

MAGDALENA TABERNACKA

ORCID: 0000-0002-5921-7154

Uniwersytet Wrocławski
magdalena.tabernacka@uwr.edu.pl

Aksjologia mediacji z udziałem przedsiębiorców — refleksje

Abstrakt: Zastosowanie mediacji jako konsensualnej metody opanowania sporów ma swoje aksjologiczne uzasadnienie w szeroko pojmowanej praktyce obrotu gospodarczego. Jest to przypadek, w którym aksjologia działania człowieka ma też swój wymiar prakseologiczny. Mediacje są narzędziem realizowania takich wartości, jak dobro społeczne i sprawiedliwość społeczna, gdyż są nie tylko wyrazem idei sprawiedliwości naprawczej, lecz także realizacją mechanizmów sprawiedliwości proceduralnej poprzez włączenie w praktykę opanowania sporów mechanizmów oddolnej partycypacji, co w efekcie skutkuje odciążeniem aparatu wymiaru sprawiedliwości i działania systemu administracji publicznej.

Słowa kluczowe: mediacja, aksjologia, przedsiębiorca, ADR.

Pojęcie aksjologii¹ z reguły rozpatruje się w ujęciu wartości opisywanych jako dobra identyfikowane w wymiarze etycznym. Warto jednak zwrócić uwagę, że termin ten może być postrzegany w szerszej perspektywie społecznej, dlatego też proponuję, by rozważania o aksjologii mediacji w danym obszarze życia społecznego prowadzić w sposób nieizolujący określonej sfery poznawczej tylko do jednej kategorii. Szkiełko i oko naukowca powinno dostrzegać problem w całej jego złożoności, dlatego badania powinny być prowadzone holistycznie. W związku z tym podejmowanie rozważań nad aksjologią zastosowania mediacji gospodarczych, czy też szerzej — mediacji z udziałem przedsiębiorców, powinno następować z uwzględnieniem skutków prawnych zastosowania tej metody roz-

¹ Aksjologia to, jak podaje Władysław Kopaliński, nauka o wartościach, ogólna teoria wartości czy też wartościowania. Grecki źródłosłów tego terminu oznacza ‘rzecz cenną, wiarygodną, odpowiednią’. Zob. *idem, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 1978, s. 42.

wiązywania sporów, a także skutków społecznych — w tym zakresie zwłaszcza ich konsekwencji ekonomicznych. Zarówno nauka, jak i język nauki powinny być na tyle elastyczne i twórcze, by uwzględniać merytoryczne przesłanki wyróżnienia pewnych pojęć, w związku z czym pojęcie wartości i przymiotnik „aksjologiczny” nie muszą być odnoszone jedynie do ich abstrakcyjnego rozumienia, dominującego w języku potocznym, które koduje pod tymi terminami konotacje o wymiarze przede wszystkim etycznym. Termin „wartości” ma w języku również odniesienie ściśle wymierne ekonomicznie — chodzi o rynkową czy też finansową wartość pewnych dóbr bądź działań. Ważne jest poza tym, by otrząsnąć się z hipokryzji oddzielania od siebie wartości w rozumieniu „duchowym” i wartości w rozumieniu ekonomicznym. Choć w praktyce może czasem dochodzić do kolizji tych sfer, to jednak, uwzględniając istotę potrzeb ludzkich i ich hierarchii, sklasyfikowanej na przykład przez Abrahama Masłowa², należy pamiętać, że to ekonomiczne podstawy egzystencji są gruntem, na którym można rozwijać realizację potrzeb tak zwanego wyższego rzędu.

