

Beata KRAWCZYK-BRYŁKA  
Politechnika Gdańska  
Wydział Zarządzania i Ekonomii  
bkrawczy@zie.pg.gda.pl

Iwona FLIS  
Stowarzyszenie Wolna Przedsiębiorczość  
iwona.flis@swp.gda.pl

## **E-MEDIACJE JAKO PRZEDSIĘBIORCZA STRATEGIA ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW**

**Streszczenie.** Artykuł dotyczy tematu e-mediacji, które są nowoczesną metodą rozwiązywania konfliktów gospodarczych, zakładającą zastosowanie innowacyjnych rozwiązań informatycznych w procesie zarządzania konfliktem. Zaprezentowano wyniki badań, które przeprowadzono na grupie polskich przedsiębiorców, by zweryfikować postawy wobec e-mediacji i gotowość korzystania z tego rozwiązania w sytuacjach konfliktowych.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie konfliktem, mediacje, e-mediacje, przedsiębiorczość.

## **E-MEDIATION – THE ENTREPRENEURIAL STRATEGY OF CONFLICT RESOLUTION**

**Summary.** The article presents the e-mediation as the innovative, based on information technologies technique of business conflict resolutions. There are the results of the research presented that show Polish entrepreneurs attitudes towards e-mediation and their willingness to use e-mediation in conflict situation.

**Keywords:** conflict management, mediation, e-mediation, entrepreneurship.

### **1. Wprowadzenie**

Jednym z głównych wyzwań, które stają przed przedsiębiorcą, jest budowanie i utrzymywanie równowagi relacji międzyludzkich, co jest wyzwaniem ze względu na duże prawdopodobieństwo pojawiania się konfliktów na wielu płaszczyznach: z klientami, z kooperantami, z pracownikami czy ze współwłaścicielami firmy. Zarządzanie konfliktem to

działania, których celem jest minimalizowanie negatywnych skutków konfliktu i wzmacnianie jego pozytywnych konsekwencji<sup>1</sup>. Zarządzanie konfliktem zakłada, że działania te będą zaplanowane, zorganizowane, wykonane i kontrolowane dzięki dokładnej analizie sytuacji konfliktowej. Warunkiem skutecznego kierowania konfliktem jest też znajomość potencjalnych metod i świadomy wybór najlepszych z nich<sup>2</sup>.

Wymienia się pięć głównych strategii w rozwiązywaniu konfliktów: unikanie, akomodacja, rywalizacja, kompromis i współpraca<sup>3</sup>. Uważa się, że ostatnia z nich, która jest nastawiona na poszukiwanie obustronnych korzyści, jest najbardziej efektywna w zarządzaniu konfliktem. Pozwala na ujawnienie i porównanie poglądów, zasobu informacji i daje szansę na integrację stron. Wybór strategii współpracy jest domeną osób aktywnych, otwartych na punkt widzenia drugiej strony, na wysłuchanie jej argumentów i wysiłek w celu zrozumienia perspektywy oponenta<sup>4</sup>. Wymaga również twórczego myślenia, spontaniczności i umiejętności kształtowania zaufania pomiędzy stronami<sup>5</sup>. Jedną z metod, która realizuje zasady strategii współpracy i daje szansę na szybkie, tanie i skuteczne rozstrzygnięcie konfliktu, jest mediacja. W Polsce, mimo iż cieszy się ona dużą akceptacją przedsiębiorców<sup>6</sup>, jest rzadko wykorzystywana w praktyce. Jest więc wyzwaniem, które powinno kształtować ścieżkę rozwoju przedsiębiorstw, szczególnie że ze względu na wpływ na relacje firmy z interesariuszami może decydować o jej przewadze konkurencyjnej. Gotowość podejmowania mediacji jest jednym z elementów rozwoju organizacji, który ułatwia budowanie podłoża do tworzenia i szybkiego wykorzystania okazji przez przedsiębiorcę<sup>7</sup>. Przedsiębiorczość rozumiana jako „kreowanie czegoś nowego w podejściu”, z założeniem że prowadzi do efektywności rozumianej szerzej niż tylko w wymiarze finansowym, ma służyć konkurencyjności przez wprowadzanie innowacyjnych strategii i rozwiązań w praktyce zarządzania organizacją<sup>8</sup>. W obszarze rozstrzygania konfliktów innowacją jest zastosowanie nowoczesnych technologii do wspomagania procesu mediacji. Mediacje on-line to mediacje prowadzone z wykorzystaniem elektronicznych środków komunikacji (e-mail, chat, wideokonferencja), które realizują wszystkie założenia mediacji tradycyjnych<sup>9</sup>.

