia praktyków zajmujących się obiema dziedzinami wskazują, że niejednokrotnie skuteczna pomoc osobom znajdującym się w sytuacji kryzysowej wymaga znalezienia akceptowalnego rozwiązania konfliktu, który z tą sytuacją jest powiązany. Relacja pomiędzy kryzysem a konfliktem zostanie szczegółowo przedstawiona w kolejnym rozdziale.

Związki pomiędzy kryzysami a konfliktami interpersonalnymi

Konflikty interpersonalne są niewątpliwie jednym z ważnych obszarów działania systemu interwencji kryzysowej. Z jednej strony zaistnienie konfliktu może doprowadzić do kryzysu relacji (np. w obrębie rodziny czy w środowisku sąsiedzkim), z drugiej zaś strony rozmaite inne źródła kryzysów mogą zarazem powodować nowe (lub podsycać już istniejące) nieporozumienia i podziały pomiędzy jednostkami i grupami. W najbardziej ogólnym ujęciu konfliktem można określić każdą sytuację, w której pomiędzy przynajmniej dwoma podmiotami społecznymi istnieją wzajemne sprzeczne motywy, cele, zachowania i impulsy (Reber 2000: 310; Wajda 2003: 242–244; Masłyk-Musiał 1996: 137). Rozbieżności powstają wtedy, gdy jedna lub obie strony oceniają zachowanie innych jako niekorzystne dla siebie, czyli zagrażające realizacji własnych interesów (potrzeb). Konflikty można ogólnie podzielić na konstruktywne (które prowadzą do rozwoju relacji) oraz destrukcyjne (które powodują chaos i hamują współpracę) (Chęłpa, Witkowski 1999: 22). W aspekcie emocjonalnym konflikt związany jest ze stanem wahania, niepewności i niemożności zaspokojenia potrzeb. Stres, frustracja i inne negatywne emocje powiązane z przeżywaniem konfliktu mogą prowadzić do wystąpienia u dotkniętej nimi osoby kryzysu psychologicznego, czego pierwszym objawem jest poczucie, że sama nie jest ona w stanie rozwiązać danej sytuacji. Jest to naturalna reakcja każdego człowieka zdrowego na sytuację trudną (Pilecka 2004: 11), co nie przeczy temu, że umiejętne wsparcie specjalistów może uchronić wiele osób przed rozmaitymi negatywnymi skutkami konfliktów. Nierozwiązany problem wywołuje bowiem jeszcze większe napięcie i niepokój, co prowadzi do dalszego pogarszania sytuacji.

Konflikt rozumiany jako stan rywalizacji, w której strony uświadamiają sobie niezgodność swoich pozycji i każda dąży do zajęcia pozycji sprzecznej z pragnieniem drugiej strony, powiązany jest z rozkładem relacji wskutek tego, że pojawia się w niej więcej aspektów negatywnych niż pozytywnych (Jermakowicz 2014: 25). W tym ujęciu konflikt jest przeciwieństwem stanu harmonii (współpracy), ponieważ skłócone strony skupiają się na destrukcyjnych sposobach zaspokojenia własnych potrzeb, często nie zważając na skutki uboczne. Jedną z najbardziej znanych klasyfikacji źródeł konfliktów obejmuje:

- konflikty relacji – powodowane silnymi emocjami, błędnym postrzeganiem siebie nawzajem, stereotypami, złą komunikacją, powtarzającymi się negatywnymi zachowaniami,

- konflikty danych – powodowane przez brak informacji lub błędne informacje, a także wynikające z odmiennych sposobów interpretacji danych,
- konflikty strukturalne – powodowane przez destrukcyjne schematy zachowania lub interakcji, nierówną kontrolę, własność lub dystrybucję zasobów, nierówny rozkład sił i władzy, a także przez czynniki geograficzne, fizyczne lub środowiskowe utrudniające współpracę, w tym ograniczenia czasowe,
- konflikty wartości – powodowane przez różne kryteria oceny pomysłów lub zachowań, różne style życia, przekonania ideologiczne czy religijne,
- konflikty interesów – powodowane przez konkurowanie o zaspokojenie interesów materialnych, proceduralnych czy psychologicznych, które pozostają w domniemanej lub faktycznej sprzeczności (Moore 2009: 76).

Inna klasyfikacja dzieli przyczyny konfliktów na: osobowościowe (związane z cechami indywidualnymi jednostek); kulturowe (związane z poglądami, postawami, normami i wartościami); strukturalne (związane np. z hierarchią władzy lub podziałem pracy) oraz funkcjonalne (związane z przebiegiem procesów oraz interakcji jednostek i grup) (Sikorski 2005: 39). To wyróżnienie ma wiele cech wspólnych z wcześniej przywołaną kategoryzacją kryzysów.

Na łagodny lub gwałtowny przebieg konfliktów wpływa wiele czynników, które względem zaangażowanych stron mogą mieć charakter wewnętrzny lub zewnętrzny. Uwarunkowania te wpływają także na stopień intensywności konfrontacji. Do określenia aktualnego etapu danej sytuacji konfliktowej może posłużyć poniższe zestawienie etapów eskalacji:

1. Faza zdenerwowania (incydentalne napięcia, różne interpretacje problemu i pomysły jego rozwiązania, kooperacja zmieszana ze współzawodnictwem), na którą składają się np. dyskusja (w jej trakcie różnice poglądów mogą występować incydentalnie, a ich konsekwencje nie muszą być długotrwałe, powodują jednak wzajemne zdystansowanie się stron, rozbudzanie ich ostrożności i wzajemnej wrażliwości) i debata (pojedynek, w ramach którego protagoniści są oddzieleni od siebie i prezentują kolejno swoje argumenty, nie dochodzi do spontanicznej wymiany zdań, styl komunikacji jest oficjalny, a jej forma wpływa na psychikę uczestników, konfrontacja jest racjonalna, rozważna i werbalna, ale towarzyszą jej skrzętnie skrywane emocje). Następnie strony przechodzą od słów do czynów, dochodzi do coraz bardziej błędnego wzajemnego postrzegania, do nieporozumień i nieprawidłowej interpretacji poczynań.

