

## 25.

### Trening umiejętności prowadzenia mediacji rodzinnych

#### Podstawowe pojęcia – definicje

**Mediacja to sposób na rozwiązanie konfliktu z udziałem osoby trzeciej – mediatora – neutralnego, bezstronnego i nie podejmującego rozstrzygających decyzji.** Mediacja jest rozmową na temat możliwych rozwiązań zaistniałego konfliktu, w atmosferze wzajemnego poszanowania oraz zrozumienia potrzeb i interesów obydwu stron.

**Mediacja** pozwala jej uczestnikom określić kwestie sporne, zmniejszyć bariery komunikacyjne, opracować propozycje rozwiązań, a także pomóc w osiągnięciu **dobrowolnego**, obustronnie korzystnego rozwiązania konfliktu. W efekcie mediacji często dochodzi do zrozumienia drugiej strony i wypracowania ugody (w niektórych spornych sprawach).

**Mediator** pomaga rozważyć wszelkie możliwe rozwiązania, negocjować je w warunkach współpracy i szukać takiego porozumienia, które dla obu stron będzie satysfakcjonujące i możliwe do wcielenia w życie<sup>1</sup>.

Mediacja jest postępowaniem nieformalnym, a mediator nie jest ani sędzią ani arbitrem.

**Postępowanie mediacyjne** – bez względu na istotę mediacji, jej przedmiot i rodzaj sporu, wybrany przez mediatora styl i technikę oddziaływania – **opiera się na czterech fundamentalnych zasadach:**

**Dobrowolność** – do mediacji strony przystępują całkowicie dobrowolnie. Nikt nie może ich do tej decyzji przymusić (nawet sąd). Całkowita dobrowolność udziału, wyboru kwestii, które strony podejmą się omawiać oraz rozwiązań, które uzgodnią wpływa na zwiększenie ich odpowiedzialności za proces mediacji oraz na wywiązanie się z podjętych decyzji. Strony dobrowolnie mogą wybrać również osobę mediatora.

**Bezstronność mediatora** – mediator nie opowiada się po żadnej ze stron, w równy sposób angażuje się w pomoc obu stronom konfliktu. Nie ocenia ani stron, ani ich zachowań. Nie skazuje też winnego.

**Neutralność mediatora** – mediator nie podpowiada, ani nie narzuca żadnych rozwiązań. Akceptuje wszystkie, które strony wypracują i postanowią podjąć decyzję o ich wprowadzeniu

<sup>1</sup> *System wspierania i formy pracy z rodziną*, ROPS w Krakowie, Kraków 2013, s. 15.



w życie. Rolą mediatora jest tylko pomoc w rozwiązaniu konfliktu, a nie doradzać i wskazywać „dobre” rozwiązania.

**Poufność postępowania** – mediacja jest procesem całkowicie poufnym. Cały jej przebieg oraz treść rozmów nie zostaje nikomu ujawniony. Poufność ujawnionych podczas mediacji faktów, opinii, uczuć czy zachowań stron zwiększa ich poczucie bezpieczeństwa i buduje większą otwartość.

Ponadto, ten podstawowy katalog zasad mediacji, można uzupełnić przez założenia, które można odnieść do wszystkich uczestników postępowania mediacyjnego – mediatora i stron:

- ⇒ **zasadę odformalizowania** – nieformalność postępowania (brak protokołu; notatki mediatora są na końcu postępowania niszczone);
- ⇒ **zasadę dobrej wiary** – postępowanie w dobrej wierze (uczciwość, mówienie prawdy, brak manipulacji);
- ⇒ **zasadę szacunku** – poszanowanie godności każdego uczestnika postępowania mediacyjnego;
- ⇒ **zasadę elastyczności**<sup>2</sup>.

Natomiast w odniesieniu do stron konfliktu można katalog zasad uzupełnić o:

- ⇒ **zasadę dążenia do kompromisu i gotowość zawarcia ugody** – mediator na początku postępowania powinien odebrać od stron stosowne deklaracje, potwierdzające stawiane cele;
- ⇒ **zasadę samodzielności decyzji** (autonomiczności konfliktu) – mediator powinien pozostawić stronom możliwość samodzielnej decyzji wobec wszystkich kwestii dotyczących konfliktu oraz ponoszenia za nie odpowiedzialności;
- ⇒ **zasadę akceptowalności osoby mediatora** – strony konfliktu powinny akceptować osobę mediatora i jego pomoc w dochodzeniu do porozumienia, a także sposób prowadzenia przez niego mediacji; zawsze mają możliwość zrezygnowania z osoby mediatora w trakcie mediacji i wyboru innego; muszą również zaakceptować reguły mediacji, które powinny być uzgodnione między nimi a mediatorem na początku rozmów mediacyjnych
- ⇒ **zasadę satysfakcji dla obojga stron(jako efekt mediacji)** – mediator powinien przeprowadzić pod tym kątem weryfikację ugody przed jej ostatecznym przyjęciem i podpisaniem przez strony.

---

## Rodzaje mediacji, ze szczególnym uwzględnieniem mediacji rodzinnych

---

<sup>2</sup> Szerzej: P. Waszkiewicz, *Zasady mediacji*, [w:] *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska R. Morek, Warszawa 2009, s. 100–103.



Mediacja ma swoje szerokie zastosowanie. Właściwie w każdej sytuacji konfliktu, trudności w porozumieniu lub w potrzebie dokonania ustaleń, wprowadzenia nowych rozwiązań można ją zastosować.

Jak wskazuje ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej praca z rodziną powinna być prowadzona między innymi w formie mediacji<sup>3</sup>.

Sytuacje konfliktowe zdarzają się w każdej rodzinie. Bywa tak, że strony konfliktu są tak zaangażowane w ciągłe obwinianie się, pretensje, żale, ataki i kłótnie, że nie potrafią spojrzeć na swoje problemy z dystansem. Strony będące w konflikcie nie mogą sobie poradzić z dzielącymi je różnicami. Wtedy na ich prośbę (mediacja pozasądowa) lub za ich zgodą (mediacja sądowa) interweniuje w spór neutralna osoba trzecia – mediator<sup>4</sup>.

### W jakich sytuacjach mediacja rodzinna może być prowadzona?

Mediacja rodzinna może być stosowana we wszystkich rodzajach sporów pomiędzy członkami tej samej rodziny połączonej pokrewieństwem oraz tymi, którzy pozostawali lub pozostają w związkach rodzinnych zdefiniowanych przez prawo (np. rodziny adopcyjne, rodziny zastępcze), o ile tylko same strony chcą w mediacji uczestniczyć.

