

Uniwersytet Warszawski

Wydział Zarządzania

Mgr Iwona Karpińska-Królikowska

**Uwarunkowania mediacji
jako metody rozwiązywania konfliktów międzyorganizacyjnych**

streszczenie rozprawy doktorskiej

Promotor: dr hab. Jacek Pasieczny

Warszawa 2018

Spis treści

1. Uzasadnienie wyboru tematu	3
2. Cele rozprawy, pytania badawcze i hipotezy	8
3. Struktura rozprawy.....	10
4. Metodyka badań własnych	11
5. Wyniki i wnioski z przeprowadzonych badań.....	15
6. Ograniczenia i kierunki dalszych badań	26
7. Spis treści.....	28
8. Bibliografia wykorzystana w streszczeniu	29

1. Uzasadnienie wyboru tematu

W Polsce mediacja jest rzadko wykorzystywana przez organizacje, choć formalnie dostępna od 2005 r. (KPC, 1964 z późn. zm.). Niektórzy autorzy zajmujący się tym tematem mieli nadzieję, że po 5 - 10 latach od jej wprowadzenia zostanie doceniona przez polskich menedżerów (Kowalczyk, 1999). Od czasu formalnego uregulowania upłynęło ponad 12 lat, a ten sposób rozwiązywania konfliktów nie jest powszechnie znany i wykorzystywany. W Polsce organizacje najczęściej dowiadują się o możliwości mediacji dopiero na etapie sądowym. Konflikt międzyorganizacyjny, znajdujący się na etapie sporu sądowego ma już swoją historię, sojuszników i interesariuszy. Organizacje mogą też w konflikcie mogą korzystać z pomocy radców i adwokatów, którzy również mogą uczestniczyć w mediacji. W związku z tym, że z konfliktem organizacyjnym powiązane są interesy podmiotów i osób biorących w nich udział, pośrednio lub bezpośrednio wpływają na decyzję organizacji o skorzystaniu z tej metody.

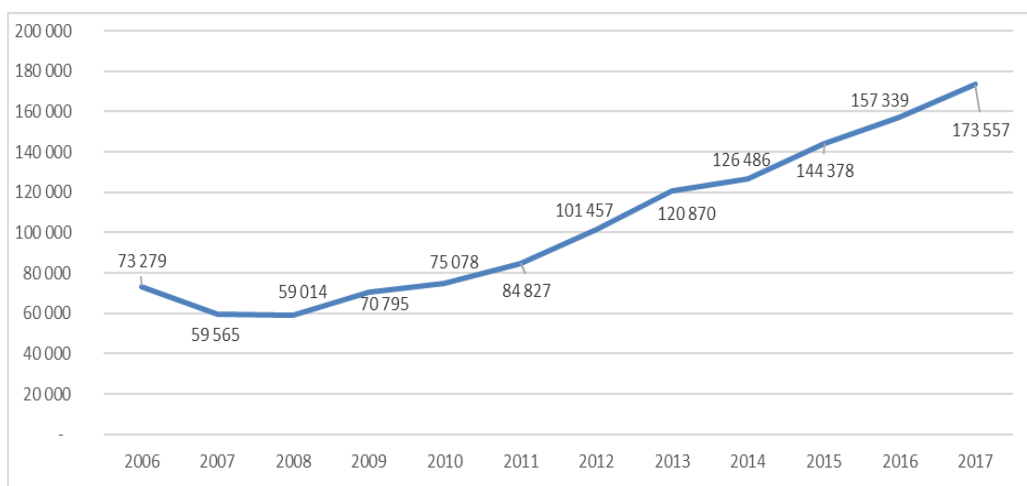
Uzasadnienie wyboru tematu wynika z trzech głównych kwestii związanych z wykorzystaniem mediacji przez organizacje, oporem pełnomocników organizacji do mediacji oraz brakiem badań związanych z czynnikami mogącymi mieć wpływ na skorzystanie, ugodę i czas w mediacji pomiędzy organizacjami.

A. Sposób rozwiązywania konfliktów, który nie jest powszechnie znany i wykorzystywany przez organizacje w Polsce.

Badanie, które zostało przeprowadzone w 2013 r. przez ówczesne Ministerstwo Gospodarki w Polsce, wskazało, że przedsiębiorcy, którzy weszli w spór gospodarczy najczęściej wybierali dwie drogi jego rozwiązania: negocjacje 40,6% (dwustronne rozmowy bez pośrednika) i drogę sądową 39,9% (rozstrzygnięcie sporu przed sądem powszechnym). Mediację wybrało 12,2% respondentów, arbitraż 7,3%. Respondenci w tym badaniu mogli wybrać więcej niż jeden sposób rozwiązania sporu. Badanie wskazało na niewystarczający poziom wiedzy oraz niewystarczający poziom zaufania do pozasądowych form rozwiązywania sporów (Ministerstwo Gospodarki, 2013). Wyniki powyższego badania potwierdzają statystyki w zakresie mediacji prezentowane przez Ministerstwo Sprawiedliwości za okres od 2006 r. do 2017 r. włącznie. Statystyki te ukazują m.in. liczbę konfliktów międzyorganizacyjnych (pozwy, które składają organizacje przeciwko sobie). W roku 2006 do Sądów Okręgowych i Rejonowych, Wydziałów Gospodarczych (gdzie trafiają sprawy organizacyjne) wpłynęło łącznie 943.033 spraw, a w 2017 r. 1.958.326.

