

Zastosowanie mediacji sądowych w sprawach gospodarczych i biznesowych

**Iwona Wolańska-
-Wieczorek**

Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
E-mail: wolanskaiwona@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1925-1606

Abstrakt: Właściciele firmy czy też osoby zarządzające przedsiębiorstwem na co dzień borykają się z różnorodnymi problemami, konfliktami i sporami. Niektóre z nich stanowią nie lada wyzwanie i w konsekwencji prowadzą do interwencji mediacyjnych. Te z kolei stanowią alternatywę dla rozwiązania sporu czy konfliktu biznesowego oraz niosą nadzieję na poprawę jakości funkcjonowania firmy w obrębie systemu jej zarządzania. Należy przy tym zaznaczyć, iż mediacja to proces dobrowolnego i poufnego rozwiązywania sporu w obecności neutralnej i bezstronnej osoby mediatora. W stosunkowo szybkim czasie i przy niewielkich kosztach podmioty uczestniczące w mediacji mogą osiągnąć satysfakcjonujące rozwiązanie, przekładające się w wielu przypadkach na ich dalszą współpracę biznesową. Celem artykułu jest przedstawienie pozytywnych rezultatów zastosowania mediacji w sprawach gospodarczych i biznesowych. Artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytanie problemowe: Jakie jest zastosowanie mediacji sądowych w sprawach gospodarczych i biznesowych? Pokróćce zostanie wyjaśniona i omówiona istota mediacji, jej zasady oraz etapy postępowania mediacyjnego, a także zastosowanie w zarządzaniu firmą.

Słowa kluczowe: mediacja, współpraca biznesowa, przedsiębiorca

1. Wprowadzenie

Właściciele firmy czy też osoby zarządzające przedsiębiorstwem na co dzień borykają się z różnorodnymi problemami, konfliktami i sporami na linii pracownik – pracodawca, pracownik – pracownik bądź z klientami firmy, a nawet zewnętrznymi partnerami biznesowymi. Niezadowoleni odbiorcy, niezrealizowane umowy biznesowe, nieopłacone faktury, skłócenia ze sobą pracownicy, konflikty na linii pracownik – przełożony mogą być jednymi z wielu przyczyn niepowodzeń firmy oraz utraty jej renomy. Niektóre z nich stanowią dla przedsiębiorców nie lada wyzwanie i w konsekwencji prowadzą do interwencji mediacyjnych. Te z kolei stanowią alternatywę dla rozwiązania sporu czy konfliktu

Publikacja sfinansowana przez:
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie

Korespondencja:
Iwona Wolańska-Wieczorek
Małopolska Wyższa
Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie
Katedra Nauk Społecznych
ul. Waryńskiego 14
33-100 Tarnów, Poland
E-mail: wolanskaiwona@gmail.com

biznesowego oraz niosą nadzieję na poprawę jakości funkcjonowania firmy w obrębie systemu jej zarządzania.

Należy przy tym zaznaczyć, iż mediacja to proces dobrowolnego i poufnego rozwiązywania sporu w obecności neutralnej i bezstronnej osoby mediatora. W stosunkowo szybkim czasie i ponosząc niewielkie koszty finansowe, podmioty uczestniczące w mediacji mogą osiągnąć satysfakcjonujące rozwiązanie, przekładające się w wielu przypadkach na ich dalszą współpracę biznesową. Ponadto za korzystaniem z takiego sposobu rozwiązania sytuacji problemowych przemawia stosunkowo szeroki dostęp do specjalistów oferujących tego typu pomoc i wsparcie.

Stąd też zasadnie podkreśla się potrzebę omówienia istoty mediacji i jej rodzajów, zasad oraz etapów postępowania mediacyjnego, wskazując przy tym na możliwości jej zastosowania w rozwiązywaniu sporów gospodarczych i biznesowych. Istotnie bowiem mediacja znajduje swoje zastosowanie wszędzie tam, gdzie przedsiębiorcom będzie zależało na zachowaniu dobrego wizerunku firmy, utrzymaniu dobrych relacji z kontrahentami, uniknięciu kosztownej i długofalowej procedury sądowej.

2. Istota mediacji i jej rodzaje

Aby można było dokonać analizy rodzajów mediacji, wpieryw należy wyjaśnić, na czym polega ten proces. Okazuje się bowiem, że mediacja jest wszędzie tam, gdzie ludzie mimo posiadanych zasobów radzenia sobie z problematycznymi sytuacjami nie potrafią rozwiązać sporu czy konfliktu, lecz wyrażają zgodę i zainteresowanie udziałem w mediacji. Christopher W. Moore konstatuje, iż „mediacja jest interwencją w toczące się negocjacje lub konflikt, podjętą przez akceptowaną trzecią stronę, która nie ma autorytatywnej władzy pozwalającej na podjęcie decyzji rozstrzygającej spór, lecz pomaga stronom w dobrowolnym osiągnięciu przez nie wzajemnie akceptowanego porozumienia w kwestiach spornych” (Moore, 2014, s. 14). Ewa Gmurzyńska określa mediację jako „(...) nieformalną i poufną metodę rozwiązywania sporów, w której neutralna i bezstronna osoba trzecia pomaga stronom we wzajemnej komunikacji, określaniu interesów i kwestii do dyskusji oraz w dojściu do wspólnie akceptowalnego porozumienia” (Gmurzyńska, 2009, s. 302). Z kolei Ewa Bieńkowska definiuje mediację jako pośredniczenie w sporze. „Pośrednik zaś, mający za zadanie doprowadzenie do ugody między spierającymi się stronami, to mediator” (Bieńkowska, 1999, s. 7). Przytaczane definicje podkreślają niejako warunek zaistnienia mediacji, jakim jest po pierwsze obecność mediatora, a po drugie dobrowolny udział stron w rozwiązaniu ich wspólnego problemu.