### Mediację rodzinną warto stosować w następujących sprawach:

#### 1) Sprawy rodzinne:

- ❖ konflikty małżeńskie (o ile nie są wskazane do terapii);
- ❖ spory wynikające z gospodarowania współwłasnością (np. sprawy spadkowe);
- ❖ konflikty między rodzicami i dziećmi (także dorosłymi dziećmi);
- ❖ pomoc w uzgodnieniu zasad opieki nad członkami rodziny chorymi, niepełnosprawnymi lub w podeszłym wieku.

#### 2) Sprawy rozwodowe:

- ❖ sposób rozstania, rodzaj pozwu z orzekaniem o winie czy bez orzekania;
- ❖ władza rodzicielska i miejsce zamieszkania dziecka;

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej (Dz.U.2017, poz. 697).

<sup>4</sup> K. Wojtanowicz, *Mediacje rodzinnej jako sposób na rozwiązywanie konfliktów w rodzinie*, [w:] A. Błasiak, E. Dybowska(red.), *Wybrane zagadnienia pedagogiki rodziny*, Kraków 2010.



- ❖ kontakty dziecka z rodzicem, który nie będzie sprawował bezpośredniej opieki nad nim;
- ❖ sposób korzystania ze wspólnego mieszkania po rozwodzie;
- ❖ wysokość alimentów.

### 3) Sprawy o podział majątku po rozwodzie

### 4) Sprawy związane z opieką nad dziećmi po rozwodzie orzekane przez sądy rodzinne:

- ❖ sprawy o ustalenie kontaktów z dzieckiem;
- ❖ sprawy o zmianę wyroku rozwodowego w części dotyczącej rozstrzygnięcia o władzy rodzicielskiej nad wspólnymi małoletnimi dziećmi rozwiedzionych małżonków;
- ❖ wypracowanie planu opieki rodzicielskiej<sup>5</sup>.

### 5) Inne sprawy rodzinne:

- ❖ zakres współpracy rodziny biologicznej z rodziną zastępczą/adopcyjną;
- ❖ konflikty sąsiedzkie;
- ❖ z zakresu prawa karnego – formy zadośćuczynienia;
- ❖ z zakresu postępowania w sprawach nieletnich – forma sprawiedliwości naprawczej;
- ❖ z zakresu prawa gospodarczego oraz cywilnego.<sup>6</sup>

**Istnieją stereotypy, że pewne kwestie nie nadają się do mediacji. Nie ma jednoznacznego stanowiska w tym zakresie. To mediator, po podjętym kontakcie z potencjalnymi stronami podejmuje ostateczne decyzje, w jakim zakresie oraz czy w ogóle w danym przypadku mediacja jest możliwa.**

### Sytuacje, które mogą ograniczyć stosowanie mediacji:

- 1) Kiedy w rodzinie ma miejsce długotrwała przemoc.
- 2) Kiedy jedna z osób lub obydwie są uzależnione od alkoholu lub narkotyków.
- 3) Kiedy jakieś niedawne traumatyczne przeżycia i bardzo silne emocje uniemożliwiają efektywne uczestniczenie w mediacji jednej lub obu stronom konfliktu.

<sup>5</sup> Tamże, s. 275.

<sup>6</sup> *Formy pracy socjalnej z rodziną...*, s. 17.



- 4) Kiedy któraś ze stron cierpi na chorobę psychiczną lub silne zaburzenia emocjonalne.
- 5) Kiedy ktoś chce wykorzystać mediację do zaognienia konfliktu lub posłużyć się nią do osiągnięcia jakichś ukrytych celów (np. zdobycia informacji, dokumentów, uzyskania zgody drugiej strony na jakieś rozwiązanie, ukrywając przy tym swoje prawdziwe intencje).
- 6) Kiedy różnica sił między stronami konfliktu sprawia, że w praktyce nie jest możliwe osiągnięcie porozumienia korzystnego dla obydwu stron.
- 7) Kiedy dla jednej lub obu stron droga sądowa byłaby bardziej korzystna
- 8) Kiedy żadna ze stron nie bierze pod uwagę możliwości ugodowego załatwienia spornych kwestii<sup>7</sup>.

**W sytuacjach przytoczonych przeciwskazań mediator ma obowiązek rozpoznać czy są te chwilowe ograniczenia, czy też trwale niezdolności do podejmowania decyzji.**

Na poziomie deklaracji strony przejawiają wysoką motywację do poszukiwania rozwiązań, jednak trwając np. w uzależnieniu lub współuzależnieniu nie są w stanie faktycznie wywiązać się z odpowiedzialności związanej z tym procesem<sup>8</sup>. W takich sytuacjach mediator jasno określa granice mediacji oraz w ramach dzielenia się własną wiedzą ekspercką może wskazać inne możliwości skorzystania z pomocy (terapia, pomoc specjalisty uzależnień, psychiatry, psychologa), tak aby strony mogły podjąć samodzielną decyzję o najodpowiedniejszej formie pomocy dla siebie<sup>9</sup>.

### Jakie są zalety mediacji rodzinnej?

- ❖ Mediacja jest na ogół bardziej skuteczna i tańsza niż proces sądowy. Pozwala na osiągnięcie stosunkowo szybkiego i trwałego wyniku w postaci spisane porozumienia.
- ❖ W mediacji żadna decyzja nie zostaje podjęta bez zgody zainteresowanych rozwiązaniem sporu osób. Istotne jest tylko to, co strony uważają za sprawiedliwe i możliwe do realizacji (o ile tylko jest to zgodne z prawem). Mediacja zazwyczaj prowadzi więc do sytuacji obopólnej wygranej.
- ❖ Osoby uczestniczące w mediacji chętniej stosują się do powziętych ustaleń ze względu na to, że same wypracowały i uzgodniły warunki porozumienia.

<sup>7</sup> System wspierania i formy pracy z rodziną..., s.17; Mediacje rodzinne w praktyce. Poradnik, ROPS, Kraków 2008, s. 6.

<sup>8</sup> A. Gójska, V. Huryn, Mediacja w rozwiązywaniu konfliktów rodzinnych, Warszawa 2007, s. 37.

<sup>9</sup> System wspierania i formy pracy z rodziną..., s. 18.