2. Faza nerwicy (nieustannych tarć), gdy rywalizacja się nasila i pojawia się możliwość zwycięstwa lub klęski, strony podkreślają negatywne cechy przeciwnika i pozytywne swoje cechy, konfrontacja ulega zaostrzeniu, strony nie są świadome dokonujących się zniekształceń, odbierają jako obiektywne to, co jest ich wyobrażeniem, następuje wzajemna „utrata twarzy”, strony zapominają o problemie wyjściowym, a konflikt zaczyna być własnym życiem, staje się centralnym punktem dla osób zaangażowanych. Zachwiana zostaje integralność człowieka i jego społeczne podstawy (moralna dyskwalifikacja wiąże się bowiem z odrzuceniem społecznym). Wtedy to strategie gróźb polegają na podkreśleniu szkód, jakie przyszłe zdarzenia przyniosą stronie przeciwnej, ataki są coraz silniejsze, a celem gróźb jest wymuszanie zmian poprzez wywieranie nacisku.

3. Zachowania patologiczne, czyli najtrudniejsza faza konfliktu, w której każdej ze stron chodzi o maksymalizację strat przeciwnika; destrukcja staje się celem samym w sobie, a w efekcie pojawia się także autodestrukcja (jeśli przyczynia się to do zniszczenia przeciwnika). Na tym etapie następuje odczłowieczenie (wypracowanie takich norm zachowania, które dopuszczają użycie radykalnych środków w celu unicestwienia przeciwnika przy jednoczesnym zapewnieniu własnego bezpieczeństwa), celem ataku staje się także sfera psychiczna i egzystencjalna drugiej strony (pozbawienie jej możliwych źródeł wsparcia, informacji i środków egzystencji), zablokowana zostaje jakakolwiek możliwość odwrotu i nie można w sposób racjonalny przewidzieć, co się stanie w przyszłości. Cele są destrukcyjne, a kalkulacje irracjonalne. W tej fazie konfliktu możliwa jest jedynie równoczesna przegrana obu stron. Klęski nie można uniknąć, ale dopóki destrukcja jest wzajemna, dopóty strony będą odczuwać pewien stopień satysfakcji (Więcek-Janka 2006: 122–125).

Jednostce przeżywającej konflikt często towarzyszą silne emocje, takie jak żal czy gniew. Nierzadko pojawia się także pragnienie ukarania drugiej osoby i odpłacenia jej za odczuwaną krzywdę (Balawajder 2010: 301–306). Każdy człowiek radzi sobie w tego typu sytuacjach na swój własny sposób, wykorzystując m.in. swoje wcześniejsze doświadczenia oraz świadomie lub nieświadomie kierując się osobistym światopoglądem. Tak jak każdy kryzys, również i chronicznie przeżywany konflikt może prowadzić do wielu negatywnych skutków: depresji, chorób somatycznych (w tym onkologicznych), zaburzeń psychicznych, marginalizacji i izolacji społecznej, zachowań przemocowych, zerwania więzi, porzucenia, a nawet zabójstw i zachowań suicydalnych. Z punktu widzenia wspierania osób doświadczających intensywnych konfliktów interperso-

nalnych jedną z największych trudności jest to, że jednostki zaangażowane w spiralę odwetu działają szybko (ignorując perspektywę długoterminową), kierują się jedynie odruchami emocjonalnymi (rezygnując z racjonalności) i koncentrują się na tym „czego chcą”, nie uświadamiając sobie w ogóle „dlaczego tego chcą”. Z tego powodu pierwszym krokiem do przezwyciężenia kryzysu, jak i do rozwiązania konfliktu jest uświadomienie sobie przez strony nawzajem, jakie są ich potrzeby (interesy) w danej sytuacji i z czego wynikają ich konfrontacyjne działania. Takie właśnie postępowanie wspiera mediacja, która zostanie przedstawiona w kolejnym punkcie rozważań.