Najprościej można dokonać podziału mediacji na sądową i pozasądową. W przypadku, kiedy do mediacji doszło w toku postępowania sądowego, możemy mówić o mediacji sądowej. Natomiast w mediacji pozasądowej strony pozostające ze sobą w konflikcie zwracają się do mediatora z prośbą o przeprowadzenie postępowania, zaś sama mediacja nie następuje ze skierowania sądu. Mając na uwadze czasochłonność oraz koszty, jakie muszą ponieść przedsiębiorcy i partnerzy biznesowi w drodze sądowego rozstrzygnięcia ich sporu, w sposób szczególny podkreśla się zalety stosowania mediacji.

Ze względu na złożoność sytuacji, w jakich może dojść do nieporozumień, szereg okoliczności mniej lub bardziej sprzyjających wzajemnej komunikacji, jak również rozpatrując wielopłaszczyznowość źródeł konfliktów i sporów, można wyróżnić następujące rodzaje mediacji: mediacje w sprawach cywilnych, w sprawach pracowniczych, gospodarczych, biznesowe, mediacje w postępowaniu administracyjnym.

Instytucja mediacji w sprawach cywilnych została wprowadzona Ustawą z dnia 28 lipca 2005 roku o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego i dawała możliwość rozstrzygania spraw cywilnych w drodze postanowienia mediacyjnego, na mocy ugody zatwierdzonej przez sąd zgodnie z art. 183 kodeksu postępowania cywilnego i po nadaniu klauzuli wykonalności w myśl art. 123 kodeksu cywilnego (KPC, 2005). Możliwa jest także mediacja z zakresu prawa pracy. Jej zadaniem najczęściej jest próba rozwiązania konfliktu zaistniałego pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Postępowanie może dotyczyć spraw majątkowych, jak również niemajątkowych, być związane z postępowaniem dyscyplinarnym, mobbingiem, dyskryminacją w pracy, konfliktem w zespole pracowników, dotyczyć sposobu rozwiązania stosunku pracy, przepracowanych godzin itp. (Majcher-Guzik, 2010, s. 5). W sytuacji, kiedy mamy do czynienia ze sporem pomiędzy przedsiębiorcami w związku z prowadzoną przez nich działalnością, będzie mowa o mediacjach gospodarczych. Przy czym tego rodzaju mediacja będzie możliwa jedynie w sprawach, które nie dotyczą postępowań nakazowych i upominawczych oraz spraw o uznanie postanowień wzorca umowy za nieprzepisowy (Ministerstwo Sprawiedliwości, 2022). Tego typu mediacje dotyczą wielu płaszczyzn łączących interesy przedsiębiorstw. Jednym z najczęstszych przedmiotów sporów są kwestie dotyczące opłat w przedmiocie usługi (Mediator.org.pl, 2022). Mediacje gospodarcze oraz biznesowe dają możliwość regulacji relacji pomiędzy stronami. Partnerzy biznesowi zachowują swój udział w ostatecznym rozstrzygnięciu sporu. Mediacje administracyjne umożliwiają stronom wyjaśnienie i rozważenie okoliczności faktycznych i prawnych sprawy administracyjnej w obecności bezstronnego i neutralnego mediatora. Inaczej niż w przypadku spraw cywilnych, celem mediacji będzie dokonanie właściwego rozstrzygnięcia sprawy administracyjnej w sposób zgodny z prawem, nie zaś wypracowanie ugody satysfakcjonującej obie strony. Przedmiotem mediacji nie będzie istota sporu, lecz interes ogółu społeczeństwa (Ministerstwo Sprawiedliwości, 2022).

Najczęściej mediacja kojarzy się z kameralnym spotkaniem dwóch osób (stron postępowania mediacyjnego) z mediatorem. Tymczasem zjawisko to swoje uznanie znajduje również w sytuacji rozwiązania sporów i konfliktów zachodzących pomiędzy grupami społecznymi, instytucjami, organizacjami pozarządowymi – wszędzie tam, gdzie pojawia się różnorodność i wielorakość podmiotów i jednostek zaangażowanych w sytuację. W mediacje społeczne, sąsiedzkie czy nawet środowiskowe są zaangażowane społeczności lokalne, środowiska sąsiedzkie, wspólnoty, instytucje samorządowe (szkoły, uczelnie, urzędy), instytucje rządowe, organizacje pozarządowe (stowarzyszenia, fundacje), inwestorzy (Market.Mediacje, 2021).

Podsumowując powyższy podrozdział, nie sposób zauważyć, że mediować można wszędzie tam, gdzie występuje sytuacja trudna, konfliktowa, sporna. Dotyczy ona osób w różnym wieku, jak również grup społecznych czy podmiotów gospodarczych. Nie można także skategoryzować odbiorców mediacji, ponieważ potencjalnym klientem mediatora będzie każdy podmiot potrzebujący pomocy i wsparcia. Fakt ten nabiera szczególnego znaczenia w kontekście omawianej problematyki mediacji gospodarczych i biznesowych.