- ❖ Rozpoczynając mediację strony niczego nie ryzykują, gdyż każda z nich w każdej chwili może odstąpić od udziału w niej. Poufność i prowadzenie rozmów w warunkach prywatności, pozwala na otwartość, szczerść i ochronę reputacji.
- ❖ Mediacja umożliwia opowiedzenie o swoich przeżyciach, wyrażenie własnych uczuć oraz nazwanie potrzeb w atmosferze poufności, spokoju, akceptacji.
- ❖ Mediacja pozwala na wsłuchanie się w uczucia i potrzeby drugiej strony oraz lepsze zrozumienie powodów jej rozmaitych zachowań.
- ❖ Mediacja zmniejsza lęk przed zachowaniami drugiej strony.
- ❖ Mediacja prowadzi do zawarcia ugody uwzględniającej potrzeby oraz interesy wszystkich osób.
- ❖ Mediacja pomaga w utrzymaniu relacji, które będą lub powinny trwać w przyszłości, a niekiedy umożliwia wybaczenie doznanych krzywd i pojednanie.

**Skuteczność mediacji** jest oceniana według różnych badań na poziomie 50-80%. Najczęściej wskazywanymi korzyściami dla stron uczestniczących w mediacji są:

- ❖ poczucie własnej siły i możliwości poradzenia sobie z własnymi problemami;
- ❖ stworzenie możliwości wzajemnego wysłuchania, ujawnienia i zrozumienia potrzeb;
- ❖ wypracowanie rozwiązań odpowiadających na własne i partnera potrzeby;
- ❖ szczegółowe doprecyzowanie rozwiązań, które określają zobowiązania obu stron;
- ❖ większa gotowość i zaangażowanie w realizację wypracowanych rozwiązań,
- ❖ udział wspierającego i nieoceniającego mediatora.

W jakim zakresie pracownik socjalny sam może pełnić funkcję mediatora, a w jakim zakresie powinien odwołać się do współpracy z „zewnętrzem”, na co dzień nie związanym z rodziną mediatorem?

Pracownik socjalny/asystent rodziny, by móc prowadzić mediację powinien:

- ❖ Posiadać wiedzę z zakresu mediacji,
- ❖ Umiejętności rozwiązywania konfliktów i negocjacji,
- ❖ Umiejętności komunikacyjne,
- ❖ Praktyczne umiejętności w prowadzeniu mediacji, zgodny z etyką i z zasadami mediacji.

W bieżącej działalności asystent rodziny może wchodzić w rolę mediatora, a już z całą pewnością **negocjatora**.



Pomimo możliwości funkcjonowania asystenta rodziny w wielu rolach jednocześnie, bywają sytuacje konfliktowe, w których trudno będzie zbudować postawę bezstronnego i neutralnego mediatora i wtedy korzystniej będzie skierować rodzinę do „zewnętrznego” mediatora lub mediatora zatrudnionego w tym samym ośrodku, lecz nie zaangażowanego w bezpośrednią pracę z rodziną.

**Wskazaniem więc jest, aby w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej funkcjonowali mediatorzy, którzy w swoich działaniach będą wspierać rodziny i podejmować codzienną współpracę z asystentami rodziny.** W tych sytuacjach rola asystenta rodziny jest również bardzo ważna. Będzie on bowiem inicjatorem wykorzystania tej metody oraz pierwszym informatorem rodziny o jej oddziaływaniu, warunkach i korzyściach jakie rodzina może wypracować. Więc wszechstronna wiedza na temat mediacji i w tym przypadku jest również bardzo istotna<sup>10</sup>.

Zadaniem mediatora jest, dbałość o to, by wszystkie decyzje podejmowane w toku procesu były oparte na zgodzie samych zainteresowanych oraz ich świadomości, co do dostępnych możliwości postępowania wobec problemu oraz zapewnienie, by każda ze stron była traktowana z szacunkiem i życzliwością i otrzymywała podobne wsparcie proceduralne. Mediator poprzez zarządzanie komunikacją, proponowanie i pilnowanie przestrzegania reguł proceduralnych, dbałość o porządek omawianych zagadnień, tworzy warunki, w których strony będą mogły przyjrzeć się swojej sytuacji i potrzebom, rozważyć dostępne alternatywy i, przy wykorzystaniu wszelkich informacji potrzebnych do podjęcia decyzji, dokonać ważnych dla siebie wyborów<sup>11</sup>.

---

## Poszerzenie wiedzy oraz doskonalenie umiejętności praktycznych i kompetencji zawodowych asystentów rodziny - mediacja

---

### Standardy mediacji

**Skuteczność mediacji zależy w dużym stopniu od profesjonalizmu mediatora.**

---

<sup>10</sup> K. Wojtanowicz, *Mediacje rodzinnej jako ...*, s. 275.

<sup>11</sup> A. Gójska, V. Huryn, *dz. cyt.*, s. 25.



Rada do spraw Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości opracowała *Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora*, mające uświadomić wymagania, jakie stawia się kandydatom na mediatorów<sup>12</sup>.

- ⇒ Mediator dba o dobrowolność uczestniczenia w mediacji i zawierania porozumienia
- ⇒ Mediator jest neutralny wobec przedmiotu sporu
- ⇒ Mediator jest bezstronny wobec uczestników mediacji
- ⇒ Mediator dba o poufność mediacji
- ⇒ Mediator rzetelnie informuje strony o istocie i przebiegu mediacji
- ⇒ Mediator dba o wysoki poziom swoich kwalifikacji zawodowych
- ⇒ Mediator współpracuje z innymi specjalistami dla dobra postępowania mediacyjnego
- ⇒ Przerwanie lub zakończenie postępowania mediacyjnego – ośrodki mediacyjne powinny tworzyć własne standardy prowadzenia mediacji
- ⇒ Mediator zapewnia stronom odpowiednie miejsce do prowadzenia mediacji

#### W pracy mediatora niezbędne jest:

- ❖ **odpowiednie przygotowanie merytoryczne** – mediator powinien mieć wiedzę teoretyczną o procesie mediacji, znać specyfikę roli mediatora, zdawać sobie sprawę z funkcji satysfakcji merytorycznej, psychologicznej i proceduralnej, a także znać swoje prawa i obowiązki, fundamentalne zasady mediacji oraz prawne i organizacyjne aspekty funkcjonowania procedur mediacyjnych
- ❖ **umiejętności i wiedza z zakresu technik komunikacyjnych** (parafrazowanie, aktywne słuchanie i zadawanie pytań)
- ❖ **zdolności postrzegania empatycznego**
- ❖ **umiejętność praktycznego zastosowania wiedzy teoretycznej w zakresie psychologicznych mechanizmów powstawania, eskalacji i rozwiązywania konfliktów**<sup>13</sup>.