<sup>1</sup> B. Klusek-Wojciszke: Metody zarządzania konfliktem w organizacjach, <http://studiaimaterialy.pl/artykuly/numer-2012/> (22.04.2014), s. 11-116.

<sup>2</sup> M. Kućmierczyk, M. Łaciak: Cechy, wiedza i umiejętności przedsiębiorcy, <http://www.bp.katowice.pl/baza-wiedzy/ekspersi-gospodarczy/5/cechy,-wiedza-i-umiejtnosci-przedsiębiorcy> (2.05.2014).

<sup>3</sup> E. Więcek-Janka: Zmiany o konflikty w organizacji. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s. 111.

<sup>4</sup> J. Wołoszyn: Konflikt w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. „Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 59, 2006, s. 26-27.

<sup>5</sup> E. Więcek-Janka, op.cit., s. 111.

<sup>6</sup> B. Krawczyk-Bryłka, I. Flis: Postawy przedsiębiorców wobec rozstrzygania konfliktów na platformie ODR. Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Tom 37/2014, 53-65.

<sup>7</sup> B.J.Gabryś: Strategiczna istota rozwoju przedsiębiorczych organizacji, [http://www.ptzrp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2011/034.pdf](http://www.ptzrp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2011/034.pdf) (20.04.2014), s. 375-378.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 377.

<sup>9</sup> M. Wasylkowska-Michór: Elektroniczna mediacja – mit czy rozwiązanie na przyszłość. Na Wokandzie, nr 5, 2011, s. 1.

Celem artykułu jest weryfikacja hipotezy, że polscy przedsiębiorcy postrzegają rozwiązywanie konfliktów jako ważny element zarządzania strategicznego, e-mediacja zaś to innowacyjna metoda zwiększająca dostępność mediacji w środowisku biznesowym. Podstawą sformułowania tych założeń jest przedstawienie analogii pomiędzy właściwościami e-mediacji a charakterystyką działań przedsiębiorczych. Metodą wybraną w celu weryfikacji postawionych hipotez jest badanie jakościowe w postaci wywiadów przeprowadzonych z przedsiębiorcami. Podjęta tematyka i przeprowadzone badanie uzupełniają dość ubogą literaturę polską dotyczącą percepcji mediacji biznesowych, wzbogacając ją jednocześnie o wyniki dotyczące e-mediacji, która jest nowością zarówno w praktyce rozwiązywania sporów, jak i w opracowaniach z dziedziny zarządzania.

## 2. E-mediacje jako proaktywna metoda rozwiązywania sporów

Mediacje to prospektywna – nastawiona na przyszłość – forma zarządzania konfliktem, która służy zarówno rozwiązaniu sporu, jak i utrzymaniu relacji i komunikacji pomiędzy stronami, samopoznaniu i samodoskonaleniu stron oraz tworzeniu wartości ważnych dla ogółu społeczeństwa (tworzenie etyki rozwiązywania sporów, stabilizacja porządku społecznego, promocja wartości i postaw moralnych: sprawiedliwość, dialog, konsensus, empatia)<sup>10</sup>. Za główną cechę mediacji można uznać samodzielność i wyłączność stron do podjęcia decyzji wobec przedmiotu sporu, co służy realizacji celów mediacji na poziomie personalnym, takich jak:

- samoświadomość,
- szacunek do siebie, pozytywna samoocena,
- wiara we własne siły,
- poczucie autonomii, samodzielność, kreatywność,
- zdolność komunikowania własnych stanowisk i słuchania drugiej strony.

Zachowanie pełnej kontroli nad wynikiem postępowania mediacyjnego to zaleta mediacji, która wynika z dobrowolności udziału i nastawienia na wypracowanie rozwiązania, które będzie zadowalające wszystkie strony. Wychodzenie poza schemat ustalania, kto ma rację, wymaga od stron konfliktu zaangażowania w dialog, podejmowania decyzji merytorycznych, przejścia odpowiedzialności za wynik postępowania i dalsze losy relacji<sup>11</sup>. Umożliwia jednocześnie uzyskanie porozumienia na wszystkich płaszczyznach sporu, które zostaną ujawnione przez uczestników, co z kolei sprzyja egzekwowalności umowy

<sup>10</sup> A. Zienkiewicz: Różnorodny paradygmat mediacji – odpowiedź na wielocelowość dyskursu mediacyjnego. *Kwartalnik ADR, Arbitraż i Mediacje*, nr 2(2)/ 2008, s. 77-99.