3. Standardy prowadzenia mediacji

Mediacja zaopatrzona jest w szereg fundamentalnych norm i zasad warunkujących sprawny jej przebieg (Rękas, 2003). Jej strukturę wyznaczają następujące po sobie etapy, przy czym należy zaznaczyć, że są one elastyczne i zależne od sytuacji powstających w trakcie samej mediacji, jak również przebiegają w oparciu o konkretne zasady.

We Francji proces mediacyjny przebiega w trzech etapach. Pierwszy z nich skupia się wokół analizy prezentowanych stanowisk każdej ze stron. Drugi poświęcony jest omówieniu ich potrzeb, interesów i oczekiwań (Hopt, Steffek, 2013, s. 59–60). W Holandii stosuje się cztery fazy mediacji: fazę wstępną, polegającą na pouczeniu stron oraz wyrażeniu przez nich zgody na udział w mediacji; fazę rozpoznawczą, skupiającą się na diagnozie okoliczności zdarzenia oraz wzajemnych interesów stron; fazę negocjacyjną, polegającą na wyliczeniu możliwości rozwiązania sytuacji spornej oraz próbie dojścia do porozumienia, a także fazę końcową, w której spisywana jest umowa między stronami (Hopt, Steffek, 2013, s. 60). Niemiecki system mediacyjny opiera się na pięciu etapach. I tak oto kolejno występują: faza wszczęcia, polegająca na zapoznaniu się z ideą mediacji, omówieniu roli uczestników, kwestii finansowych; zapis informacji zawierający szczegółową analizę przedmiotu mediacji; określenie interesów każdej ze stron; wypracowanie rozwiązań przy uprzednim zdefiniowaniu możliwości rozwiązań oraz zawarcie ugody i wywiązywanie się z niej (Hopt, Steffek, 2013, s. 60). Opisana procedura mediacyjna stosowana jest niezależnie od rodzaju mediacji. Warto bowiem zauważyć, że ułatwia ona pracę interwentów i w znacznym stopniu warunkuje powodzenie procesu mediacyjnego.

Przedstawione powyżej procedury postępowania mediacyjnego determinuje fakt, iż nie mają one charakteru prawnego, są elastyczne i ulegają przeobrażeniom w zależności od przedmiotu mediacji. Podkreśla się zindywidualizowany charakter cyklu, jako że każdy przypadek jest inny. Na uwagę zasługują okoliczności zdarzenia, osobiste podejście każdej ze stron przy jednoczesnym uwzględnieniu ich systemu norm i wartości, jakimi kierują się w życiu, a także wsparcia społecznego, prezentowanego również przez osobę mediatora.

Zaznaczając, iż przestrzeganie z góry ustalonych założeń zapewni sprawny przebieg mediacji, należy pokrótce dokonać ich analizy i interpretacji. Wśród zasad mediacji należy kolejno wymienić zasadę dobrowolności, poufności, bezstronności, neutralności i akceptowalności (Rękas, 2003). Zasada dobrowolności wskazuje, iż autentyczną intencją uczestników posiedzenia pojednawczego jest podjęcie starań, aby rozwiązać zaistniałą pomiędzy nimi sytuację sporną. Można więc przyjąć, iż dobrowolność wzięcia udziału w mediacji przekłada się na jakość i częstotliwość współpracy między zainteresowanymi, zwłaszcza jeżeli mówimy o partnerstwie biznesowym. Następną zasadą mediacji jest bezstronność, narzucająca mediatorowi obiektywne traktowanie każdej ze stron postępowania i zabraniająca mu opowiadania się za którąś z nich. Często mylna jest z zasadą neutralności, która z kolei zakłada, iż „ugoda zawarta przed mediatorem ma satysfakcjonować wyłącznie strony. To one są panami konfliktu i wyłącznie one są w stanie określić, czy proponowane rozwiązania są dla nich akceptowalne” (Sitarz, 2015, s. 33). Ponadto zasada bezinteresowności wyraźnie wskazuje, że mediator nie ma żadnych korzyści z tego, że między stronami zostanie zawarta ugoda mediacyjna bądź też nie. Z kolei akceptowalność narzuca stronom postępowania me-

diacyjnego przyjęcie obowiązujących zasad mediacji, jak i zaakceptowanie osoby mediatora jako przewodniczącego mediacji. Zarówno oni, jak i sam mediator mają prawo do zmiany kierującego procesem mediacyjnym (Rękas, 2003). Podkreślić należy, iż to właśnie zasady mediacyjne wyznaczają sposób postępowania uczestników mediacji oraz stanowią fundament podjęcia kolejnych jej etapów.

Ideą mediacji jest, aby zapobiec ponownemu pojawieniu się sytuacji konfliktowych, jakich doświadczyły uczestniczące w niej strony. Złotym środkiem w osiągnięciu tego celu są odgórnie narzucone zasady, jak i sama procedura pojednawcza. Ważnym aspektem mediacji gospodarczych i biznesowych, często podejmowanym w kontekście podtrzymywania współpracy oraz regulacji wzajemnych stosunków, jest ustalanie oraz przestrzeganie warunków ugody mediacyjnej.

Można zatem zauważyć, iż bezwzględnym warunkiem rozpoczęcia mediacji jest zgoda i wyrażenie chęci na uczestniczenie w niej przez strony pozostające w sporze, jak również obecność mediatora pełniącego rolę przewodniczącego mediacji.