Potencjał mediacji jako metody wsparcia w kryzysie

Mediacja jest jedną z podstawowych metod polubownego (alternatywnego) rozwiązywania sporów, obok arbitrażu, koncyliacji i negocjacji⁴. W świetle zaprezentowanych rozważań o przyczynach i skutkach kryzysów można zauważyć, że jednym z aspektów załamania relacji interpersonalnych jest to, że strony nie mają możliwości samodzielnego znalezienia rozwiązania w drodze bezpośredniej rozmowy, czyli poprzez klasyczne negocjacje. W tym zakresie mediacja może być traktowana jako element interwencji kryzysowej, oferujący ludziom znajdującym się w trudnej sytuacji wsparcie w zorganizowaniu i przeprowadzeniu merytorycznego i konstruktywnego dialogu. Mediator jest bowiem osobą trzecią, która zostaje „zaproszona” do konfliktu w tym celu, aby pomóc wyjaśnić sytuację i wypracować takie rozwiązanie (ugodę), które będzie przez wszystkich, przynajmniej częściowo, akceptowane (strategia *win-win*). Ten „pomocnik w negocjacjach” nie ma jednak żadnej władzy nad stronami, w szczególności nie może im narzucać żadnego wiążącego rozstrzygnięcia (mediator nie decyduje o tym, kto ma w danej sytuacji rację ani czyje roszczenia i w jakim zakresie powinny być spełnione), cała bowiem kompetencja co do uzgodnienia ogólnego kierunku i ostatecznego kształtu ewentualnego porozumienia pozostaje tylko i wyłącznie w gestii stron. Mediacja jest przy tym metodą odformalizowaną i elastyczną, skoncentrowaną nie tyle na prawnych czy proceduralnych aspektach sprawy, ile na stworzeniu dobrej atmosfery rozmów, uniknięciu eskalacji, usprawnieniu procesu komunikacji interpersonalnej, odna-

⁴ Szczegółowy opis założeń polubownego podejścia do rozwiązywania sporów interpersonalnych wraz z charakterystyką poszczególnych metod można znaleźć chociażby w: Zienkiewicz 2005: 34–36.

lezeniu rzeczywistych (a nie tylko pozornych) przyczyn problemu i doprowadzeniu do wzajemnego zrozumienia stanowisk. Realizacja powyższych celów często rzeczywiście skutkuje zawarciem przez strony porozumienia kończącego spór, jednak warto pamiętać, że (skoro mediator nie posiada żadnych uprawnień władczych względem stron) ewentualny brak ugody nie oznacza, że postępowanie nie przyniosło żadnych pozytywnych skutków (choćby w postaci częściowego obniżenia intensywności negatywnych emocji, poprawy wzajemnych relacji czy wymiany pierwszych propozycji kompromisu).

Zarówno od strony rozważań teoretycznych, jak i przepisów różnych gałęzi prawa podstawowe zasady mediacji zakładają:

- dobrowolność podjęcia i uczestniczenia w rozmowach, a także zrezygnowania z nich w dowolnym momencie przed zawarciem porozumienia (przy czym dobrowolnie zawarte porozumienie ma o wiele większą szansę na realizację niż odgórnie narzucone rozstrzygnięcie),
- poufny charakter (tajemnica) całej komunikacji prowadzonej w trakcie postępowania, co dotyczy zarówno stron, mediatora, jak i ewentualnych osób trzecich (dzięki czemu rozmowa może dotyczyć wszystkich, nawet najbardziej niewygodnych kwestii, co z kolei służy wyjaśnieniu rzeczywistych przyczyn konfliktu),
- bezstronność i neutralność mediatora, który powinien każdą ze stron traktować w ten sam sposób (nikogo nie faworyzując i nikogo nie dyskryminując) i nie powinien ani zmuszać stron do zawarcia porozumienia, ani narzucać żadnych konkretnych rozwiązań (co jest jednocześnie fundamentem zaufania stron do samej procedury oraz do osoby prowadzącej mediację)⁵.

Mediacja jest stosowana w różnych dziedzinach życia społecznego, a jej szczególna skuteczność dostrzegana jest w sprawach, w których relacje pomiędzy stronami nie są incydentalne, ale mają charakter trwały. Z tego powodu wśród spraw najczęściej kierowanych do mediacji znajdują się te dotyczące życia rodzinnego, czyli np. trudności w stosunkach małżeńskich (w tym kwestie okołorozwodowe), nieporozumienia związane z wypełnianiem ról rodzicielskich, spory z udziałem innych członków rodziny (dziadkowie, rodzeństwo, dzieci) czy kryzysy wywołane zachowaniami patologicznymi (np. różne formy agresji). Do innych rodzajów spraw, w których mediacja może odegrać pozytywną rolę, należą np. sprawy spadkowe, spory sąsiedzkie (i inne spory dotyczące roszczeń cywilnoprawnych), sprawy gospodarcze i z zakresu prawa pracy oraz

⁵ Szczegółowe omówienie zasad mediacji można znaleźć chociażby w: Zienkiewicz 2005: 39–41.

spory wewnątrzorganizacyjne. W bardziej ogólnym ujęciu podstawowe cele mediacji można podzielić na personalne (np. samopoznanie, rozwój), interpersonalne (np. odbudowane relacji, eliminacja przyczyn konfliktu) oraz społeczne (np. wzmacnianie społeczeństwa obywatelskiego, uczenie wzajemnego szacunku, stabilizacja stosunków społecznych)⁶.