<sup>11</sup> M. Wysocka-Fronczek: Dlaczego kieruję sprawy do postępowania mediacyjnego? „*Prokuratura i Prawo* 2, 2011, s. 148-150.



mediacyjnej. Mediacja wymaga więc proaktywnej postawy, którą należy rozumieć jako świadome wybieranie rozwiązań w każdej sytuacji i przyjmowanie odpowiedzialności za konsekwencje własnych wyborów<sup>12</sup>. Inne cechy mediacji, czyli dobrowolność udziału, poufność, nieformalność, szybkość i skuteczność, powodują dodatkowo, że wybór tej metody w zarządzaniu konfliktem wydaje się wysoce uzasadniony i służyć satysfakcji wszystkich uczestników sporu.

W czasach, w których wiele transakcji biznesowych ma charakter międzynarodowy lub odbywa się on-line, rozwiązaniem zyskującym popularność na świecie są e-mediacje. Pozwalają one stronom skorzystać z mediacji bez ponoszenia strat związanych z organizacją spotkania mediacyjnego, ułatwiają merytoryczne podejście do problemu dzięki obniżaniu poziomu emocji w komunikacji internetowej, dają czas na rozważenie własnego stanowiska i szansę przejrzenia wcześniejszych wypowiedzi<sup>13</sup>. E-mediacje zapewniają większą elastyczność, wygodę i sprzyjają kreatywnym rozwiązaniom<sup>14</sup>. Świadomi tych zalet, przedsiębiorcy powinni więc, proaktywnie poszukując najlepszych rozwiązań sytuacji konfliktowych, chętnie korzystać z systemów ODR (Online Dispute Resolution), tym bardziej że charakterystyka e-mediacji bardzo dobrze wpisuje się w strategię działań określanych jako przedsiębiorcze.

### 3. E-mediacje a przedsiębiorczość

Przedsiębiorczość można rozumieć jako „budowanie wspólnoty ludzi, praktykujących tworzenie i wykorzystanie szans”. Atrybuty osób przedsiębiorczych to pragmatyzm, optymizm, tolerancja nieokreśloności, indywidualizm, mały dystans władzy, który skutkuje niechęcią wobec hierarchii, wewnątrzsterowność i traktowanie zmiany jako okazji do rozwoju<sup>15</sup>.

Wśród psychologicznych cech przedsiębiorców wymienia się najczęściej takie, jak: potrzeba osiągnięć, skłonność do podejmowania ryzyka, umiejętność podejmowania decyzji, wewnętrzne poczucie kontroli, innowacyjność, poczucie skuteczności, wysoka samoocena, niezależność, ukierunkowanie na cel i proaktywność<sup>16</sup>. Osoby przedsiębiorcze potrafią elastycznie przystosowywać się do zmieniających się warunków otoczenia, jednocześnie

<sup>12</sup> I. Majewska-Opielka: Sukces firmy. GWO, Sopot 2007, s. 66.

<sup>13</sup> B. Paik Sunoo: Hot Disputes Cool Down in Online Mediation. Workforce, Jan 2001, 80, 1, p. 52.

<sup>14</sup> J.W. Goodman: The Advantages and Disadvantages of Online Dispute Resolution. An Assessment of Cyber-Mediation Web Sites. Journal of Internet Law, May 18, 2006, p. 13.

<sup>15</sup> H. Dźwigoł: Organizacja przedsiębiorcza w warunkach XXI wieku. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 56, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011, s. 54.

<sup>16</sup> E. Morawiecka: Podmiotowe komponenty przedsiębiorczości w ujęciu teoretycznym i praktycznym – próba psychologicznej syntezy, [w:] Wasilczuk J. (red.): Przedsiębiorczość w ośmiu odsłonach. Wydawnictwo PG, Gdańsk 2013, s. 68.

respektując zasady i normy społeczne, angażują się w działania zgodne z ich ideami i pasjami i wybierają czynne strategie rozwiązywania problemów<sup>17</sup>.

W koncepcjach ekonomicznych przypisuje się przedsiębiorcy między innymi rolę decydenta, rozjemcy, menedżera, organizatora i koordynatora zasobów ekonomicznych<sup>18</sup>.

Przedsiębiorczość to wreszcie postawa życiowa, interpretowana jako umiejętność radzenia sobie w każdej sytuacji, związana z inicjatywą, zaradnością, kreatywnością, dynamiką, zmianą i innowacyjnością. Innowacyjność jest narzędziem przedsiębiorczości, które sprzyja dostrzeganiu i wykorzystaniu szans w rozwoju strategicznym<sup>19</sup>. Orientacja przedsiębiorcza opiera się na innowacyjności i proaktywności.

Zestawienie atrybutów przedsiębiorczego stylu działania z cechami, jakie przypisuje się w literaturze mediacjom i e-mediacjom, pozwala na identyfikację wielu analogii, które przedstawiono w tabeli 1.