4. Mediator jako przewodniczący mediacji w sprawach gospodarczych i biznesowych

Niewątpliwie za przebieg mediacji przede wszystkim odpowiadają strony postępowania mediacyjnego, zaś jakość i częstotliwość relacji zachodzących między nimi będzie decydowała o powodzeniu procesu mediacyjnego. Rola mediatora ogranicza się do profesjonalnego kierowania procesem mediacji, a kluczem do osiągnięcia porozumienia pomiędzy stronami wydaje się być umiejętnie użyte przez niego słowo (Wolańska, 2016). Celem każdego procesu mediacyjnego jest rozwiązanie sytuacji spornej zaistniałej w obrębie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dużą rolę odgrywają postawy, jakie przyjmują obie strony postępowania mediacyjnego, a przede wszystkim ich chęć i gotowość do podjęcia działań mających na celu osiągnięcie porozumienia. W samym spotkaniu nierzadko biorą udział także pełnomocnicy stron. Nie bez znaczenia pozostaje również rola, jaką pełni bezstronny i neutralny mediator, sprawujący funkcję przewodniczącego mediacji (Lewicka, 2008, s. 137).

Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 kwietnia 2010 roku w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania zalicza mediatora do kategorii zawodowej o nazwie „Specjaliści do spraw społecznych” i nadaje kod 263502 (RMGiP, 2010). Z kolei kryteria stawiane kandydatom na mediatora zawarte są w Rozporządzeniu Ministra Sprawiedliwości, na mocy którego wynika, że „Postępowanie mediacyjne może prowadzić osoba godna zaufania, która posiada polskie obywatelstwo, obywatelstwo innego państwa członkowskiego UE i EFTA lub obywatelstwo innego państwa, o ile przepisy UE tak stanowią, korzysta w pełni z praw cywilnych i obywatelskich, ukończyła 26 lat, biegle włada językiem polskim, nie była skazana za przestępstwo umyślne lub umyślne przestępstwo skarbowe, posiada odpowiednie umiejętności likwidowania konfliktów oraz wystarczającą do przeprowadzania postępowania mediacyjnego wiedzę, w szczególności w zakresie psychologii, pedagogiki, socjologii, resocjalizacji lub prawa, i dają rękojmię należytego wykonywania obowiązków, została wpisana do wykazu instytucji i osób godnych zaufania uprawnionych do przeprowadzania postępowania mediacyjnego” (RMS, 2015). Aspekt ten nabiera

szczególne znaczenia, bowiem nie kto inny, ale mediator kieruje procesem pojednawczym i w dużej mierze od jego osobistej postawy będzie zależało powodzenie całej sprawy. Nasuwa się wobec tego przypuszczenie, że osoba niespełniająca któregoś z wymienionych powyżej warunków na stanowisko mediatora swoją niekompetencją mogłaby doprowadzić do pogłębienia się konfliktu zamiast jego rozwiązania. Mediator, który potrafi sprawnie zarządzać przebiegiem mediacji, jak również pilnować przestrzegania z góry ustalonych norm i zasad, powinien mieć świadomość towarzyszących temu wartości. Wiadomo bowiem, że nadrzędnym celem mediacji jest osiągnięcie porozumienia na fundamencie wzajemnego zrozumienia, akceptacji, mając na uwadze szeroko pojęte dobro drugiej osoby.

Wynagrodzenie mediatora sądowego jest regulowane przepisami. W sprawach o prawa majątkowe wynosi ono 1% wartości przedmiotu sporu, jednak nie mniej niż 150 złotych i nie więcej niż 2000 złotych za cały proces mediacyjny. W sprawach, gdzie wartości przedmiotu sporu nie da się określić oraz w sprawach o prawa niemajątkowe zarobki mediatora za pierwsze posiedzenie wynoszą 150 złotych, za każde kolejne 100 zł, lecz łącznie nie mogą przekroczyć kwoty 450 złotych. Koszty mediacji ponoszą obie strony. W przypadku mediacji pozasądowych strony wspólnie z mediatorem uzgadniają stawkę (Ministerstwo Sprawiedliwości, 2022).

Art. 12 Kodeksu Etyki Mediatora wskazuje na poszczególne jego zadania. Jako przewodniczący mediacji ułatwia stronom wymianę opinii oraz poznanie ich rzeczywistych motywów, oczekiwań i dążeń. Każde posiedzenie mediacyjne stanowi dla mediatora szansę na pomoc uczestnikom mediacji w zrozumieniu ich wzajemnych postaw i ustaleniu akceptowalnych przez nich warunków ugody. To przedsiębiorcy uczestniczący w mediacji decydują finalnie o warunkach umowy mediacyjnej (KEM, 2006, s. 10).

Wydaje się, że profesjonalizm kierującego procesem mediacyjnym należy rozpatrywać w kategoriach wiedzy z zakresu psychologii konfliktu, zarządzania konfliktem oraz samej mediacji (Sitarz, 2015, s. 246). Niemniej jednak nie bez przyczyny wśród wymagań stawianych kandydatowi na mediatora pierwszorzędne znaczenie, tuż obok doświadczenia życiowego, mają jego cechy osobowościowe. Zasadnie bowiem podkreśla się rolę autorytetu mediatora w oddziaływaniu na strony postępowania pojednawczego. Konkludując, mediator, który traktuje swoją profesję z powołaniem i jest autentycznie zainteresowany losem uczestników mediacji, uczy rozwiązywania problemów, motywuje do korzystnych zmian oraz dostarcza pozytywnych wzorców. Ponadto poznając metody i techniki pracy z drugim człowiekiem, wzbogaca swój warsztat pracy. Niemniej jednak zwraca się uwagę, żeby oprócz kompetencji miękkich mediator posiadał także niezbędną fachową wiedzę na temat działania firm. Trudno wyobrazić sobie sytuację, w której mediator nie rozumie istoty przedmiotu sporu.