Mediacja może być prowadzona przez jedną osobę, parę mediatorów (komediacja) lub przez specjalnie do tego celu powołany zespół. Istnieje wiele teoretycznych ujęć przebiegu postępowania mediacyjnego, jednak większość z nich obejmuje następujące etapy: nawiązanie kontaktu ze stronami (zawarcie umowy o mediację), zbieranie przez mediatora wstępnych informacji o przedmiocie i przebiegu konfliktu (m.in. w czasie indywidualnych spotkań informacyjnych), sporządzenie wstępnej diagnozy i planu rozmów (zakres i kolejność poruszanych tematów), organizowanie kolejnych sesji wspólnych, zakończenie mediacji poprzez zawarcie porozumienia (lub sporządzenie protokołu rozbieżności), a następnie wdrożenie uzgodnionego rozwiązania (Moore 2009: 78–81; Gmurzyńska 2009: 129–144; Kalisz, Zienkiewicz 2014: 48–54). Poszczególne sesje (spotkania) mediacyjne, których liczba nie jest odgórnie ustalona, obejmują: ustalenie (lub przypomnienie) przez mediatora zasad i planu rozmowy, wysłuchanie stron, wzajemne poznawanie perspektyw i interesów, generowanie możliwych rozwiązań i ich ocenę, uzgodnienie końcowego rozwiązania i opracowanie ostatecznej oficjalnej formy porozumienia (spisanie ugody). Jak widać, mediator pełni wobec stron wiele różnych ról, z których najważniejsze określone są jako: „hydraulik komunikacji”, „szafarz praw”, „facylitator procesu”, „trener”, „dostawca zasobów”, „poszukiwacz”, „strażnik rzeczywistości”, „koziół ofiarny” oraz „lider” (Moore 2009: 33–34). Natomiast na potrzeby niniejszego opracowania wystarczy wyróżnić 4 główne obszary pracy mediatora, jakimi są:

1. dbanie o skuteczność komunikacji interpersonalnej,
2. budowanie pozytywnego klimatu emocjonalnego,
3. pomoc w diagnozie przyczyn i skutków zaistniałej sytuacji,
4. wsparcie przy uzgadnianiu planu działania na przyszłość.

Szczegółowa analiza tych aspektów pozwoli ukazać wiele celów wspólnych, jakie przyświecają mediacji i interwencji kryzysowej.

Ad 1. Jednym z podstawowych zadań mediatora jest zapewnienie warunków, w których strony konfliktu będą miały możliwość skutecznej komunikacji, rozumianej jako nadawanie i odbieranie sygnałów werbal-

⁶ Podrzędne cele mediacji dotyczą natomiast wymiarów: komunikacyjnego, psychologicznego i negocjacyjno-informacyjnego (Kalisz, Zienkiewicz 2014: 43–45).

nych i niewerbalnych. Jest to podstawowy warunek wyjaśnienia sytuacji i wzajemnego zrozumienia stanowisk. Zarówno poprzez odpowiedni sposób prowadzenia spotkań, jak i przez korygowanie ewentualnych błędów (nieścisłości, wieloznaczności, niedomówień, nadinterpretacji itp.) mediator przyczynia się do eliminowania różnego rodzaju barier utrudniających stronom samodzielne dojście do porozumienia. Popęlnianych przez siebie błędów strony często nie są świadome, zapominają o nich pod wpływem emocji, a niektóre „chwytaki” stosują specjalnie, w celu manipulacji. Bariery komunikacyjne są częstym powodem pogłębiania się nieporozumień, usztywniania stanowisk i eskalacji. Z drugiej strony, gdy z pomocą bezstronnego mediatora komunikaty każdej ze stron zostaną „nadane” w odpowiedniej formie, „przesłane” odpowiednim kanałem i skutecznie „dostarczone” do odbiorcy, jest duża szansa, że będzie to pierwszy krok na drodze do rozwiązania konfliktu. Dlatego właśnie komunikacja interpersonalna jest jednym z podstawowych pól pracy w mediacji (Jakubiak-Mirończuk 2008: 359). Przede wszystkim chodzi tu o umiejętne odczytywanie komunikatów wysyłanych przez osoby, z uwzględnieniem trzech poziomów komunikacji: racjonalnego (informowanie), instrumentalnego (perswazja) oraz związanego z emocjami i tworzeniem relacji (Morreale, Spitzberg, Barge 2020: 30–36; Jakubiak-Mirończuk 2010: 247; Sikorski 2005: 105).

Ad 2. Konstruktywna komunikacja nie tylko wymaga przekazywania „suchych” treści, ale powinna także odbywać się w odpowiednim klimacie emocjonalnym, a zadbanie o to jest kolejnym zadaniem mediatora. Od strony negatywnej chodzi o zapobieganie eskalacji konfliktu wtedy, gdy u stron narastają silne uczucia skłaniające do zachowań destrukcyjnych (np. wzajemnie oskarżanie się, przezywanie, podnoszenie głosu itp.). Potrzebne wtedy wsparcie obejmuje tzw. wentylację emocji, czyli stworzenie okazji do ich „ujścia”, ochłodzenia, „zawieszenia broni” i nabrania dystansu. Nie chodzi o całkowite stłumienie w stronach jakichkolwiek afektów, ale o „zagospodarowanie” ich w konstruktywny sposób. Z kolei gdy strony są zamknięte w sobie i nie chcą otwarcie rozmawiać o swoich uczuciach, np. z powodu zakłopotania, stresu, strachu lub wstydu, mediator pomaga je wyrazić wobec drugiej strony (np. poprzez odzwierciedlanie uczuć). W aspekcie pozytywnym praca nad klimatem emocjonalnym rozmów mediacyjnych polega na budowaniu atmosfery bezpieczeństwa, zaufania i szczerości. Zachęcanie stron do „grania w otwarte karty” służy wyjściu z impasu, uelastycznianiu stanowisk, a jednocześnie jest sposobem na przeciwdziałanie ewentualnym próbom manipulacji. W szerszym kontekście warto zauważyć, że skoro z konfliktami wią-

żą się silne i negatywne emocje, to skuteczne rozwiązanie sporu zawsze będzie wymagać „oczyszczenia” atmosfery.