#### Do umiejętności praktycznych mediatora można zaliczyć:

- ❖ prowadzenie wstępnych spotkań ze stronami oraz opanowanie wypowiedzi otwierających mediację;
- ❖ dokonywanie analizy i diagnozy konfliktu objętego mediacją;
- ❖ prowadzenie sesji mediacyjnych i spotkań na osobności z uczestnikami postępowania mediacyjnego (opanowanie technik mediacyjnych);
- ❖ komunikowanie się z uczestnikami w sposób umożliwiający zrozumienie problemu (aktywne słuchanie, zadawanie pytań, stosowanie parafrazy);
- ❖ pomoc w doprowadzeniu do satysfakcjonującej obie strony ugody;

<sup>12</sup> *Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora*, uchwalone przez Radę do spraw Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości w dniu 26 czerwca 2006

<sup>13</sup> I. Podobas, *Mediacje i negocjacje w praktyce*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2014, s. 83





- ❖ opanowanie terminologii umożliwiającej współpracę i wymianę doświadczeń z innymi mediatorami.

Ponadto, mediator na podstawie umowy, którą zawiera ze stronami, jest **zobowiązany do zachowania należytej staranności i lojalności**, a to nakłada na mediatora, m.in.

- ❖ obowiązek wyjaśniania i udzielania wskazówek dotyczących postępowania mediacyjnego;
- ❖ obowiązek prezentowania w odpowiedni sposób stanowisk i roszczeń stron;
- ❖ obowiązek dokumentowania procesu rozpoczęcia i zakończenia mediacji oraz udokumentowania wyników przeprowadzonej mediacji;
- ❖ obowiązek zachowania poufności;
- ❖ obowiązek doksztalcania się;
- ❖ obowiązek zawarcia umowy ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej.

### Funkcje mediatora

- ❖ nawiązania kontaktu pomiędzy stronami mediacji;
- ❖ umożliwienia prowadzenia mediacji i jej moderowanie;
- ❖ pośredniczenia w rozmowach pomiędzy stronami;
- ❖ doradzania stronom możliwych rozwiązań;
- ❖ pomocy w sformułowaniu treści ugody bądź porozumienia.

Kodeks postępowania cywilnego wyróżnia **dwa typy mediatorów**:

- ⇒ **stały** – musi dysponować wiedzą, a przede wszystkim praktycznymi umiejętnościami w zakresie prowadzenia mediacji, zostaje także wpisany na listę prowadzoną przez ośrodek mediacyjny, która jest przedkładana Prezesowi Sądu Okręgowego.
- ⇒ **powoływany do przeprowadzenia mediacji w konkretnej sprawie** – musi spełnić jedynie ogólne wymagania, tzn. mediatorem może być osoba fizyczna mająca pełną zdolność do czynności prawnych, korzystająca w pełni z praw publicznych (art. 183<sup>2</sup> § 1 k.p.c.).

**Asystent rodziny ma obowiązek podnosić swoje kwalifikacje poprzez udział w szkoleniach z zakresu pracy z dzieckiem i rodziną oraz poprzez samokształcenie.**

---

## komunikacja interpersonalna w pracy asystenta rodziny

---

**Asystent rodziny powinien posiadać wysoko rozwinięte umiejętności komunikacji interpersonalnej. Praca asystenta rodziny polega przede wszystkim na utrzymywaniu intensywnych relacji z innymi ludźmi.**

W postępowaniu mediacyjnym mediator zapewnia kierowanie realizacją postępowania mediacyjnego, a więc przede wszystkim wspiera komunikację pomiędzy stronami



Ze skuteczną komunikacją mamy do czynienia wówczas, gdy ludzie – mimo wielu sprzeczności i różnic – potrafią się porozumieć, a więc treść komunikatu zostaje tak przekazana, aby zrozumiała go osoba odbierająca przekaz.

Do niezbędnych i najbardziej przydatnych kompetencji/technik we wzajemnym porozumiewaniu się możemy zaliczyć:

1. **parafrazowanie,**
2. **zadawanie pytań,**
3. **aktywne słuchanie,**
4. **komunikacja werbalna,**
5. **komunikacja niewerbalna<sup>14</sup>.**

❖ **Ad. 1) Parafrazowanie** polega na powtórzeniu własnymi słowami komunikatu rozmówcy w celu upewnienia się, czy został on dobrze zrozumiany. Jest zwykłym odtworzeniem zapamiętanych treści.

Jeżeli mediator używa parafrazy, to znaczy, że rozumie swojego rozmówcę i poprzez jej zastosowanie chce jedynie wydobyć najważniejsze informacje i uzyskać potwierdzenie od nadawcy, że dokonana interpretacja jest zgodna z przekazem.

Parafraza umożliwia więc sprawdzenie własnego rozumienia komunikatu i minimalizuje ryzyko zniekształcenia danych.

### Parafraza w mediacji:

- rozwija wrażliwość
- utwierdza mówiącego w przekonaniu, że jest rozumiany i słuchany;
- podkreśla nasze szczerze zainteresowanie rozmówcą;
- porządkuje wypowiedzi;
- koncentruje uwagę mówiącego i słuchającego;
- pozwala przerwać zbyt długą wypowiedź.

### Jak parafrazować?

⇒ używanie parafrazy z tzw. wstępem. Możemy więc zacząć stosować to narzędzie, zaczynając od następującego wprowadzenia: *Jeśli dobrze Panią/Pana zrozumiałam/em,*

<sup>14</sup> Tamże, s. 17.



*zdarzenie to...? Z tego, co Pan/Pani powiedział/a zrozumiałem/a..., czyż nie tak? Z tego, co Pan/Pani powiedział/a, odebrałem/am..., nieprawdaż? A więc Pani/Pan twierdzi/sądzi, że...? Jeśli dobrze Panią/Pana zrozumiałem, uważa Pani/Pan, że...?*

⇒ Następnie mediator własnymi może powtórzyć, to co zostało powiedziane innymi słowami lub użyć jednej z kategorii odpowiedzi wspomagającej, np.