Podsumowując, powodzenie procesu mediacji jest determinowane stanowiskiem, jakie zajmują strony mediacji, przedmiotem mediacji oraz strategią pracy mediatora. Najważniejsze jest, aby proces mediacyjny zakończył się porozumieniem satysfakcjonującym obie strony i jednocześnie warunkował poprawę ich wzajemnych relacji biznesowych. Ogromne znaczenie przypisuje się kompetencjom mediatora. Zasadne zatem wydaje się być stwierdzenie, iż wyzwaniem każdego mediatora jest nieustanne zdobywanie wiedzy z zakresu mediacji oraz pogłębianie jej w taki sposób, aby znalazła swoje zastosowanie w praktyce.

5. Zastosowanie mediacji w sprawach gospodarczych i biznesowych

Niniejszy artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytanie problemowe: Jakie jest zastosowanie mediacji sądowych w sprawach gospodarczych i biznesowych? W celu uzyskania odpowiedzi na postawione pytanie badawcze problemowe poddano analizie dane zastane (w zakres których weszły materiały i raporty badawcze na temat mediacji w sprawach gospodarczych i biznesowych Ministerstwa Sprawiedliwości, Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej oraz Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów przy Uniwersytecie Warszawskim), które przeanalizowano pod kątem zastosowania mediacji sądowych w sprawach gospodarczych i biznesowych. Analizie poddano takie zmienne, jak: liczbę prowadzonych mediacji gospodarczych na przestrzeni lat, przedmiot spraw kierowanych do mediacji i częstotliwość zawieranych ugód przed mediatorem.

Tabela 1. Postępowanie mediacyjne w sprawach gospodarczych w latach 2006–2020 w sądach okręgowych

Lata	Liczba spraw, w których strony skierowano do mediacji na podstawie postanowienia sądu (art. 183 § 1 kpc)	Umorzone postępowania w wyniku zatwierdzenia ugody zawartej przed mediatorem (art. 183§ 1 i 2 kpc)
2006	116	23
2007	101	24
2008	77	7
2009	141	29
2010	192	27
2011	376	71
2012	717	129
2013	1 156	195
2014	1 262	251
2015	1 606	302
2016	2 034	383
2017	1 960	466
2018	2 128	393
2019	2 296	508
2020	2 250	473

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Informator Statystyczny, 2020.

Z danych statystycznych zawartych w powyższej tabeli można wnioskować, że liczba spraw, w których strony skierowano do mediacji na podstawie postanowienia sądu, stale wzrasta, a w wyniku zawartych i zatwierdzonych przez sąd ugód mediacyjnych coraz częściej sprawy te kończą się umorzeniem postępowania. O ile w 2006 roku w sądach okręgowych odnotowano 116 spraw gospodarczych skierowanych do mediacji, o tyle w 2013 roku wskaźnik ten wynosił 1156 spraw, a w 2020 roku 2250 spraw. Liczba spraw, w których strony skierowano do mediacji na podstawie postanowienia sądowego na przestrzeni lat 2006–2020 wzrosła dziewiętnastokrotnie, co może świadczyć o ogromnym zainteresowaniu tego rodzaju działaniem.

Tabela 2. Postępowanie mediacyjne w sprawach gospodarczych w latach 2006–2020 w sądach rejonowych

Lata	Liczba spraw, w których strony skierowano do mediacji na podstawie postanowienia sądu (art. 183 § 1 kpc)	Umorzone postępowania w wyniku zatwierdzenia ugody zawartej przed mediatorem (art. 183§ 1 i 2 kpc)
2006	140	28
2007	157	40
2008	133	36
2009	399	69
2010	656	142
2011	1 053	182
2012	1 637	293
2013	1 656	340
2014	1 834	296
2015	4 138	338
2016	4 210	452
2017	3 542	530
2018	2 794	451
2019	3 442	589
2020	3 950	751

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Informator Statystyczny, 2020.

Z raportu przedstawionego przez Wydział Statystycznej Informacji Zarządczej i Funduszy Europejskich Ministerstwa Sprawiedliwości wynika, że także w sądach rejonowych mediacja znajduje swoje zastosowanie. W 2006 roku odnotowano 140 spraw, w których strony skierowano do mediacji na podstawie postanowienia sądu, z czego w 28 przypadkach umorzono postępowanie w wyniku zatwierdzenia ugody zawartej przed mediatorem. W 2011 roku tego typu spraw było 1053, w 2015 – 4138, zaś w 2020 roku – 3950. Na przestrzeni czternastu lat wskaźnik ten wzrósł prawie trzydziestokrotnie, co można potraktować jako ogromny sukces w promowaniu idei mediacji w sprawach gospodarczych i ukazywaniu pozytywnych aspektów jej zastosowania. Wyniki badań dowodzą, że jedna trzecia spraw kierowanych do mediacji zostaje umorzona na podstawie ugody zawartej przed mediatorem.