Wydaje się, że zaledwie jeden z atrybutów odróżnia podejście przedsiębiorcze od strategii zarządzania konfliktem na drodze mediacji – ta metoda jest określana jako niosąca małe ryzyko porażki, przedsiębiorcy zaś właśnie w ryzykownych sytuacjach potrafią odnaleźć najwięcej szans i okazji do zysku. Jednak samo przełamanie standardowego rozwiązania, jakim jest w polskich warunkach rozprawa sądowa, lub też wybór e-mediacji jako metody bardzo nowoczesnej i mało znanej oznacza stawienie czoła sytuacji o dużym poziomie niepewności, czyli ryzykownej.

Analiza powyższych analogii skłania do postawienia wniosku, iż mediacje, szczególnie te realizowane on-line, są idealnym rozwiązaniem dla osób przedsiębiorczych, które tworzą i rozwijają organizacje biznesowe.

Przedsiębiorczość można również rozpatrywać jako proces obejmujący kolejne etapy tworzenia i zarządzania przedsiębiorstwem<sup>20</sup>. W tym dynamicznym procesie widoczna jest rola zarządzania strategicznego, które dotyczy budowania przewagi konkurencyjnej firmy w konkretnym otoczeniu z wykorzystaniem posiadanych zasobów. Przedsiębiorczość też służy konkurencyjności, ale opiera się na innowacyjności, co w połączeniu z zarządzaniem strategicznym kreuje nowe modele biznesu i nowe sposoby prowadzenia firmy, elastycznie dopasowujące się do zmiennej rzeczywistości biznesowej<sup>21</sup>. Również w tym kontekście mediacje i e-mediacje ukazują się jako przedsiębiorcze i strategiczne rozwiązanie, gdyż:

- dają szansę na utrzymanie i wzmacnianie relacji z interesariuszami firmy,
- zapewniają realizację celów stron i kontrolę nad procesem zarządzania konfliktem,

<sup>17</sup> J. Dubiel: Przedsiębiorczość życiowa. Próba konceptualizacji problemu na tle współczesnej myśli psychologicznej, [w:] Ratajczak Z. (red.): Przedsiębiorczość. Źródła i uwarunkowania psychologiczne. Difin, Warszawa 2012, s. 145-147.

<sup>18</sup> M. Strykowska: Zarządzanie karierą zawodową jako forma przedsiębiorczości, [w:] Ratajczak Z. (red.): Przedsiębiorczość. Źródła i uwarunkowania psychologiczne. Difin, Warszawa 2012, s. 50-56.

<sup>19</sup> A. Chodyński: Przedsiębiorczość i innowacyjność a kompetencje – aspekty strategiczne. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, z. 2, 2008, s. 31-35.

<sup>20</sup> M. Strykowska, op.cit., s. 56.

<sup>21</sup> B.J. Gabryś, op.cit., s. 378.

- pozwalają zarządzać ważnymi zasobami przedsiębiorstwa: czasem i pieniędzmi wydatkowanymi na rozwiązanie sporów,
- są sposobem na kształtowanie dobrego wizerunku wszystkich uczestników sporu<sup>22</sup>,
- w polskich warunkach są metodą innowacyjną,
- mogą być formą zapobiegania konfliktom w przyszłości przez podpisanie klauzuli mediacyjnej na początku współpracy<sup>23</sup>.

Tabela 1

## Porównanie atrybutów przedsiębiorczości i e-mediacji

Atrybuty	
działań przedsiębiorczych	mediacji/e-mediacji
budowanie wspólnoty	mediacje służą długofalowym relacjom, e-mediacje wspomagają relacje biznesowe on-line
tworzenie i wykorzystanie szans	traktowanie konfliktu jako sytuacji konstruktywnej, wyzwania, zmiany
pragmatyzm, ukierunkowanie na cel, potrzeba osiągnięć	celem jest dojście do porozumienia, które zaspokaja potrzeby stron, nie udowodnienie winy, szybkie i tanie rozwiązanie
optymizm	spostrzeganie możliwości porozumienia mimo urazów i niezgodności stanowisk
mały dystans władzy, niechęć wobec hierarchii	uznanie równoważności stron i ich interesów w dochodzeniu do porozumienia
proaktywność, wewnętrzne poczucie kontroli, poczucie skuteczności	proaktywność, przejmowanie inicjatywy i odpowiedzialności za rozstrzygnięcie konfliktu i jego efekty przez strony
traktowanie zmiany jako okazji do rozwoju	traktowanie konfliktu jako wyzwania, okazji do rozwoju
umiejętność podejmowania decyzji, inicjatywa	dobrowolność podejmowania mediacji, inicjatywa stron w generowanie propozycji rozwiązań
innowacyjność, kreatywność	zmiana standardów rozstrzygania konfliktów na drodze sądowej, wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań internetowych w praktyce mediacji
wysoka samoocena	samoświadomość i wysoka samoocena to warunki podjęcia decyzji o proaktywnych strategiach rozwiązywania konfliktu oraz konsekwencje przystąpienia do mediacji/e-mediacji
niezależność, indywidualizm	uniezależnienie się od decyzji sądu, uniezależnienie się od miejsca i czasu w e-mediacjach
umiejętność radzenia sobie w każdej sytuacji, zaradność	wybór szybkiego, taniego, skutecznego narzędzia rozstrzygania konfliktu
skłonność do podejmowania ryzyka	przełamanie standardów rozstrzygania konfliktów na drodze sądowej, wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań internetowych w praktyce mediacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wymienionej w przypisach 15-23.