- interpretującej – wskazujemy w niej, co znaczą opisane przez mówiącego zachowania, problemy, sytuacje – dając mu do zrozumienia co może lub powinien o tym wszystkim myśleć – tym samym zmniejszamy u niego poczucie zagubienia, bezradności: *Kiedy widzę Pani zmęczenie, mam wrażenie, że...; Być może te zachowania, które Panią martwią są skutkiem... Co Pani o tym sądzi?;*
- wspierającą – intencją tej odpowiedzi jest uspokojenie rozmówcy, okazanie mu współczucia; odbiorca daje do zrozumienia, że nadawca nie powinien czuć tego, co czuje: *Widzę, że jest Pani bardzo zdenerwowana. Widzę, że jest to przykra dla Pani informacja. Proszę się nie martwić...;*
- rozumiejącą – odpowiedź wskazuje, że odbiorca ma zamiar jedynie zapytać, czy dokładnie zrozumiał: co nadawca powiedział, co czuje wobec swoich problemów i jak je widzi (pokrywa się więc z parafrazą): *Jeżeli dobrze zrozumiałam...; Czy dobrze odczytuje...; Mam wrażenie, że...;*
- badawczą – odpowiedź wskazuje, że odbiorca poszukuje dalszych informacji, ujawnia podteksty ukryte w słowach mówiącego: *Kiedy Pani zaczyna mówić o..., to mam wrażenie, że zależy Pani wyłącznie na..., czy też jest tak, że chce Pani...;* w niektórych sytuacjach ważne jest sprawdzenie spostrzeżeń, wątków, które ciągle powracają w wypowiedziach mówiącego: *Wciąż mi Pani przypomina o.... To brzmi tak, jakby się Pani obawiała, że coś mi grozi. Czy mam rację?*
- oceniającą – wskazuje, że odbiorca osądził, czy kłopoty nadawcy są słuszne, właściwe itp., a także pozwala naszemu rozmówcy spojrzeć na problem z innej perspektywy i właściwie ocenić jego rozmiary: *Kiedy Pan kolejny raz zaprzecza..., oceniam to jako przejaw...; Kiedy Pani krzyczy, oceniam to jako...<sup>15</sup>*

## ❖ Ad. 2) Sztuka zadawania pytań

Odpowiednio dobrana technika zadawania pytań ma na celu uzyskanie dodatkowych informacji, potrzebnych do pełnego zrozumienia opisu sytuacji lub wyjaśnienia niejasnych punktów rozmowy. Zadawanie pytań zapobiega powstawaniu domysłów i formułowaniu niewłaściwych założeń w oparciu o niepełne informacje.

<sup>15</sup> Tamże, s. 20.



## Pytania mogą służyć do:

- ⇒ kontroli przebiegu dyskusji toczonych podczas negocjacji,
- ⇒ odpowiednie użycie pytań może wpłynąć na kierunek rozmowy (*Tak, rozumiem intencje tego pytania, ale pozwoli Pan, że lekko je zmodyfikuję*)
- ⇒ pozwala poznać potrzeby i uzyskać informacje na temat drugiej strony - (generalnie tego typu pytania rozpoczynają się od słów: *ile, kto, co, dlaczego, kiedy, itp.*),
- ⇒ do samodzielnego poszukiwania rozwiązań ich problemów (*Jakie rozwiązanie byłoby dla Pana idealnym wyjściem?*)
- ⇒ przekazaniu informacji (*Czy wiedział Pan, że...? Czy to prawda, że...?*),
- ⇒ wywołania myślenia (*Jak Pan sądzi, czy da się rozwiązać któryś z Pana problemów? Co by Pan powiedział na to i na to?*),
- ⇒ wyciągnięcia wniosków (*Czy stało się tak dlatego, że...? Czyż nie tak wygląda prawda?*). Na końcu rozmów zawsze warto spytać: *Czy chciałby mi Pan powiedzieć jeszcze coś, co warte byłoby uwzględnienia, a ja to przeoczyłam?*

Najbardziej wartościowe są takie pytania, które w naszym partnerze mogą pobudzić myślenie, kształtować jego poglądy, emocje i przeżycia. Te kryteria spełniają **pytania otwarte** (np. *Dlaczego Pan tak sądzi? Skąd Pani to wie? Czy ma Pan jakiś dowód, że...? Sąd bierze Pan pewność, że...?*).

### ❖ Ad3. Aktywne słuchanie

Umiejętność uważnego słuchania jest **jedną z ważniejszych**, a zarazem najslabiej opanowanych **umiejętności komunikacyjnych**.

Aktywne słuchanie jest to: nacechowane szacunkiem zwracanie niepodzielnej uwagi zarówno na słowa mówiącego, jak i na emocje stojące za wypowiedzianymi słowami, na ogół sygnalizowane językiem ciała i wypowiedziami (werbalne i niewerbalne zachowania)<sup>16</sup>.

**Aktywne słuchanie** – werbalne i niewerbalne zachowania, wśród których można wymienić:

- ⇒ **parafrazowanie** – czyli powtarzanie swoimi słowami tego, co nasz partner przed chwilą powiedział;

<sup>16</sup> A. Winch, S. Winch, *Negocjacje – jednostka, organizacja, kultura*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 230.



- ⇒ **klaryfikację** – prośbę o dokładniejsze wyjaśnienie jakiegoś zagadnienia lub podanie przykładów, aby dokładniej zrozumieć przekazywaną treść;
- ⇒ **podsumowania** – zbieranie części dyskusji i zamykanie jej „klamrą”;
- ⇒ **zadawanie otwartych pytań** – czyli takich, które nie prowadzą do jednej z trzech odpowiedzi: tak, nie, nie wiem – zaczynających się od słów: *Jak, Kiedy, Z jakiego powodu, Gdzie, Po co, Dlaczego, Co*;
- ⇒ **dostrzeganie i subtelne nazywanie stanów i emocji**, okazanie zrozumienia dla nich;
- ⇒ **powstrzymywanie się od udzielania rad lub krytykowania rozmówcy**;
- ⇒ **cierpliwość** – nieprzerywanie wypowiedzi rozmówcy;
- ⇒ **otwartą postawę ciała** – ręce i nogi nieskrzyżowane, sylwetka lekko pochylona w stronę rozmówcy, potakiwanie, odzwierciedlanie sylwetki i tempa mówienia rozmówcy;
- ⇒ **kontakt wzrokowy** – utrzymywanie umiarkowanego, nienachalnego kontaktu wzrokowego