Polskie prawodawstwo posługuje się zresztą kategorią pojęciową „społeczno-gospodarczych”³ aspektów, skutków czy też efektów pewnych działań bądź regulacji. Sfera aktywności społecznej jest więc nierozzerwalnie powiązana z kategorią aktywności ekonomicznej, co można by podsumować dygresją odwołującą się do potocznego powiedzenia, że życie jest piękne, ale drogie. Należy mieć na względzie, że każda regulacja prawna i każdy akt władzy wykonawczej, jak również każde orzeczenie sądu ma swoje skutki społeczne i gospodarcze, czy też ściślej — społeczno-gospodarcze. W polskim systemie prawnym od lat funkcjonuje instytucja mediacji i stosowanie jej ma swoją wartość ekonomiczną, rozumianą między innymi jako wymierne finansowo oszczędności zarówno dla uczestników

² A.H. Maslow, *Theory of Human Motivation*, „Psychology Review” 50, 1943, nr 4, s. 370–396. Zarówno potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa, sklasyfikowane przez Masłowa u podstaw piramidy potrzeb, jak i klasyfikowana na jej szczycie potrzeba realizacji wymagają środków finansowych czy rzeczowych. Piramida ta może jednak obrazować prawidłowość, o której pisał Maslow, że zaspokojenie potrzeb niższego rzędu pozwala na zrealizowanie potrzeb rzędu wyższego — w sferze motywacji do ich zaspokajania, więc wartości materialne są również podstawą realizacji wartości niematerialnych, co zresztą nie wchodzi w kolizję z faktem, że potrzeby wyższego rzędu do swojej realizacji także wymagają nakładów.

³ Na przykład ustawa z dnia 27 marca 2003 roku o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (tekst jedn. Dz.U. z 2022 r. poz. 503) jako jeden z elementów kształtowania przestrzeni w sposób odpowiadający kategorii ładu przestrzennego wymienia uwarunkowania społeczno-gospodarcze. W uchwale nr 102 Rady Ministrów z dnia 17 września 2019 roku w sprawie przyjęcia „Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030” (M.P. z 2019 r. poz. 1060) mowa natomiast o funkcjach społeczno-gospodarczych, sytuacji społeczno-gospodarczej czy partnerach społeczno-gospodarczych. Ponadto w polskim porządku prawnym funkcjonuje między innymi umowa ramowa między rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Szwajcarską Radą Federalną o wdrażaniu Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy w celu zmniejszenia różnic społeczno-gospodarczych w obrębie rozszerzonej Unii Europejskiej, podpisana w Bernie w dniu 20 grudnia 2007 roku (M.P. z 2008 r. Nr 75, poz. 672).

mediacji, jak i dla wymiaru sprawiedliwości. Ma ona także wartość obserwowaną w sferze stosunków społecznych, co zresztą w efekcie rzutuje również na sferę ekonomiczną funkcjonowania człowieka.

Mediacje jako niekonfrontacyjna metoda rozwiązywania sporów⁴ — czy też, jak to określają Adam Zienkiewicz i Anna Kalisz, opanowywania sporów⁵ — przy udziale bezstronnego, neutralnego i fachowego mediatora umożliwiają w zakresie stosunków gospodarczych osiągnięcie kompromisu pozwalającego zwiększyć efektywność prowadzenia działalności gospodarczej przez ograniczenie lub eliminację ryzyka destrukcyjnych skutków konfliktów, w które mogliby być zaangażowani przedsiębiorcy i inne podmioty aktywne w obrocie gospodarczym.

Istotą mediacji jest możliwość otrzymania merytorycznego wsparcia w procesie samodzielnego rozwiązania konfliktu. Powszechnie uznaje się, że ta cecha mediacji pozwala na osiągnięcie porozumienia rzeczywiście dostosowanego do oczekiwań i możliwości stron. Jak słusznie zauważa Martyna Plucińska-Nowak, w konsekwencji interwencji o ugodowej, konsensualnej (zamiast władczej) formule zwiększa się szansa nie tylko na neutralizację destrukcyjnego wymiaru sporu, ale również na to, że sytuacja pokonfliktowa będzie obszarem konsensualnego ustosunkowania stron oraz podstawą kolejnych wzajemnych oddziaływań o takim charakterze⁶.