<sup>22</sup> A. Łukasiewicz: Punkt krytyczny. Mediacje sposobem na rozwiązanie konfliktu. Personel i Zarządzanie, maj 2013, s. 24.

<sup>23</sup> M. Wysocka-Fronczek, op.cit., s. 148-150.

Mimo przytoczonych powyżej argumentów mediacje i e-mediacje nie są typową praktyką w zarządzaniu firmami przez polskich przedsiębiorców. Zrealizowane przez autorki badanie ilościowe wykazało, że zaledwie 13% przebadanych przedsiębiorców skorzystało ze wsparcia mediatora<sup>24</sup>, dlatego postanowiono pogłębić wiedzę dotyczącą postaw przedsiębiorców wobec mediacji i e-mediacji, przeprowadzając wywiady pogłębione z ich przedstawicielami.

## 4. Praktyka rozstrzygania konfliktów – wyniki badań własnych

### 4.1. Założenia przeprowadzonych badań

Badania przeprowadzono w maju i czerwcu 2014 roku na grupie 10 przedsiębiorstw z sektora MSP w województwie pomorskim, m.in. w: firmie produkcyjnej (produkcja elementów budowlanych), fundacji prowadzącej działalność gospodarczą, biurze rachunkowym, agencji PR, firmie szkoleniowej, agencji marketingowej, biurze doradztwa prawnego, przedsiębiorstwie produkcyjno-handlowo-usługowym. Dobór próby badawczej był celowy i zakładał różnorodność branż firm reprezentowanych przez rozmówców oraz ich przynależność do sektora MSP. Celem przeprowadzonego badania była weryfikacja hipotezy, że dla polskich przedsiębiorców rozstrzyganie konfliktów jest ważnym elementem zarządzania firmą, które warto wspierać platformą do e-mediacji. Zastosowano metodę wywiadu pogłębionego, opierającego się na 15 pytaniach, koncentrując się na doświadczeniach i postawach przedsiębiorców.

### 4.2. Wyniki badań

8 z 10 respondentów nie korzystało dotychczas z mediacji jako sposobu rozwiązywania konfliktów. Jako najczęstszą przyczynę podawano brak okazji/potrzeby. Z dwóch respondentów, którzy stosowali już mediacje dla rozwiązania sporu, jeden został skierowany do mediatora przez sąd: *Mieliśmy bardzo dużo dowodów na to, że racja jest po naszej stronie, ale wiadomo, jak to jest – sąd musi to rozstrzygnąć i to sąd zaproponował, po wstępnym zapoznaniu się z tą dokumentacją, żebyśmy spróbowali, przy pomocy mediatora, który się specjalizuje w tego typu działaniach, między sobą się porozumieć i rozwiązać ten problem bez sądu [...]* (prezes fundacji).

Wszyscy uczestnicy badania uznali rozwiązywanie konfliktów za ważny element zarządzania własną firmą. Według właścicielki biura tłumaczeń: *Przedsiębiorca może znaleźć się w różnych sytuacjach konfliktowych – z klientami, pracownikami, dostawcami – więc*

<sup>24</sup> B. Krawczyk-Bryłka, I. Flis, op.cit., s. 59-63.

*moim zdaniem umiejętne postępowanie w przypadku wystąpienia konfliktu jest bardzo ważne przy prowadzeniu własnej firmy. Z kolei zdaniem właścicielki biura doradztwa prawnego: Konflikty skupiają na sobie uwagę. Ich rozwiązywanie wymaga czasu i często sporych środków finansowych. Niejednokrotnie wystąpienie konfliktu odciąga przedsiębiorcę od realizacji podstawowych zadań przedsiębiorstwa – skupia się na rozwiązywaniu sporu, a nie na prowadzeniu biznesu.*