### Do najważniejszych cech dobrego słuchacza można zaliczyć:

**Motywację** – asystent rodziny musi chcieć wysłuchać swojego podopiecznego, a nie jedynie przy nim być jak mówi; powinien także wierzyć, że może dowiedzieć się czegoś ważnego; bardzo często ludzie jeżeli np. uważają, że inni nie mają im do powiedzenia niczego istotnego (bo np. są młodzi, mniej wykształceni) lekceważą ich wypowiedzi;

**Obiektywizm** – polega na odtworzeniu sensu komunikatu tak, jak go widzi jego partner (oczywiście potrzebna tu jest także empatia), szanując jego sposób myślenia – nawet jeśli go nie podziela;

**Cierpliwość** – powstrzymywanie się od przerywania rozmówcy i od przypisywania mu intencji i tendencji sprzecznych z wypowiedzianymi słowami, a przede wszystkim zdolność do wysłuchania całości wypowiedzi bez względu na jej długość;

**Dokładność** – umiejętność oddzielenia tego co słyszymy od naszej interpretacji, bardzo pomocne jest w tym parafrazowanie;

**Wrażliwość** – umiejętność wychwycenia wszelkich reakcji emocjonalnych, zarówno o charakterze pozytywnym, jak i negatywnym;

**Wsparcie dla naszego rozmówcy** – ułatwienie mu przedstawienia wszystkich jego przekonań związanych z omawianym tematem; pracownik socjalny powinien stworzyć klientowi pomocy społecznej atmosferę aprobaty i zrozumienia.

- ❖ **Ad. 4. Komunikacja werbalna** – polega na wymianie informacji zarówno mówionej, jak i pisanej – przy użyciu słów. Jest to podstawowy sposób komunikacji między ludźmi.

Komunikaty werbalne można podzielić ze względu na ich funkcje na:



- ⇒ **informacyjne** (pozwalają na uzyskanie odpowiedniej wiedzy, przekonanie rozmówcy, uzgodnienie wspólnego stanowiska),
- ⇒ **ewaluacyjne** (ich cel to wyrażenie ocen oraz sposobów wartościowania poszczególnych spraw),
- ⇒ **akty pragmatyczne** (np. polecenia, które służą wywieraniu wpływu na uczestników konwersacji) oraz
- ⇒ **metakomunikaty** (organizują proces komunikacji, pozwalają wyeliminować niejasności, i używamy takich zwrotów, jak: *Wyjaśnij mi, co przez to rozumiesz...? Proszę mów wolniej. Nie to miałem na myśli*).

W każdym wypowiedzianym komunikacie możemy wyróżnić cztery płaszczyzny komunikacji

- płaszczyznę rzeczową (formalną), poprzez którą przekazujemy pewne informacje w sposób oczywisty, formalny;
- płaszczyznę autoportretu (autoprezentacji), poprzez którą informujemy, w jakim jesteśmy nastroju, gdy nadajemy komunikat;
- płaszczyznę wzajemnych relacji, która informuje o stosunku do rozmówcy (lub otoczenia);
- płaszczyznę apelu, w którym jest zawarte nasze życzenie do odbiorcy.

❖ **Ad. 5. Komunikacja niewerbalna** – są to „wszystkie sygnały występujące w międzyosobowej interakcji, które nie mają ani formy mówionego słowa, ani pisanego wyrazu i obejmują wszystkie inne przekazy, które wywierają pewien wpływ na jej uczestników”. Niewerbalne sygnały mogą być nadawane i odbierane w sposób nieświadomy, jak i świadomy. Generalnie składa się na nią przekazywanie informacji przez dotyk, ruchy ciała, mimikę twarzy, odległości między partnerami rozmowy, czas i aparycję.

### Komunikaty niewerbalne odbieramy poprzez:

- ⇒ **gestykulację** – sposób gestykulowania daje wskazówki o cechach osobowości, a także o stanie psychicznym i o prawdopodobności nadawcy; jest to element komunikacji niewerbalnej bardzo trudny do świadomego kontrolowania; na gestykulację składają się np. ruchy głowy, rąk, nóg, palców itd.;
- ⇒ **mimikę twarzy** – wszystkie zjawiska, które można zaobserwować na twarzy rozmówcy, należą do nich zarówno rysy twarzy, jak i ruchy mięśni oraz oczu, a także procesy psychosomatyczne, takie jak zblednięcie czy zarumienienie się; twarz jest podstawowym przekazywaczem emocji i poprzez mimikę pokazuje się najczęściej uczuć, np.: zadowolenie, strach, zwątpienie, zdziwienie, zaskoczenie, radość, złość, wstręt, wstyd;



⇒ **kontakt wzrokowy** – w znacznym stopniu określa on wzajemny stosunek ludzi do siebie, negatywny bądź pozytywny, a także pozwala odebrać ważne informacje o drugiej osobie<sup>17</sup>.

## Bariery skutecznego komunikowania

**Bariery komunikacyjne** to wszystko to, co zakłóca efektywne porozumienie pomiędzy nadawcą a odbiorcą komunikatu. Mogą one wynikać z błędów popełnianych w komunikacji – zarówno przez jedną, jak i drugą stronę.

Zazwyczaj mieszczą się one w jednej z **trzech następujących kategorii**, do której zaliczamy:

- ❖ **bariery semantyczne** – nadmiar informacji, za szybkie tempo rozmowy, niezrozumiała tematyka czy specjalistyczna terminologia itp.;
- ❖ **bariery psychologiczne** – np. nastawienie od negatywnego (uprzedzenie i nieprzychylność) po skrajnie pozytywne (całkowity brak krytycyzmu i uwielbienie), utrudnienia percepcyjne, wybiórczość uwagi, lekceważenie słuchaczy, brak przygotowania merytorycznego, monotonia wypowiedzi, różnice pokoleń, nieśmiałość, brak umiejętności decentracji (przyjęcia perspektywy rozmówcy) i słuchania, zmęczenie itp.;
- ❖ **bariery fizyczne i środowiskowe** – samopoczucie, hałas, temperatura, miejsce, pora dnia itp., a także zbyt duża liczba uczestników, komunikacja równoległa (rozmówcy prowadzą równocześnie dwa wątki rozmowy, nie słuchając siebie nawzajem), stereotypy (chętniej słuchamy osób o wysokim statusie społecznym), presja czasu, różnice kulturowe itp.<sup>18</sup>

## Profesjonalny sposób rozwiązywania problemów na drodze dialogu, wykorzystanie dialogu motywującego w pracy z rodziną

Mediacja rodzinna dąży i „przymusza” małżonków do podjęcia DIALOGU w sytuacji wzmożonego konfliktu, co w rezultacie prowadzi do wygenerowania dla obu stron zadawalającego rozwiązania.