W 2015 roku przedstawiciele Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów przy Uniwersytecie Warszawskim poddali analizie i interpretacji akta sądowe w sprawach gospodarczych skierowanych do mediacji w latach 2013–2015 w Sądzie Okręgowym w Warszawie (N=ogółem 520 spraw). W toku badań ustalono, iż do mediacji skierowano największy odsetek spraw dotyczących roszczeń z tytułu umów o świadczenie usług (18% ogółu badanych spraw, gdzie N=488). Na drugim miejscu znalazły się sprawy dotyczące umów o roboty budowlane i inwestycyjne (17% ogółu badanych spraw), zaś kolejne miejsca zajęły sprawy z tytułu umów sprzedaży (11% ogółu badanych spraw), roszczeń w przedmiocie umowy najmu lub dzierżawy (8% wszystkich analizowanych spraw) oraz sprawy dotyczące nie-

uczciwej konkurencji (5% badanych spraw). Przy tym ugodę mediacyjną zawierano o wiele częściej w przypadku roszczeń z tytułu umowy sprzedaży (42% przypadków) i umów o roboty budowlane i inwestycyjne (41% przypadków) niż w sytuacji, gdy sprawy dotyczyły nieuczciwej konkurencji (8% przypadków). Spotkania mediacyjne odbywały się w większości analizowanych przypadków w obecności pełnomocników stron, lecz nie wykazano, żeby miało to wpływ na wskaźnik zawieranych uгод mediacyjnych (UW, 2016).

Niewątpliwie mediacje w sprawach gospodarczych i biznesowych skracają czas postępowania sądowego, a sama ugoda mediacyjna warunkuje skuteczną i nierzadko długoterminową współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami. W latach 2016–2017 Francusko-Polska Izba Gospodarcza przeprowadziła badania barometru CSR wśród reprezentantów 67 przedsiębiorstw, wśród których 65% stanowiły firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników. Badanie barometru CSR uświadamia, że w 2017 roku 79% przedsiębiorstw stosuje na co dzień procedury współpracy z partnerami biznesowymi, wskazując, jak ważne jest rozumienie wzajemnych potrzeb i oczekiwań. Należy zatem zauważyć, że mediacja jest popularną metodą alternatywnego rozstrzygnięcia sporów pomiędzy przedsiębiorstwami na drodze współpracy opartej o normy i wartości etyczne. Prowadzona analiza wskazuje, że 95% badanych firm posiada system zarządzania programem etycznym. Ponadto 86% ankietowanych osób przyznaje, że wartości etyczne są wpisywane w misję/wizję przedsiębiorstw, 89% wskazuje, że zasady etyczne są komunikowane wewnątrz organizacji, zaś 75% badanych deklaruje istnienie kodeksu etyki zawodowej. Można zauważyć, że mediacje znajdują swoje zastosowanie w firmach, w których znaczną uwagę przywiązuje się do norm i wartości etycznych. Warto też dodać, że mediacja będzie o wiele częściej stosowana w przedsiębiorstwach, które miały z nią styczność i jej skuteczność oceniały na bardzo wysokim poziomie. Wyniki badań sondażowych przeprowadzonych w 2008 i 2009 roku na reprezentatywnej próbie Polaków (N=1542) dowodzą o odmiennej percepcji skuteczności różnych podejść do rozwiązywania lub/i rozstrzygnięcia konfliktów ze względu na styczność badanych z mediacją. Osoby świadome istoty mediacji oraz możliwości jej zastosowania w konfliktach i sporach gospodarczych zdecydowanie wyżej oceniały skuteczność mediacji niż badani, którzy nie mieli styczności z tą metodą (Plucińska-Nowak, 2021, s. 197). Ustalono również, że jednym z najważniejszych czynników determinujących udział w mediacjach dużych przedsiębiorstw i korporacji była klauzula mediacyjna zawarta w poprzedzającej spór umowie (Plucińska-Nowak, 2021, s. 217). Zobowiązanie do mediacyjnego rozwiązywania sporów wynikających z zawartych umów jest jednym z najlepszych rozwiązań podnoszących częstotliwość spraw kierowanych do mediacji.

Z mediacji mogą korzystać partnerzy biznesowi, jak również przedsiębiorcy, którym zależy na utrzymaniu dobrego wizerunku wśród klientów i pracowników. Najczęstszymi przedmiotami mediacji są sprawy o zapłatę, zawarte w przedmiocie umowy, spory/konflikty z klientami czy nawet trudne sytuacje wynikające ze stosunku pracy.

W mediacji pozasądowej nie ma oczywistego podziału na powoda i pozwanego, a sam proces powoduje, że przedsiębiorcy nie są stawiani w opozycji do siebie. Wspólnie pracują nad polubownym rozwiązaniem powstałego pomiędzy nimi sporu, co bezpośrednio będzie przekładało się na efektywność mediacji, mierzoną wskaźnikami jakości relacji biznesowej oraz jakością realizacji warunków ugody mediacyjnej. Ponadto umowa mediacyjna po nadaniu

klauzuli wykonalności ma walor ugody sądowej. Można zaryzykować postawienie tezy, że spór rozstrzygany w toku postępowania sądowego jest mało efektywny. Po pierwsze konflikt celowo jest zawężany do przedmiotu sporu zgłoszonego na drogę sądową i obciąża strony finansowo. Po drugie nierzadko pojawiają się negatywne emocje, a podmioty sporu wzajemnie się oskarżają o zaistniałą sytuację. Często finałem rozpraw sądowych jest utrata renomy firm biorących w nich udział (Caim.com, 2018).

Do najważniejszych zalet stosowania mediacji w zarządzaniu firmą można zaliczyć stosunkowo szybki czas postępowania, niskie w porównaniu z sądowymi koszty finansowe, okazję do uregulowania relacji biznesowych oraz podtrzymania współpracy biznesowej, poufność informacji ujawnianych w trakcie postępowania mediacyjnego, odformalizowanie. Mediacje są dobrym rozwiązaniem zwłaszcza dla firm, którym zależy na utrzymaniu dobrej opinii w środowisku przedsiębiorców (Caim.com, 2018).