Mediacje w obrocie gospodarczym mogą się toczyć między przedsiębiorcami — osobami prawnymi i fizycznymi prowadzącymi działalność gospodarczą. Mediacje z udziałem przedsiębiorców mogą dotyczyć także sporów między podmiotami rynkowymi i producentami a podmiotami o statusie publicznoprawnym w zakresie stosunków gospodarczych, w jakich podmioty o statusie publicznoprawnym uczestniczą.

Zakres spraw mogących być poddawany mediacjom obejmuje wszelkie spory cywilnoprawne, które mogą podlegać rozstrzygnięciu w drodze ugody zawartej przed sądem. W przypadku mediacji nastąpi to poza procesem, choć praktycy zwracają uwagę, że społeczny proces opanowania sporu, do którego doszło podczas mediacji, skłania strony konfliktu po zakończeniu mediacji w pewnych przypadkach do zawarcia ugody już w ramach postępowania sądowego. Mediacje z udziałem przedsiębiorców mogą się toczyć także w obszarze stosunków pu-

⁴ Por. M. Tabernacka, *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, Warszawa 2018, s. 33–37. Warto zwrócić uwagę, że mediacja jest procesem służącym osiągnięciu porozumienia zarówno w przypadku sporu, jak i w sytuacji konieczności dokonania zadośćuczynienia, a także w sytuacji zastoju czy impasu w negocjacjach. Mediator zaś pełni liczne funkcje, takie chociażby jak doradzanie, komunikowanie stron czy też moderowanie interakcji między stronami. Jak więc widać, mediacje mogą być doskonałym remedium na problemy komunikacyjne i kolizje interesów między partnerami biznesowymi, gdy trzecia osoba interakcji — mediator — będzie równocześnie w niej „trzecim okiem”, pozwalającym dostrzec szanse, które nie były wcześniej dla stron widoczne.

⁵ A. Kalisz, A. Zienkiewicz, *Mediacja w sprawach gospodarczych jako narzędzie wspierające sukces w biznesie*, Warszawa 2020, s. 51–83.

⁶ M. Plucińska-Nowak, *Status i oblicza mediacji w społeczeństwie polskim*, Poznań 2021, s. 25.

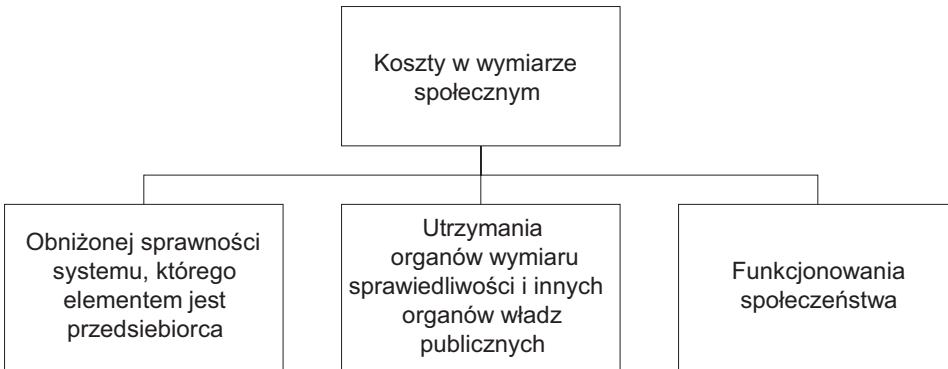
blicznoprawnych, gdy przedsiębiorca jest adresatem aktu regulowanego przepisami prawa publicznego. Mediacje z udziałem przedsiębiorców mogą więc znaleźć zastosowanie w konfliktach związanych z realizacją umów handlowych czy inwestycyjnych, w sprawach pracowniczych oraz szerzej — w sporach zbiorowych, w konfliktach w organach spółek prawa handlowego i organach innych podmiotów gospodarczych. W zakresie podlegającym regulacjom prawa publicznego mediacje mogą być zastosowane w konfliktach przestrzennych, w które zaangażowani są przedsiębiorcy, oraz w konfliktach wynikłych w związku z wydaniem określonego aktu administracyjnego, którego adresatem jest przedsiębiorca.