Oznacza to, że w okresie ostatnich jedenastu lat liczba spraw składanych przez organizacje do sądu wzrosła dwukrotnie. Spośród wpływu wszystkich spraw gospodarczych sygnaturą „GC” posiadało 73.279 w 2006 r. i 173.557 w 2017 r. Wykres 1.1. przedstawia liczbę spraw gospodarczych oznaczonych sygnaturą „GC”, które wpłynęły do polskich sądów w okresie od 2006 do 2017 roku. Do mediacji w sprawach gospodarczych najczęściej kierowane są właśnie te oznaczone sygnaturą „GC” tj. „wszczęte przed sądem gospodarczym z powodu złożonego pozwu lub skargi o uchylenie wyroku sądu polubownego” (ekrs. pl).

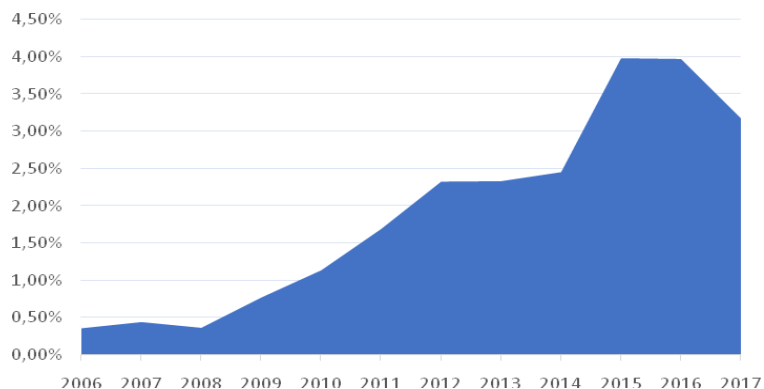
Wykres 1.1 Liczba spraw gospodarczych oznaczonych sygnaturą „GC”, która wpłynęła do sądów polskich w latach 2006 – 2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie statystyk Ministerstwa Sprawiedliwości www.ms.gov.pl, czas dostępu 07'2018.

Z analiz statystyk prezentowanych przez Ministerstwo Sprawiedliwości wynika, że niewielki odsetek spraw trafia do mediacji i jest to niespełna 4% spraw gospodarczych oznaczonych sygnaturą „GC”. Wykres 1.2 przedstawia liczbę spraw kierowanych do mediacji przez sądy w stosunku do wpływu wszystkich spraw gospodarczych oznaczonych sygnaturą „GC”.

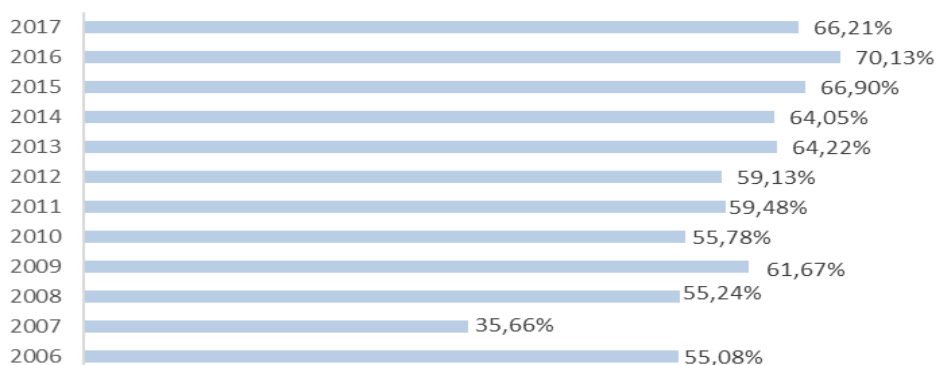
Wykres 1.2 Udział spraw gospodarczych oznaczonych sygnaturą „GC”, skierowanych do mediacji przez Sądy w Polsce w latach 2006 - 2017 (w stosunku do wpływu wszystkich spraw gospodarczych oznaczonych sygnaturą „GC”)



Źródło: opracowanie własne na podstawie statystyk sądowych publikowanych na stronie www.ms.gov.pl, czas dostępu 07/2018.

Spośród wszystkich spraw gospodarczych oznaczonych sygnaturą „GC”, skierowanych przez polskie sądy do mediacji, średnio 59,46% organizacji nie zgadzało się na nią (na podstawie danych MS z lat 2006-2017). Wykres 1.3 przedstawia dane dotyczące braku zgody na mediację w latach 2006-2017.