Do argumentacji ukazującej perspektywę rozwoju mediacji pozasądowej w zarządzaniu firmą należy zaliczyć: porównanie kosztów postępowania sądowego z kosztami sądowej procedury mediacyjnej. Z obliczeń A. Rękas wynika, że „przy założeniu, że postępowanie sądowe zakończy się na pierwszym posiedzeniu, bez dodatkowych kosztów nakładu, koszt wynosi 384,05 zł, podczas gdy mediacji, na którą kieruje sąd, 132 zł” (Rękas, 2003, s. 42–44). Ponadto umowa mediacyjna zobowiązuje strony do przestrzegania zobowiązań, które co do zasady sami sobie wypracowali, co z pewnością znajdzie swoje przełożenie na efektywność mediacji i dalszą współpracę biznesową.

Niemniej jednak należy zwrócić uwagę na nadal niską świadomość społeczną w zakresie idei mediacji gospodarczych i biznesowych oraz możliwości jej stosowania. Zdarza się, że strony nie chcą brać udziału w mediacji, ponieważ nie wiedzą, na czym polega, lub też godzą się na mediację, lecz nie rozumieją specyfiki jej przebiegu bądź nie traktują jej jako formy i szansy rozwiązania dotyczącego ich sporu. Strony często nie podejmują inicjatywy wyjścia z sytuacji, w której się znaleźli, biernie podporządkowując się temu, co zostanie ustalone na procesie sądowym.

Podsumowując powyższe rozważania, należy podkreślić, że nieodłącznym elementem prowadzenia biznesu jest etyczna koordynacja relacji gospodarczych i biznesowych, a także umiejętność zarządzania konfliktem w myśl wdrażania mediacji w sprawach gospodarczych i biznesowych. Analiza dotychczasowych doniesień naukowo-badawczych pozwoliła ustalić, że mediacja jest skuteczną formą usprawniania komunikacji, wspomaganie współpracy oraz rozwiązywania problemów w firmie i w ostatnich latach zyskuje na znaczeniu ze względu na częstotliwość jej stosowania. Niemniej jednak, jak słusznie zauważa Ewa Gmurzyńska: „Pomimo że większość osób, które zetknęły się z mediacją, ocenia ją bardzo pozytywnie i uważa, że jest to postępowanie korzystne dla rozwiązywania wielu sporów cywilnych, to jednak w dalszym ciągu jej zastosowanie w krajach europejskich jest stosunkowo niewielkie, a postępowanie przed sądem pozostaje podstawową, a w wielu krajach jedyną metodą rozwiązywania sporów” (Gmurzyńska, 2022). Nie zmienia to faktu, że w ostatnich latach rosło zainteresowanie mediacją, co wyrażało się między innymi poprzez liczbę spraw kierowanych w drodze postanowienia sądu na mediację. Najczęściej przedmiotem sprawy były roszczenia z tytułu umów o świadczenie usług oraz umów o roboty drogowe i inwestycyjne, które najczęściej kończyły się zawarciem porozumienia mediacyjnego i w efekcie umorzeniem postępowania. Rzadko dochodziło do zawarcia ugody mediacyjnej w sprawach o nieuczciwą konkurencję.

6. Podsumowanie

Mediacja jest jedną z najbardziej znanych i rozpowszechnionych metod alternatywnego rozwiązywania sporów z uwagi na fakt, że podmioty biorące w niej udział same decydują o ich dalszych losach. Konstrukttywne osiągnięcie porozumienia w wyniku mediacji umownej czy sądowej wydaje się być lepszym rozwiązaniem niż czasochłonne i kosztochłonne procedowanie sądowe.

Analiza dotychczasowych doniesień naukowo-badawczych pozwoliła ustalić, że mediacja jest skuteczną formą usprawniania komunikacji, wspomaganie współpracy oraz rozwiązywania problemów w firmie. Mediacja jest jednym z najczęściej wybieranych sposobów alternatywnego rozwiązania sporu z uwagi na stosunkowo niskie koszty i szybki czas postępowania. Ponadto stwarza przestrzeń, w której to przedsiębiorcy wypracowują warunki ugody mediacyjnej, mając realny wpływ na to, w jaki sposób zakończy się powstały pomiędzy nimi spór.

Mediacje sądowe w sprawach gospodarczych i biznesowych prowadzone przez kompetentnego mediatora są gwarancją utrzymania pozytywnych relacji pomiędzy współpracującymi ze sobą przedsiębiorstwami, co jest najważniejszą gwarancją udanego biznesu. Należy bowiem wyjść z założenia, że współcześnie wiele firm doświadcza na co dzień kryzysów związanych z obszarem współpracy z partnerami biznesowymi, jak również w kwestiach finansowych. Mediacja zatem pozwala utrzymać dobre relacje pomimo sytuacji trudnych.

Na koniec warto dodać, iż w dobie współczesnych rozwiązań technologicznych do głosu coraz częściej dochodzą także e-mediacje prowadzone w sprawach gospodarczych i biznesowych. Porozumienie zawierane na odległość może być równie skuteczne i efektywne, co ugoda zawierana między stronami w mediacji stacjonarnej. Zmianie ulega jedynie forma mediacji, nie zaś jej cel. Zastosowanie mediacji elektronicznych nasiliło się w trakcie pandemii COVID-19 i zarazem stanowiło przyczynę do podjęcia dyskusji na temat upowszechnienia tego typu mediacji.