Przedsiębiorcy zaangażowani w konflikt, rozważając skorzystanie z metody ochrony prawnej, muszą mieć świadomość rzeczywistych finansowych i społecznych kosztów pozostawania w sytuacji konfliktowej. Oczywiście konieczność korzystania z ochrony prawnej generuje nakłady, takie jak koszty pomocy prawnej, zastępstwa procesowego, opłat sądowych czy też utraconych korzyści, jeżeli określone czynności procesowe będą musieli przeprowadzać osobiście. Istotne są jednak również koszty dotyczące utraty pracowników, którzy mogą być drugą stroną sporu, co może dotyczyć kadry zarządzającej, specjalistów z określonych dziedzin, a także innych pracowników. Dodatkowe koszty mogą powstać w związku ze spadkiem motywacji do pracy pozostałych pracowników obserwujących sytuację konfliktową. Istotne są też straty w otoczeniu organizacyjnym przedsiębiorcy. Przedsiębiorca może w wyniku konfliktu, który będzie rzutował negatywnie na jego reputację, a także w sytuacji, gdy w konflikt zaangażowani są jego klienci lub dostawcy, utracić swoją dotychczasową wysoką pozycję na rynku i — co jest z tym związane — stracić dostawców oraz klientów, czy też szerzej — dostęp do dotychczasowych rynków zbytu.

W związku z tym w mediacjach przedsiębiorcy mogą próbować opanować wiele typów sporów, w których biorą udział przedsiębiorcy. Warto spośród nich wymienić między innymi: spory dotyczące zawierania, sposobu wykonania lub rozwiązywania umów handlowych; spory dotyczące braku płatności lub terminowości zapłaty płatności ratalnych; spory o odszkodowania umowne i pozaumowne; spory o naruszenie praw autorskich lub patentowych; spory dotyczące roszczeń wspólników bądź akcjonariuszy wobec spółki lub spółki wobec zarządu; spory przy ustalaniu obowiązków w ramach umowy konsorcjum; spory wewnątrz kadry zarządzającej danym podmiotem gospodarczym; spory związane z prowadzeniem działalności centrów handlowych; spory powstałe podczas fuzji, przejęć lub sprzedaży przedsiębiorstwa; spory powstałe w wyniku prowadzenia spraw upadłościowych lub postępowań naprawczych.

Istotną wartością — również w wymiarze indywidualnym — interesów gospodarczych danego przedsiębiorcy, ale także w perspektywie interesu publicznego, jest redukcja kosztów funkcjonowania danego przedsiębiorcy oraz podmiotów sfery publicznej. Można więc mówić o swoistej społecznej aksjologii redukcji kosztów, co obrazuje schemat 1, przedstawiający potencjał redukcji kosztów

funkcjonowania sieci społecznej, której częścią jest przedsiębiorca, oraz systemu państwowego, który mógłby zostać zaangażowany w rozstrzygnięcie konfliktu.



Schemat 1. Obniżenie kosztów istotnych dla społeczeństwa dzięki zastosowaniu mediacji

Źródło: opracowanie własne.

Aksjologiczną przesłanką udziału przedsiębiorców w mediacjach jest więc usprawnienie sieci społecznej, w jakiej funkcjonuje przedsiębiorca (powiązań pomiędzy przedsiębiorcami, ich klientami, dostawcami czy też społecznością lokalną), i działania systemu instytucji publicznych (między innymi wymiaru sprawiedliwości i systemu organów administracji publicznej) zarówno w aspekcie redukcji kosztów, jak i efektywności komunikacji⁷. Opanowanie konfliktu usuwa przeszkody w efektywnej kooperacji na rynku, a rozwiązanie sporu poza formalnymi, zinstytucjonalizowanymi procedurami przyczynia się do odciążenia orzeczniczych instytucji publicznych, a przez to do redukcji wydatkowania środków publicznych.