Ad 3. Trzecie pole pracy mediatora to wspieranie stron w wyjaśnieniu, analizie i diagnozie sytuacji, w której się znalazły. Tak jak wszystkie metody polubowne, mediacja za punkt wyjścia przyjmuje szerokie, społeczno-psychologiczne podejście do konfliktu (daleko wykraczające poza formalną stronę sprawy) (Majewski, Mularczyk 2010: 46–47). Chodzi o znalezienie takiego rozwiązania, które będzie rzeczywiście skuteczne, czyli wyeliminuje prawdziwą przyczynę nieporozumienia i pozwoli na trwałe zaspokojenie najważniejszych interesów i potrzeb każdej ze stron (Moore 2009: 70–79, 149–150; Cybulko 2009: 56; Nordhelle 2010: 51). Osoby zaangażowane w konfrontację często czują się zagubione, „zbite z tropu”, a wraz z kolejnymi fazami eskalacji zapominają, o co tak naprawdę w danej sprawie chodzi. Aby umożliwić stronom racjonalne podejście do konfliktu, mediator zbiera i porządkuje najważniejsze informacje na temat jego przyczyn, dotychczasowego przebiegu i skutków, określa jego rodzaj (choćaby według przedstawionych tu rozróżnień), dzięki czemu staje się przewodnikiem w merytorycznej i obiektywnej analizie tego, co się stało, i tego, jakie potencjalne rozwiązania są dostępne (Moore 2009: 70–79; Kalisz 2013: 110; Cybulko 2009: 56). Wsparcie mediacyjne w tym zakresie nie polega na opowiedzeniu się po którejkolwiek ze stron ani na „leczeniu” jakichkolwiek zaburzeń (bo mediacja nie jest formą terapii). Rola mediatora polega raczej na ukazaniu stronom najważniejszych czynników warunkujących zaistniałą między nimi sytuację: „Mediator musi przeanalizować i zrozumieć istotę konfliktu, by zacząć działać konstruktywnie” (Nordhelle 2010: 51).

Ad 4. Kolejnym krokiem, stanowiącym bezpośrednią konsekwencję wcześniejszego punktu, jest pomoc stronom w uzgodnieniu (wynegocjowaniu) takiego wspólnego planu działania, który doprowadzi do możliwie najlepszego rozwiązania dotyczącego ich problemu (a nie tylko do jego chwilowego stłumienia). Chodzi przede wszystkim o ograniczenie podejścia konfrontacyjnego (rywalizacyjnego stylu negocjowania) oraz o kreatywne reagowanie na ewentualne trudności w rozmowach (przełamywanie impasu) (Deutsch 2005: 27). W sposób obrazowy rolę mediatora można przedstawić za pomocą metafory „mechanika negocjacji”: „Gdy silnik negocjacji zaczyna się lub zatrzymuje, mediator ze swoim doświadczeniem w zakresie mediacji oraz zestawem narzędzi i technik przywraca go do działania oraz – co jest typowe dla mediacji – do optymalnej pracy” (Europejska Komisja na rzecz Skutecznego Wymiaru Sprawiedliwości 2018b: 6). W tym sensie

przystąpienie stron do mediacji powinno wiązać się z „nowym otwarciem” w sprawie, która być może już została przez niektórych uznana za niemożliwą do rozwiązania. Rozmowy pojednawcze zmierzają do dania sobie oraz innym osobom jeszcze jednej szansy. Element ewaluacyjny mediacji polega na wspólnym rozważaniu mocnych i słabych stron dostępnych możliwości działania oraz na uzgodnieniu planu (harmonogramu) wyjścia z konfliktu. Jest tu miejsce także na wyciąganie wniosków, uczenie się z wcześniejszych doświadczeń i na wprowadzanie innowacji mających zapobiec powstawaniu kolejnych nieporozumień. Z tego powodu mediację określa się jako metodę prospektywną, czyli nastawioną na przyszłość (a nie retrospektywną, czyli skoncentrowaną jedynie na analizowaniu przeszłości w celu szukania winnych). Takie podejście służy odbudowaniu poprawnych relacji i ustaleniu akceptowalnych zasad dalszej współpracy z korzyścią dla każdej ze stron (Zienkiewicz 2005: 40).

Powyższa charakterystyka czterech głównych obszarów pracy mediatora jest z konieczności ogólna i uproszczona, jednak pozwala w wystarczającym stopniu wyjaśnić specyfikę tej metody i ukazać jej duży potencjał – także z punktu widzenia podnoszenia jakości interwencji kryzysowej. Nie ma tu miejsca na szczegółową prezentację wachlarza technik składających się na warsztat pracy mediatora. Skonstruowanie takiego kompleksowego katalogu wymagałoby odwołania się zarówno do dorobku socjologii i psychologii, jak i do studiów nad komunikacją, teorii gier, wiedzy o negocjacjach, a także do nauk prawnych. Co więcej, istnieje wiele rodzajów mediacji, a każdy mediator w praktyce wypracowuje swój indywidualny styl, dopasowując różne narzędzia do specyfiki konkretnych spraw oraz do potrzeb stron. Z tego zapewne powodu przepis polskiego kodeksu postępowania cywilnego wskazuje w sposób bardzo ogólny, że mediator pracuje, „wykorzystując różne metody zmierzające do polubownego rozwiązania sporu, w tym poprzez wspieranie stron w formułowaniu przez nie propozycji ugodowych, lub na zgodny wniosek stron może wskazać sposoby rozwiązania sporu, które nie są dla stron wiążące”⁷. Wybrane taktyki mediacyjne mogące potencjalnie odegrać pozytywną rolę w podnoszeniu jakości interwencji kryzysowej zostały scharakteryzowane w tabeli 1.