Wśród najczęściej występujących konfliktów w działalności gospodarczej respondenci wymieniali spory z klientami, dostawcami, podwykonawcami oraz pracownikami. Co do źródeł sporów wskazywano zazwyczaj na problemy wynikające z niedopełnienia lub złamania warunków umowy: *Najczęściej występują konflikty spowodowane niewykonaniem lub nienależytym wykonaniem umowy oraz konflikty związane z niedokonaniem zapłaty. Częste też są konflikty spowodowane niedomówieniami i odmiennym rozumieniem treści zawartej umowy. Konflikty wynikające z niedopełnienia przez jedną stronę jakichś warunków i trudności w wyegzekwowaniu ich (prezes firmy produkcyjnej).*

8 badanych uznało, że nowoczesne/innovacyjne strategie i sposoby rozwiązywania konfliktów to takie rozwiązania, które zakładają dojście do porozumienia, konsensus lub kompromis: *Przez nowoczesne rozumiem polubowne, koncyliacyjne, takie, których zastosowanie daje możliwość wyjścia z twarzą obu stronom konfliktu (właścicielka biura tłumaczeń). Jednak zdaniem właściciela przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowo-usługowego: W tej materii nie ma specjalnie innowacyjnych metod. Jedyne przygotowana, mądra rozmowa, mediacja z zastosowaniem narzędzi typu: kij i marchewka. Większość konfliktów i sporów wynika z błędów komunikacyjnych i braku szczegółowych rozmów.*

Z kolei na pytanie, czy istnieje potrzeba innowacyjnych rozwiązań w rozstrzyganiu konfliktów z innymi organizacjami, z pracownikami, z klientami, większość respondentów odpowiedziała, że brakuje nie tyle samych rozwiązań, ile wiedzy, informacji na temat możliwych sposobów rozwiązywania sporów: *Potrzeba może jest, natomiast jest, myślę, nie do końca uświadomiona, bo ludzie też nie mają wiedzy na ten temat, że mogą coś rozwiązać za pomocą mediacji, że nie muszą iść do sądu (prezes firmy szkoleniowej); Większe znaczenie ma nastawienie przedsiębiorców do alternatywnych sposobów rozwiązywania sporów, wiedza o skutkach ich stosowania, koszty, umiejętności negocjacyjne przedsiębiorców, umiejętności w znajdowaniu rozwiązań oraz zaufanie do mediatora i jego umiejętności – powinien mieć wiedzę na temat rozwiązywania sporów gospodarczych (właścicielka biura doradztwa prawnego). Natomiast zdaniem właścicielki biura tłumaczeń: „W dzisiejszych czasach ludzie, firmy, pracownicy mają coraz większą wiedzę o przysługujących im prawach i chyba częściej występują w ich obronie. [...] Z drugiej strony pójdzie do sądu to gehenna, wielkie koszty i mnóstwo straconego czasu. Na swoje wychodzą chyba tylko adwokaci. Dlatego moim zdaniem warto poszukiwać innych, innowacyjnych możliwości rozwiązywania konfliktów.*

Respondenci podkreślali również, że mediacja czy zastosowanie technik IT nie są metodami *stricte* innowacyjnymi, niemniej ich połączenie w formie e-mediacji i wykorzysta-



nie do rozwiązywania sporów gospodarczych można uznać za innowacyjne: *Wcześniej nie słyszałam o takim sposobie rozwiązywania konfliktów* (właścicielka agencji marketingowej).

Wśród uczestników badania 6 osób uznało jednak, że mediacja jest przedsiębiorczą metodą rozwiązywania konfliktu, gdyż jest nastawiona na porozumienie i budowanie podstaw do dalszej współpracy stron: *Mediacje są dla mnie jak najbardziej przedsiębiorczą metodą radzenia sobie z konfliktami. W końcu prawdziwy przedsiębiorca to taki, który szuka różnych możliwości i stara się osiągnąć sukces możliwie niskim kosztem, a mediacje wydają mi się stosunkowo niedrogą metodą rozwiązywania konfliktów i na dodatek po mediacjach obie strony mogą czuć się usatysfakcjonowane, co lepiej wróży ewentualnej dalszej współpracy, niż poddawanie się wyrokom sądu.* 4 respondentów nie widziało bezpośredniego związku pomiędzy wyborem konkretnej metody rozwiązywania konfliktów a przedsiębiorczością i nie wskazało, która z metod rozwiązywania konfliktów jest najbardziej przedsiębiorcza. Ta grupa respondentów podkreślała jednak, że postawa przedsiębiorcza oznacza branie pod uwagę szerokiego spektrum metod rozwiązywania konfliktu, a nie koncentrację na jednej, często dotychczas stosowanej zdaniem respondentów, drodze sądowej.