Prowadząc mediację stosując przekonywanie klienta do naszych racji/zdania wzbudza opór i niechęć do dalszego komunikowania się oraz wzmagają poczucie niezrozumienia u osoby, która ma skorzystać z pomocy. Konfrontacja w sytuacji pomagania ludziom skłania ich do

<sup>17</sup> I. Podobas, *dz. cyt.*, s. 17-33.

<sup>18</sup> Tamże, s. 34.



zaprzeczania i unikania niż do kontynuowania rozmowy<sup>19</sup>. Warto zatem stosować zasady metody dialogu (MD).

**Dialog motywujący (DM) (*Motivational Interviewing*)** – to rozmowa ukierunkowana, to „oparta na współpracy i skoncentrowana na osobie; forma prowadzenia rozmowy, służąca wydobywaniu i wzmacnianiu motywacji do zmiany”<sup>20</sup>

Celem dialogu motywującego jest wydobyć wewnętrzną motywację do zmiany, która wynika z osobistych celów i wartości klienta. W tym podejściu podkreśla się rolę pomagania klientowi w podejmowaniu własnych decyzji co do zmiany zachowania.

Rola profesjonalisty stosującego dialog motywujący polega na stwarzaniu warunków sprzyjających otwarciu się na zmiany. Sposoby na ich stworzenie zawarte są w duchu, zasadach i metodach dialogu motywującego.

**Motywacja jest kluczowa dla zmiany.** Jej charakterystycznymi cechami są:

<sup>19</sup> M. Lizio-Młodożeniec, Dialog motywujący w pracy gminnej komisji rozwiązywania problemów alkoholowych [www.wydawnictworemedium.pl/.../2-swiat-problemow?...dialog...rozwiazywania-problemow](http://www.wydawnictworemedium.pl/.../2-swiat-problemow?...dialog...rozwiazywania-problemow)

<sup>20</sup> S. R. Andrew, *Dialog motywujący w terapii uzależnień behawioralnych*, [w:] *Dialog motywujący. Praca z osobami uzależnionymi behawioralnie*, red. J.M. Jaraczewska, M. Adamczyk-Zientara, Eneteia, Warszawa 2015, s. 73; R. Miller, S. Rollnick, *Dialog motywujący. Jak pomóc ludziom w zmianie* (tłum. R. Andruszko), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014, s. 12.







⇒ **ambivalencja** – dwoistość sytuacji; za i przeciw zmianie

Ambivalencji doświadcza każdy z nas, kiedy rozważa np. przejście na niskokaloryczną dietę („może i schudnę, ale nie będę mogła jeść słodczy!”) lub zaprzestanie palenia papierosów „*nie będę się truł, ale ominą mnie te fajne przerwy w pracy „na papieroska”*”

Ludzie często nie mogą wydobyć się z niekorzystnej dla siebie sytuacji nie dlatego, że nie widzą jej złych stron, tylko dlatego, że **mają wobec niej dwojaki odczucia**.

Z pozycji eksperta, pracując z klient mającym powyższe dylematy, często podchodzi się konfrontacyjnie, wówczas spodziewać się można, że reakcja naszego rozmówcy będzie się wtedy sprowadzała do obrony.



⇒ **opór** – mechanizmy obronne, które zauważamy u klienta wyrażane poprzez:

- bunt – „*nie będzie mi mówił, co mam robić*”
- racjonalizację – „*nie jest ze mną tak źle, nie piłem przez tydzień*”
- sceptycyzm – „*nie wiem, czy rzeczywiście jest po co podejmować taki wysiłek*”
- rezygnację – „*nic z tego nie będzie*”

Opór jest sygnałem, że klient nie jest „wystarczająco zmotywowany”



⇒ tzw. **język podtrzymania** – język przedstawiający zalety obecnej sytuacji wypowiedzi klienta, w których podkreśla, dlaczego nie może się zmienić, dlaczego nie warto się starać albo jakie są dobre strony obecnej sytuacji. *Ale tak jest dobrze,*

Źródło: oprac. własne na podst. M. Lizis-Młodożeniec, *dz. cyt.*; R. Miller, S. Rollnick, *dz. cyt.*

**Aby odnieść sukces w prowadzeniu dialogu motywującego**, trzeba w trakcie rozmowy stworzyć specyficzną atmosferę – „Ducha DM”, tj:

⇒ WSPÓLPRACA, asystent rodziny = klient



- ⇒ **WYDOBYWANIE** – asystent rodziny (dopytuje) od klienta jego poglądy, potrzeby, cele i wartości;
- ⇒ **AUTONOMIA** – klient jestem odpowiedzialny za dokonywanie zmian w swoim życiu, a asystent rodziny ułatwia mu, poprzez rozmowę, dokonywanie wyboru”

## Duch stanowi „podłoże” do stosowania:

### 1) zasad dialogu motywującego

- ⇒ **wyrażaj empatię** – asystent rodziny stara się zrozumieć uczucia i poglądy klienta, nie oceniając go, nie krytykując ani nie obwiniając
- ⇒ **rozwijają rozbieżności** – jeżeli człowiek dostrzeże i poczuje, że jego problematyczne zachowanie jest niezgodne z jego wartościami i celami, wzbudzi się w nim wewnętrzna motywacja do zmiany
- ⇒ **podążaj za oporem** – opór klienta jest w dialogu motywującym sygnałem do zmiany strategii działania.
- ⇒ **wspieraj poczucie sprawczości** – pomoc klientowi uwierzyć w siebie, w możliwość pokonania barier, które napotyka się w trakcie wprowadzania zmiany w życie

- 2) metody/narzędzia dialogu motywującego - nazwane są przez twórców podejścia „wiosłami” Dzięki stosowaniu wiosła, „płyniemy do przodu, a nie kręcimy się w kółko”, nie mogąc wyjść z impasu, ambiwalencji, którą odczuwa klient.