⁷ Art. 183^{3a} ustawy z dn 17.11.1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (t.j. DzU 2021, poz. 1805 z późn. zm.).

Tabela 1. Wybrane taktyki mediacyjne i ich funkcje

Table 1. Selected mediation tactics and their functions

Opis taktyki	Przykładowy sposób realizacji	Funkcja (potencjalne zastosowanie w interwencji kryzysowej)
Ustalanie zasad postępowania, czasu trwania mediacji, kosztów	Mediator wyjaśnia zasady mediacji oraz swoją rolę, odbiera zgodę na mediację, zawiera umowę o mediację, odpowiada na ewentualne pytania i wątpliwości	Określenie oczekiwań stron i realnych możliwości ich zaspokojenia przez procedurę mediacji; budowanie zaufania
Organizowanie spotkań w bezstronny sposób i dbanie o przestrzeganie zasad	Mediator organizuje spotkania w neutralnym miejscu, równo traktuje każdą ze stron, dba o wzajemny szacunek w komunikacji	Budowanie zaufania do procedury mediacji i do osoby mediatora; wspieranie zaangażowania stron w rozmowy
Porządkowanie kwestii do omówienia	Mediator uzgadnia ze stronami plan spotkania (zakres i kolejność tematów), dba o nieodbieganie od tematu, podsumowuje poszczególne etapy rozmowy	Dążenie do porozumienia w sposób merytoryczny, uporządkowany i przewidywalny; ograniczenie negatywnych emocji; zapobieganie manipulacji
Dążenie do wzajemnego wysłuchania się stron	Mediator zadaje pytania otwarte, daje czas na dłuższą wypowiedź, jest cierpliwy, stosuje tzw. pracę ciszą	Stworzenie stronom okazji do wysłuchania siebie nawzajem, zrozumienia stanowisk i motywów działania
Moderowanie rozmowy i eliminowanie barier komunikacyjnych	Mediator aktywnie słucha, zadaje pytania wyjaśniające, parafrazuje komunikaty niejasne lub budzące negatywne emocje, bierze na siebie ciężar poruszenia trudnych tematów	Dbanie o skuteczność komunikacji, podtrzymanie dobrej atmosfery rozmów; odciążenie stron, zapobieganie nieporozumieniom
Budowanie pozytywnej atmosfery rozmów	Mediator pomaga stronom przyjąć pozytywne podejście do konfliktu i kreatywne podejście do negocjacji, dowartościowuje wysiłek stron, motywuje do zaangażowania	Stworzenie dogodnych warunków do konstruktywnej współpracy
Opanowywanie negatywnych emocji	Mediator uzgadnia „zawieszenie broni”, odzwierciedla uczucia	Ograniczanie działań destrukcyjnych, zapobieganie eskalacji

	(wyraża je w imieniu stron), uczy formułować komunikaty „od siebie”, z wyczuciem zarządza przerwy, prowadzi rozmowy na osobności, w razie potrzeby prowadzi rozmowy pośrednie	
Analiza i diagnoza sytuacji	Mediator pomaga określić rzeczywiste przyczyny konfliktu, jego rodzaj i skutki (negatywne i pozytywne), zachęca do „pójścia na galerię”, zadaje pytania precyzujące i ogniskujące	Wsparcie stron w odnalezieniu się w zaistniałej sytuacji i zmianie perspektywy, przełamaniu poczucia bezradności; zachęcenie do refleksji
Pomoc w określeniu zasobu potrzebnych informacji na temat sprawy	Mediator sprawdza, czy każda ze stron posiada wystarczający zasób wiedzy niezbędnej do podjęcia decyzji, a w razie konieczności sugeruje skorzystanie z usług innych specjalistów. (np. prawnika, doradcy finansowego, psychologa, terapeuty itp.)	Umożliwienie racjonalnego podjęcia decyzji przez każdą ze stron; oparcie porozumienia na faktach
Wspieranie stron w poszukiwaniu i uzgadnianiu rozwiązań	Mediator zadaje pytania o interesy i oczekiwania oraz pytania stymulujące i hipotetyczne, pobudza kreatywność	Wypracowanie skutecznego i akceptowalnego porozumienia
Sprawdzanie realności ustaleń	Mediator zadaje pytania kontrolne, w razie potrzeby wchodzi w rolę „adwokata diabła”, dba, aby strony jednolicie rozumiały treść porozumienia	Dążenie to tego, aby porozumienie było rzeczywiście zrealizowane przez strony i nie powodowało kolejnych sporów
Dbanie o formalną stronę porozumienia	Mediator pomaga stronom sporządzić pisemną wersję ustaleń, np. w formie ugody na potrzeby zatwierdzenia ugody przez sąd (lub w razie braku ugody omawia ze stronami „protokół rozbieżności”)	Zapewnienie, że porozumienie będzie wiążące, nie będzie zawierało błędów, a w razie konieczności będzie mogło być wyegzekwowane