Wszyscy uczestnicy badania pozytywnie ustosunkowali się do wsparcia mediacji narzędziami informatycznymi: *Jeżeli mają owe narzędzia uzupełnić, profesjonalizować proces mediacji, to owszem, każdy sposób jest dobry* (właściciel przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowo-usługowego). Wskazywano najczęściej, że takie rozwiązanie usprawni i przyspieszy sposób rozwiązywania sporów, a także wpłynie na obniżenie kosztów związanych z procesem mediacji. Podkreślano, że takie rozwiązanie może być szczególnie atrakcyjne dla osób młodszych, ale również dla osób niepełnosprawnych. Zdaniem właścicielki biura doradztwa prawnego: *Każde działanie prowadzące do osiągnięcia kompromisu między stronami sporu uznać należy za warte wsparcia. Z kolei według właścicielki agencji marketingowej: E-mediacje przydać się mogą każdemu, bez względu na grupę wiekową czy płeć.*

Mediacje czy e-mediacje mogą też służyć konkurencyjności firmy: *Jestem tego absolutnie pewien, że właściwe mediacje i rozmowy ograniczają wydatki i czas; [...] warto rozważyć zastosowanie tej metody, bo moim zdaniem jest tańsza, szybsza i ogólnie łatwiejsza niż postępowanie sądowe. Przez to służy zwiększaniu konkurencyjności; Na pewno ograniczyć mogą czas, w tym czas rozwiązania sprawy”; [...] myślę, że to przyspiesza... powoduje bardziej stabilny rozwój firmy.*

Przed wykorzystaniem mediacji do rozwiązywania sporów powstrzymuje przedsiębiorców to, że: *Nie są uświadomieni, że takie narzędzie jest, gdzie, do kogo mogą się zwrócić. Wiemy, są mediacje, ale... co ja mam z tym fantem zrobić, gdzie mam się zgłosić, gdzie mam to znaleźć?* (prezes firmy szkoleniowej), a także: *Charakter sporu, chęć rozwiązania sporu przez sąd, niewystarczająca wiedza o przebiegu i skutkach mediacji, dodatkowy koszt w wypadku nieosiągnięcia kompromisu, brak informacji o kompetencjach mediatorów, konieczność osobistego zaangażowania się w rozwiązanie sporu* (właścicielka biura doradztwa prawnego).



To, jaką metodę rozwiązywania konfliktu wybierze przedsiębiorca, zależy od kilku czynników, przy czym najczęściej wymieniano charakter, wagę sprawy, szanse na porozumienie, odległość stron oraz osobowość przedsiębiorcy: *zależy od tego przedsiębiorcy, jaki on jest otwarty na zmianę utartej ścieżki, [...] decyzja przedsiębiorcy zależy też od tego, jaki jest przedmiot spraw (prezes fundacji). Od osobowości. Jedna osoba jest nastawiona na rywalizację, druga jest nastawiona na współpracę, więc będzie zupełnie inaczej podchodziła do rozwiązywania konfliktów. [...] Może nastawienie – czy lubię wprowadzanie nowych rzeczy, czy też idę utartymi szlakami (prezes firmy szkoleniowej).*

## 5. Podsumowanie

Pomimo niewielkiego doświadczenia w zastosowaniu tego rozwiązania w praktyce przedsiębiorcy biorący udział w badaniu uznali mediacje i e-mediacje za korzystne pod wieloma względami: nastawione na współpracę i budowanie trwałych relacji biznesowych, sprzyjające stabilnemu rozwojowi firmy i jej konkurencyjności, bardziej efektywne kosztowo niż postępowanie sądowe i oszczędzające czas przedsiębiorcy. Mediacje i e-mediacje poszerzają katalog dostępnych metod rozwiązywania konfliktów i wiążą się z wykorzystaniem szans przez przedsiębiorcę, w związku z czym mogą być uznane zdaniem respondentów jako przedsiębiorcze lub świadczące o przedsiębiorczości stron.

Choć mediacje nie są kojarzone bezpośrednio z innowacją, to zastosowanie ich do rozwiązywania konfliktów biznesowych jako inne wyjście niż postępowanie sądowe, a w szczególności wsparcie ich rozwiązaniami informatycznymi jest postrzegane przez uczestników badań jako podejście innowacyjne, wprowadzające dodatkowe ułatwienia dla stron.