Należy się też zgodzić z A. Kalisz i A. Zienkiewiczem, analizującymi kwestię udziału przedsiębiorców w mediacjach jako procedury przyczyniającej się do osiągnięcia sukcesu w biznesie, że skorzystanie z mediacji często stwarza szanse na szybsze i mniej obciążające (w znaczeniu logistycznym, finansowym, czasowym oraz emocjonalnym) uporanie się ze sporem. Autorzy zwracają także uwagę na możliwość osiągnięcia przez przedsiębiorcę, dzięki zawarciu porozumienia,

⁷ Chodzi tu oczywiście o komunikację pokonfliktową, która będzie umożliwiała dalszą kooperację. Samo przystąpienie do mediacji oznacza już nawiązanie zerwanej wcześniej komunikacji. Jak to ujmują M. Plucińska-Nowak, równość, dobrowolność, wolność uczestnictwa oraz procedury zapewniające rzetelność i symetrię dyskusji umożliwiają uczestnikom komunikacji wzajemną rozmowę oraz zrozumienie i powinno to ich zmotywować do porzucenia wrogiego, antagonistycznego nastawienia na rzecz poszukiwania najlepszego dla nich rozwiązania spornej sytuacji. Jak zauważa autorka, strukturyzowanie komunikacji w mediacji to w istocie przeformułowanie kłótni w uporządkowaną, niewymuszoną, otwartą, egalitarną dysputę, w której wyrównuje się i zabezpiecza komunikacyjne szanse w wysuwaniu postulatów, wymianie argumentów oraz w podejmowaniu autonomicznych decyzji, których ani gwałtowna, ani pasywna forma konfliktu nie umożliwia. Zob. *eadem*, *op. cit.*, s. 69.

satysfakcji psychologicznej, która stwarza szansę na odbudowanie przez strony sporu pozytywnych relacji i współpracy zawodowej w przyszłości⁸.

Mediacje to wyraz oddolnej sprawiedliwości i nie ma przy tym znaczenia, czy skutki ich zastosowania będą uwidoczniały się w sferze indywidualnej czy publicznej. Sfera publiczna nie powinna być traktowana jako opozycyjna do sfery prywatnej, to wszak jednostki są jej częściami składowymi. Dlatego też przedstawiciele władz, w tym wymiaru sprawiedliwości, powinni doceniać wartość partycypacyjnych metod rozwiązywania konfliktów społecznych.

Bibliografia

- Kalisz A., Zienkiewicz A., *Mediacja w sprawach gospodarczych jako narzędzie wspierające sukces w biznesie*, Warszawa 2020.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 1978.
- Maslow A.H., *Theory of Human Motivation*, „Psychology Review” 50, 1943, nr 4.
- Plucińska-Nowak M., *Status i oblicza mediacji w społeczeństwie polskim*, Poznań 2021.
- Tabernacka M., *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, Warszawa 2018.

The Axiology of Mediation with the Participation of Entrepreneurs: Reflections

Summary

The use of mediation as a consensual method of dealing with disputes has its axiological justification in the widely understood practice of economic transactions. In this case, the axiology of human activity also has its praxeological dimension. Mediation is a tool for the implementation of values such as social good and social justice because it is not only an expression of the idea of restorative justice but also the implementation of procedural justice mechanisms, by incorporating the mechanisms of bottom-up participation in the practice of dealing with disputes, which in effect relieves the judiciary and the public administration system.

Keywords: mediation, axiology, entrepreneur, ADR.

⁸ A. Kalisz, A. Zienkiewicz, *op. cit.*, s. 196.