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie i wnioski

Niniejsze rozważania na temat ogólnych celów i założeń interwencji kryzysowej, wzajemnych związków pomiędzy kryzysami i konfliktami, a także mediacji rozumianej jako jedna z najbardziej skutecznych metod polubownego rozwiązywania sporów miały na celu podkreślenie, że interdyscyplinarna refleksja naukowa, uzupełniona wzajemną współpracą praktyków obu dziedzin, może wiązać się z wieloma korzyściami. Od strony teoretycznej bowiem oba obszary mają wiele podobnych założeń i zbieżnych celów (i same ze swej natury są interdyscyplinarne). Ogólnie rzecz ujmując, zarówno w interwencji kryzysowej, jak i w mediacji chodzi o zastosowanie w konkretnej sytuacji społecznej najlepszych dostępnych sposobów służących skutecznemu zarządzaniu konfliktem (*conflict management*), czyli o ograniczanie destrukcyjnych konsekwencji rywalizacji (Jachnis 2008: 70, 192). W odniesieniu do podstaw merytorycznych oba obszary czerpią z podobnych zasobów wiedzy naukowej, natomiast od strony podstaw prawnych oba są przedmiotem regulacji o bardzo ogólnym charakterze, co w praktyce umożliwia elastyczne odpowiadanie na warunki i potrzeby konkretnych ludzi w konkretnych sytuacjach. Obie metody nastawione są na budowanie u stron równowagi, samoświadomości, motywacji, zorientowania w ich aktualnej sytuacji oraz na promowanie zaradności i postaw konstruktywnych. Obie także służą odbudowaniu lub utrzymaniu co najmniej poprawnych relacji społecznych w najbliższym otoczeniu wspieranych osób. Zarówno w interwencji kryzysowej, jak i w mediacji ważną rolę odgrywa wzmacnianie procesów poznawczych, które w znacznym stopniu wspiera osoba niosąca pomoc (interwent kryzysowy i mediator) (Cybulko 2021: 13).

Porównując interwencję kryzysową z mediacją, można również dostrzec znaczące różnice. Każda z tych form posiada specyficzne dla siebie wzorce organizacyjne, a w konsekwencji częściowo rozbieżne obszary działania (grupy docelowe) i kryteria oceny jakości. Jeśli chodzi o charakterystykę praktyczną, interwencja stanowi raczej działanie doraźne, krótkotrwałe i koncentrujące się na sprawach bieżących, najpilniejszych. Mediacja z kolei nakierowana jest na uzyskanie rozwiązania kompleksowego, trwałego, o charakterze strategicznym. Z drugiej strony interwencja ma na celu całościową pracę nad przywróceniem poprawnych relacji w danym środowisku, podczas gdy mediacja koncentruje się raczej na rozwiązaniu jednej konkretnej sprawy. Jeśli chodzi o zakres podmiotowy, to interwencja może dotyczyć jednej osoby z danej grupy społecznej, natomiast do przeprowadzenia mediacji potrzebna jest zgoda wszystkich stron określonej sprawy. Każda z procedur ma także od-

mienny zakres przedmiotowy spraw, do których nie powinna być stosowana. Przykładowo, mediacja ma ograniczoną skuteczność w sytuacjach, w których strony dzieli wyraźna dysproporcja sił, strony nie mają realnej motywacji do zawarcia porozumienia lub konflikt osiągnął bardzo wysoki stopień eskalacji (Kressel 2005: 521). Wymagającym indywidualnej decyzji mediatora warunkiem jest również udział w mediacji osób uzależnionych (od alkoholu, leków, narkotyków), niestabilnych emocjonalnie (np. z powodu przeżycia traumatycznego) lub chorych psychicznie, ponieważ najczęściej nie są one w stanie przyjąć i dotrzymać racjonalnych ustaleń.

Różne różnice pomiędzy interwencją kryzysową a mediacją warto każdorazowo brać pod uwagę, jednak z pewnością ich istnienie nie stanowi przeszkody w czerpaniu korzyści płynących z integrowania obu obszarów. Podnoszeniu jakości (profesjonalizacji) obu dziedzin z pewnością będzie służyć zarówno podejmowanie różnorodnych inicjatyw naukowych, jak i tworzenie okazji do wymiany doświadczeń praktycznych oraz do wypracowywania nowych form współpracy. Mediatorzy mogą wiele skorzystać na poznaniu podstaw interwencji kryzysowej, z kolei znajomość technik mediacyjnych może pomóc w podejmowaniu działań interwencyjnych. Warto także dążyć do tego, aby obie procedury nawzajem się uzupełniały pod względem systemowym – aby mediatorzy wiedzieli, kiedy przekazać daną sprawę do działań interwencji, a pracownicy systemu wsparcia społecznego – kiedy zasugerować klientom skorzystanie z usług mediatora. Być może dobrym rozwiązaniem w tym zakresie byłoby opracowanie podręcznika, chociażby na wzór skierowanego do sędziów *Przewodnika na temat kierowania spraw sądowych do mediacji* (*Guide to the Judicial Referral to Mediation*) wydanego przez Europejską Komisję na rzecz Skutecznego Wymiaru Sprawiedliwości (Europejska Komisja na rzecz Skutecznego Wymiaru Sprawiedliwości 2018b: 15–16). Warto również zadbać, żeby usługa mediacji była powszechnie dostępna, stąd w instytucjach wsparcia społecznego powinno się rozważyć zatrudnienie znacznie większej liczby mediatorów.

Literatura

- Balawajder K., 2010, *Eskalacja konfliktu interpersonalnego w perspektywie teoretycznej i empirycznej*, „Czasopismo Psychologiczne Psychological Journal”, t. 16, nr 2.
- Chęłpa T., Witkowski T., 1999, *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, Oficyna Wydawnicza Unus, Wałbrzych.
- Cybulko A., 2009, *Konflikt* [w:] *Mediacje: teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Warszawa.