Tym, co powstrzymuje przedsiębiorców przed szerszym zastosowaniem mediacji i e-mediacji, jest niewystarczająca wiedza o zasadach wykorzystania tych narzędzi do rozstrzygnięcia sporów: *Narzędzia do stosowania mediacji na odległość w zasadzie są wystarczające, przy czym wiedza na ich temat jest niewielka. Większe znaczenie ma nastawienie przedsiębiorców do alternatywnych sposobów rozwiązywania sporów, wiedza o skutkach ich stosowania, koszty, umiejętności negocjacyjne przedsiębiorców, umiejętności w znajdowaniu rozwiązań oraz zaufanie do mediatora i jego umiejętności – powinien mieć wiedzę na temat rozwiązywania sporów gospodarczych (właścicielka biura doradztwa prawnego).*

Mediacje i e-mediacje to metody zarządzania konfliktem, które wydają się idealne do zastosowania przez osoby przedsiębiorcze w praktyce zarządzania organizacją, jednak by znalazły stałe miejsce w strategiach zarządzania, konieczne jest ich promowanie w środowisku biznesowym i dostarczenie rozwiązań technicznych umożliwiających profesjonalizację procesu zarządzania konfliktem.

## Bibliografia

1. Chodyński A.: Przedsiębiorczość i innowacyjność a kompetencje – aspekty strategiczne. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas*, z. 2, 2008.
2. Dubiel J.: Przedsiębiorczość życiowa. Próba konceptualizacji problemu na tle współczesnej myśli psychologicznej, [w:] Ratajczak Z. (red.): *Przedsiębiorczość. Źródła i uwarunkowania psychologiczne*. Difin, Warszawa 2012.
3. Dźwigoł H.: Organizacja przedsiębiorcza w warunkach XXI wieku. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie*, z. 56, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011.
4. Goodman J.W.: The Advantages and Disadvantages of Online Dispute Resolution. An Assessment of Cyber-Mediation Web Sites. *Journal of Internet Law*, May 18, 2006, p. 13.
5. Krawczyk-Bryłka B., Flis I.: Postawy przedsiębiorców wobec rozstrzygnięcia konfliktów na platformie ODR, *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku*, Tom 37/2014, 53-66.
6. Łukasiewicz A.: Punkt krytyczny. Mediacje sposobem na rozwiązanie konfliktu. *Personel i Zarządzanie*, maj 2013.
7. Majewska-Opiełka I.: *Sukces firmy*. GWO, Sopot 2007.
8. Morawiecka E.: Podmiotowe komponenty przedsiębiorczości w ujęciu teoretycznym i praktycznym – próba psychologicznej syntezy, [w:] Wasilczuk J. (red.): *Przedsiębiorczość w ośmiu odsłonach*. Wydawnictwo PG, Gdańsk 2013.
9. Paik Sunoo B.: Hot Disputes Cool Down in Online Mediation. *Workforce*, Jan 2001, 80, 1.
10. Strykowska M.: Zarządzanie karierą zawodową jako forma przedsiębiorczości, [w:] Ratajczak Z. (red.): *Przedsiębiorczość. Źródła i uwarunkowania psychologiczne*. Difin, Warszawa 2012.
11. Wasylkowska-Michór M.: Elektroniczna mediacja – mit czy rozwiązanie na przyszłość. *Na Wokandzie*, nr 5, 2011.
12. Więcek-Janka E.: *Zmiany o konflikty w organizacji*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.
13. Wołoszyn J.: Konflikt w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. „*Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*”, nr 59, 2006.
14. Wysocka-Fronczek M.: Dlaczego kieruję sprawy do postępowania mediacyjnego? „*Prokuratura i Prawo 2*”, 2011.
15. Zienkiewicz A.: Różnorodny paradygmat mediacji – odpowiedź na wielocelowość dyskursu mediacyjnego. *Kwartalnik ADR, Arbitraż i Mediacje*, nr 2(2)/ 2008.



**Źródła internetowe:**

16. Gabryś B.J.: Strategiczna istota rozwoju przedsiębiorczych organizacji,  
[http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/arttyk\\_pdf\\_2011/034.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/arttyk_pdf_2011/034.pdf) (20.04.2014).
17. Kłusek-Wojciszke B.: Metody zarządzania konfliktem w organizacjach,  
<http://studiaimaterialy.pl/arttykuly/numer-2012/> (22.04.2014).
18. Kućmierczyk M., Łaciak M.: Cechy, wiedza I umiejętności przedsiębiorcy,  
<http://www.bp.katowice.pl/baza-wiedzy/ekspertci-gospodarczy/5/cechy,-wiedza-i-umiejtnosci-przedsiębiorcy> (2.05.2014).

**Abstract**

E-mediation is the innovative conflict resolution technique that is dedicated to be used by entrepreneurial persons because of its characteristic: proactivity, developing long-term business relationships, independence of the court decisions and pragmatism. The Polish entrepreneurs interviewed in the qualitative research see the conflict resolution as the important element of strategy management and believe that mediation and e-mediation are time and money saving methods. They appreciate them as solutions that help to avoid the court battles and provide opportunity to increase the company competitiveness. Nevertheless they seldom use these methods in their management practices. The main reason is the lack of knowledge about mediation process.