#### Narzędzia – OARS – tzw. „wiosła”<sup>21</sup>

- **O** (*Open questions*) – **Pytania otwarte**
- **A** (*Affirmation*) – **Dowartościowania**
- **R** (*Reflective listening*) – **Odzwierciedlanie**
- **S** (*Summarizing*) – **Podsumowania**

#### „Wiosło” nr 1: Pytania otwarte

To pytania, które pozwalają klientowi **mówić więcej niż mówi specjalista**. Pytania otwarte umożliwiają zbieranie licznych informacji i danych.

<sup>21</sup> „Wiosła” to dosłowne tłumaczenie słowa OARS, które jest akronimem utworzonym z angielskich nazw czterech narzędzi dialogu motywującego. Niestety, nie mamy w języku polskim analogicznego akronimu. Cyt. za: S. R. Andrew, *dz. cyt.*, s. 77.



## „Wiosło” nr 2: dowartościowania

Pozwalają wydobyc określone pozytywne cechy, zasoby i umiejętności osoby. Przykłady: „Masz wiele zasobów”; „To, że potrafisz się powstrzymać od..., jest dowodem twojej dużej samokontroli”; „Doceniam to, że dzisiaj przyszedłeś”

## „Wiosło” nr 3: odzwierciedlenia

Trafne empatyczne odzwierciedlenia wymagają słuchania nie tylko tego, co osoba mówi, lecz również tego, jakie znaczenie ma to, co mówi. A zatem słuchacz powinien być wrażliwy na niuanse w tonie, sposobie mówienia i sygnałach pozawerbalnych; tj. – **aktywne słuchanie**..

## „Wiosło” nr 4: podsumowania

To szczególna forma odzwierciedlenia, w której zbiera się wypowiedzi klienta z całej rozmowy. Podsumowania ułatwiają zmianę tematu oraz świetnie domykają spotkania.

## Zachowania, które pokazują, że osoba jest gotowa do zmiany:

- ❖ **Mniejszy opór** – klient przestaje się spierać, przerywać, zaprzeczać, zjawia się na spotkaniach, bierze w nich aktywny udział.
- ❖ **Mniej pytań dotyczących zachowania, które ma zostać zmienione.**
- ❖ **Rozwiązanie** – zdaje się, że klient znalazł rozwiązanie, może okazywać objawy ulgi i poruszenia.
- ❖ **Zdania automotywujące** – klient wypowiada wprost zdania samomotywujące, oddające jego zrozumienie sytuacji („Wydaje mi się, że to poważna sprawa”), zmartwienie („Martwię się tym”), otwartość na zmianę („Muszę coś z tym zrobić”), optymizm („Pokonam to”).
- ❖ **Więcej pytań na temat zmiany.**
- ❖ **Wizualizacja** – klient zaczyna opowiadać o tym, jak jego życie mogłoby wyglądać po wprowadzeniu zmiany.
- ❖ **Eksperymentowanie** – jeśli klient ma czas między spotkaniami, może eksperymentować z różnymi podejściami do zmiany (np. chodzenie na spotkania grup wsparcia, powstrzymywanie się od grania przez kilka dni lub wcześniejsze powroty do domu z pracy; sięganie po książki, które opisują, jak wprowadzać zmianę)<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> S. R. Andrew, *dz. cyt.*, s. 93-95.



**Strategie ułatwiające wydobywanie i wzmacnianie języka zmiany** – język zmiany to wszystko, co klient wypowiada i jest argumentem za zmianą:

- ❖ **Zadawanie pytań wydobywających otwartych** – to najprostszy sposób, aby poznać pragnienia, umiejętności, powody i potrzeby klienta w tym zawierają się pytania dotyczące celów i wartości oraz pytania o informacje zwrotne
- ❖ **Badanie skrajności** – dopytywanie klienta o to, co jego zdaniem jest największym zyskiem lub najbardziej negatywną konsekwencją wprowadzania lub niewprowadzania zmiany
- ❖ **Patrzenie w przeszłość** – retrospekcja, czy warto pozostać w ambiwalencji
- ❖ **Patrzenie w przyszłość** – pytanie klienta o wizję przyszłości po wprowadzeniu zmiany – plusy sytuacji
- ❖ **Używanie skalowania** (skala ważności/ufności/gotowości) – zadawanie pytań, które pozwalają zmierzyć motywację klienta pod kątem gotowości do zmiany, wagi zmiany, wiary w możliwość jej wprowadzenia, itp.<sup>23</sup>

## Bibliografia:

Andrew S. R., *Dialog motywujący w terapii uzależnień behawioralnych*, [w:] *Dialog motywujący. Praca z osobami uzależnionymi behawioralnie*, red. J.M. Jaraczewska, M. Adamczyk-Zientara, Eneteia, Warszawa 2015.

Gójska A., Huryn V., *Mediacja w rozwiązywaniu konfliktów rodzinnych*, Warszawa 2007.

Lizis-Młodożeniec M., Dialog motywujący w pracy gminnej komisji rozwiązywania problemów alkoholowych [www.wydawnictworemedium.pl/.../2-swiat-problemow?...dialog...rozwiazywania-problemow](http://www.wydawnictworemedium.pl/.../2-swiat-problemow?...dialog...rozwiazywania-problemow)

*Mediacje rodzinne w praktyce*. Poradnik, ROPS, Kraków 2008.

Miller R., Rollnick S., *Dialog motywujący. Jak pomoc ludziom w zmianie* (tłum. R. Andruszko), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014.

Podobas I, *Mediacje i negocjacje w praktyce*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2014.

*Standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora*, uchwalone przez Radę do spraw Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości w dniu 26 czerwca 2006

<sup>23</sup> [http://pttm.org.pl/?page\\_id=143](http://pttm.org.pl/?page_id=143)



*System wspierania i formy pracy z rodziną*, ROPS w Krakowie, Kraków 2013.

Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej (Dz.U.2017, poz. 697).

Waszkiewicz P., *Zasady mediacji*, [w:] *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska R. Morek, Warszawa 2009.

Winch A., Winch S., *Negocjacje – jednostka, organizacja, kultura*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.

Wojtanowicz K., *Mediacje rodzinnej jako sposób na rozwiązywanie konfliktów w rodzinie*, [w:] A. Błasiak, E. Dybowska(red.), *Wybrane zagadnienia pedagogiki rodziny*, Kraków 2010.