- Cybulko A., 2021, *Procesy poznawcze w komunikacji między stronami postępowania medacyjnego* [w:] *Oblicza mediacji. Wybrane zagadnienia*, red. K. Wojtanowicz, M. Pękała, Wydawnictwo UPJPII, Kraków.
- Deutsch M., 2005, *Współpraca i rywalizacja* [w:] *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, red. M. Deutsch, P.T. Coleman, tłum. M. Cierpisz, M. Kodura, G. Kanas, A. Kurtyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Europejska Komisja na rzecz Skutecznego Wymiaru Sprawiedliwości, 2018a, *Mediation Development Toolkit. Ensuring implementation of the CEPEJ Guidelines on mediation (Zestaw narzędzi służących rozwojowi mediacji. Zapewniając wdrożenie wytycznych CEPEJ dotyczących mediacji)*, CEPEJ(2018)7REV, <https://rm.coe.int/mediation-development-toolkit-ensuring-implementation-of-the-cepej-gui/16808c3f52> (dostęp: 30.03.2022).
- Europejska Komisja na rzecz Skutecznego Wymiaru Sprawiedliwości, 2018b, *Poradnik o mediacji dla prawników*, <https://kirp.pl/poradnik-o-mediacji-dla-prawnikow/> (dostęp: 8.09.2020).
- Gmurzyńska E., 2009, *Etapy mediacji* [w:] *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Warszawa.
- Grodecka J., Kałucka R., Sarzała K., Żukiewicz A., 2020, *Standard interwencji kryzysowej*, http://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/SIK_2601.pdf (dostęp 3.11.2020).
- Jachnis A., 2008, *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Warszawa.
- Jacyniak A., Płużek Z., 1997, *Świat ludzkich kryzysów*, Wydawnictwo WAM, Kraków.
- Jakubiak-Mironczuk A., 2008, *Instytucja mediacji cywilnej w Polsce w perspektywie prawnoporównawczej* [w:] *System prawny a porządek prawny*, red. O. Bogucki, S. Czepita, Szczecin.
- Jakubiak-Mironczuk A., 2010, *Negocjacje dla prawników. Prawo cywilne*, Warszawa.
- James R.K., Gilliland B.E., 2004, *Strategie interwencji kryzysowej*, Wydawnictwo PARPA, Warszawa.
- Jermakowicz P., 2014, *Konflikt społeczny. Zagadnienia teoretyczne* [w:] *Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w wymiarze jednostkowym i społecznym*, red. M. Plucińska, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Kalisz A., 2013, *Konflikt społeczny a prawo* [w:] *Leksykon socjologii prawa*, red. A. Kociołek-Pęksa, M. Stępień, Warszawa.
- Kalisz A., Zienkiewicz A., 2014, *Mediacja sądowa i pozasądowa. Zarys wykładu*, Warszawa.
- Kressel K., 2005, *Mediacje* [w:] *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, red. M. Deutsch, P.T. Coleman, tłum. M. Cierpisz, M. Kodura, G. Kanas, A. Kurtyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kubacka-Jasiecka D., 2010, *Interwencja kryzysowa. Pomoc w kryzysach psychologicznych*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Majewski A., Mularczyk K., 2010, *Mediacja jako ADR w prawie pracy*, „ADR. Arbitraż i Mediacja”, nr 3.
- Masłyk-Musiał E., 1996, *Spółczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Lublin.
- Moore Ch.W., 2009, *Mediacje: praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, tłum. A. Cybulko, M. Zieliński, Warszawa.
- Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., 2020, *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza, umiejętności*, wyd. 2, tłum. P. Izdebski, A. Jaworska-Surma, D. Kobylińska, red. nauk. polskiego wydania: H. Barycz, Warszawa.

- Nordhelle G., 2010, *Mediacja: sztuka rozwiązywania konfliktów*, tłum. K. Drozdowska, Gdańsk.
- Oblicza kryzysu psychologicznego i pracy interwencyjnej, 1997, red. D. Kubacka-Jasiecka, A. Lipowska-Teutsch, Wydawnictwo ALL, Kraków.
- Pilecka B., 2004, *Kryzys psychologiczny. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Reber A.S., 2000, *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Sikorski C., 2005, *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, Warszawa.
- Silamy N., 1999, *Słownik psychologiczny*, Wydawnictwo Książnica, Katowice.
- Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (t.j. DzU 2021, poz. 1805 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (t.j. DzU 2021, poz. 2268 z późn. zm.).
- Wajda A., 2003, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa.
- Więcek-Janka E., 2006, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Zienkiewicz A., 2005, *Alternatywne rozwiązywanie i rozstrzyganie sporów prawnych*, „Studia Prawnoustrojowe”, nr 5.

On the benefits of using elements of mediation in the area of crisis intervention

Abstract

The area of social support, especially in overcoming crises and the availability of social services, is undergoing continuous development in Poland. In recent years, much attention has been paid to strengthening the availability of crisis intervention and mediation services. Both services have many references in common, as well as the potential to complement each other. The aim of this paper is to analyse the potential which may be connected with using elements of mediation in the practice of those institutions of the social assistance system which deal with crisis intervention. Interdisciplinary reflection on the common features of crisis intervention and mediation leads to the conclusion that both fields, despite noticeable differences, have to some extent convergent goals and assumptions, and what is more, they are based on similar scopes of knowledge, mainly from the field of psychology and social work. Moreover, they can complement each other and complement aid processes.

Key words: mediation, crisis intervention, conflict resolution, interdisciplinary support in overcoming crises