Bibliografia

- Bieńkowska, E. (1999). *Poradnik mediatora*. Warszawa: Wyd. Zrzeszenia Prawników Polskich, ISBN 9788387218164.
- Caim.com. (2018). *Mediacja jako skuteczne narzędzie zarządzania firmą* [online, dostęp: 2022-03-30]. Dostępny w Internecie: <https://caim.com.pl/stefa-wiedzy/mediacja-jako-skuteczne-narzedzie-zarzadzania-firma>.
- Gmurzyńska, E. (2009). Rodzaje mediacji. W: L. Mazowiecka (red.). *Mediacja*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer business. ISBN 9788376018775.
- Gmurzyńska, E. (2022). *Mediacja w sprawach gospodarczych – rzeczywistość, czy iluzja?* [online, dostęp: 2021-11-27]. Dostępny w Internecie: https://arbitraz.laszczuk.pl/_adr/19/Mediacja_w_sporach_gospodarzych_-_rzeczywistosc_czy_iluzja.pdf.
- Hopt, K.J., Steffek, F. (2013). *Mediation: Principles and Regulation in Comparative Perspective*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780199653485.
- Informator Statystyczny. (2020). *Postępowanie mediacyjne w sprawach gospodarczych w latach 2006–2020 w sądach*. Wydział Statystycznej Informacji Zarządczej, Departament Strategii i Funduszy Europejskich Ministerstwa Sprawiedliwości [online, dostęp: 2022-02-22]. Dostępny w Internecie: <https://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna/opracowania-wieloletnie>.
- Lewicka, A. (2008). Spotkania mediacyjne, czyli wystąpienia mediatora. W: A. Lewicka (red.). *Profesjonalny mediator. Zostań nim! Poradnik metodyczny*. Lublin: Wydawnictwo UMCS, 135–142.
- Majcher-Guzik, P. (2010). *Mediacje pracownicze*. Dogma [online, dostęp: 2021-11-27]. Dostępny w Internecie: <https://dogma.org.pl/wp-content/uploads/Poradnik-prawny-Mediacje-pracownicze.pdf>.

- Market.Mediacje. (2021). *Mediacje społeczne* [online, dostęp: 2021-11-29]. Dostępny w Internecie: <http://www.mediacje.biz/mediacje/mediacje-spoleczne.html>.
- Mediator.org.pl. (2022). *Mediacje gospodarcze* [online, dostęp: 2022-03-31]. Dostępny w Internecie: <https://mediator.org.pl/o-mediacji/mediacje-gospodarcze>.
- Ministerstwo Sprawiedliwości. (2022). *Mediacje* [online, dostęp: 2021-11-27]. Dostępny w Internecie: <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/mediacje>.
- Moore, C. (2014). *The mediation process. Practical strategies for revolving conflict*. San Francisco, John Wiley & Sons, ISBN 9781118304303.
- Plucińska-Nowak, M. (2021). *Status i oblicza mediacji w społeczeństwie polskim*. Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza. ISBN 9788375890815.
- Rękas, A. (2003). Rzeczywiste koszty postępowania karnego a koszty postępowania mediacyjnego. *Mediator*, 24, 9–24.
- Sitarz, O. (2015). *Metodyka pracy mediatora w sprawach karnych*. Warszawa: Wydawnictwo Difin. ISBN 9788379305940.
- UW. (2016). *Badanie akt sądowych w sprawach gospodarczych skierowanych do mediacji w latach 2013-2015 w Sądzie Okręgowym w Warszawie*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski.
- Wolańska, I. (2016). Mediacje między sprawcami przestępstw i ich ofiarami (na przykładzie Sądu Rejonowego w Kielcach). *Społeczeństwo i rodzina*, 2, 146–159.

Akty prawne

- KEM. (2006). *Kodeks Etyki Mediatora*. Warszawa: Polskie Centrum Mediacji.
- KPC. (2005). *Ustawa - Kodeks postępowania cywilnego*. Dz. U., nr 172, poz. 1438.
- RMGiP. (2010). *Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania*. Dz. U. 2010 nr 82, poz. 537.
- RMS. (2015). *Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości w sprawie postępowania mediacyjnego w sprawach karnych*. Dz. U. 2015 poz. 716.
- UozKPC (2005). *Ustawa o zmianie Kodeksu Postępowania Cywilnego oraz niektórych innych ustaw*. Dz. U. 2005 nr 172, poz. 1048.
- KPK. (2013). *Kodeks postępowania karnego oraz niektórych innych ustaw*. Dz. U. 2013 poz. 1247.

Application of court mediation in economic and business matters

Abstract: Company owners or people managing the company face various problems, conflicts and disputes on a daily basis. Some of them are a real challenge for them and, as a consequence, lead to mediation interventions. These, in turn, are an alternative to resolving a dispute or a business conflict and bring hope for an improvement in the quality of the company's operation within its management system. It should be noted that mediation is a process of voluntary and confidential dispute resolution in the presence of a neutral and impartial mediator. In a relatively short time and at low costs, en-

tities participating in mediation can achieve a satisfactory solution, which in many cases translates into their further business cooperation. The aim of the article is to present the positive results of the use of mediation in economic and business cases. The article is an attempt to answer the problem question: What is the use of mediation in economic and business matters? The essence of mediation, its principles and stages of the mediation procedure as well as its application in company management will be briefly explained and discussed.

Keywords: mediation, business cooperation, entrepreneur