Wykres 1.3 Brak zgody organizacji na mediację w sprawach gospodarczych skierowanych przez sądy polskie (Sądy Okręgowe i Rejonowe) do mediacji w latach 2006 – 2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie statystyk ze strony www.ms.gov.pl, czas dostępu 07/2018.

Badanie przeprowadzone w 2012 roku przez Bank Światowy wskazało na „potrzebę położenia większego nacisku na rozstrzygnięcie sporów pomiędzy organizacjami, m.in. w zakresie efektywności i zalet mediacji” (World Bank, 2013). Badanie wskazało również na „niski poziom wykorzystania mechanizmów ADR, w tym mediacji”. Raport wskazywał, że polscy przedsiębiorcy „niechętnie korzystali z mediacji, a liczba mediacji pomiędzy organizacjami była bardzo niska w stosunku do potencjału” (World Bank, 2013). Opór do korzystania z mediacji z jednej strony wynika z nieznaności mediacji i jej zasad, ale także z korzyści, jakie może przynieść. W praktyce gospodarczej brak jest tradycji rozwiązywania konfliktów za pośrednictwem mediacji.

B. Profesjonalni pełnomocnicy (radcowie prawni, adwokaci), którzy wspierają organizację w konflikcie, odradzają mediację.

Radcowie prawni i adwokaci towarzyszący organizacji w konflikcie mogą pełnić rolę dominującą, równorzędną lub pomocniczą, w zależności od uzgodnień z organizacją. W Polsce pełnomocnicy profesjonalni (radcowie prawni, adwokaci) krytycznie podchodzą do mediacji. Postrzegają ją jako konkurencyjną wobec ich roli. Nie rozumieją też istoty mediacji albo nie wierzą w jej skuteczność. Zniechęcają swoich klientów do mediacji „w obawie przed wejściem na nieznaną teren mediacji lub utratą części wynagrodzenia” (Kalisz, Zienkiewicz 2014). Przywoływany wcześniej raport Banku Światowego z 2012 r. wskazywał, że kiedy zawarta pomiędzy organizacjami umowa, nie została wykonana, wiele firm, zanim udało się do sądu, wybierało własne nieformalne działania, korzystając ze wsparcia prawników, którzy zachęcali do kierowania spraw na drogę sądową (World Bank, 2013). W Stanach Zjednoczonych, gdzie mediacja ma swój formalny początek, prawnicy byli inicjatorami zmian przepisów prawnych w zakresie alternatywnych metod rozstrzygnięcia sporów, do których m.in. należy mediacja. Ta grupa interesariuszy bardzo przyczyniła się do jej rozwoju. W Nowej Zelandii, na podstawie przeprowadzonych w 2015 r. badań, 47% respondentów uznało prawników lub kancelarie jako najczęstsze źródło skierowania do mediacji lub w ogóle informacji o mediacji (Morris, Schroder 2015).

C. Brak badań dla mediacji międzyorganizacyjnej w Polsce dotyczących czynników, które mogą mieć wpływ na zgodę i ugodę oraz tego jak czas wpływa na porozumienie.

Dotychczasowe badania w zakresie udziału organizacji w mediacji nie wskazywały na czynniki związane z brakiem zgody na mediację, tym bardziej nie rozbijano ich na te związane z procesem mediacji, organizacją i sądem. Podobnie ma się sprawa z badaniami dotyczącymi czynników związanych z tym, jak czas wpływa na szybsze zakończenie mediacji ugodą. Literatura badawcza w obu zakresach w aspekcie mediacji międzyorganizacyjnej jest bardzo uboga. Zdecydowanie więcej badań dostępnych jest z zakresu mediacji wewnątrz organizacyjnej, która różni się od mediacji międzyorganizacyjnej. Różnice nie dotyczą idei, zasad, formy i rodzajów mediacji, te dla wszystkich rodzajów mediacji są wspólne. Różnice dotyczą charakteru i przedmiotu konfliktów, postaw i motywacji stron. W literaturze stosunkowo najwięcej badań związanych jest z wynikiem mediacji (ponownie, jak wyżej, w zakresie mediacji wewnątrz organizacyjnej, do której zalicza się mediacje pracownicze), które badano w różnych aspektach i poziomach. Autorka postanowiła w swoim badaniu wynik mediacji poddać zapytaniom i weryfikacji związanej z czynnikami dotyczącymi procesu mediacji, sadu i organizacji.

Dotychczasowe badania dotyczące mediacji a przeprowadzone w Polsce odnoszą się do aspektów konfliktów w firmach rodzinnych (Więcek-Janka, Kujawińska 2010), sporów zbiorowych (Cichobłazyński, 2010), szans i perspektyw (Skordzka, 2014), roli i zadań przedsiębiorców w rozwiązywaniu i rozstrzyganiu sporów gospodarczych (Adamus, 2013), mediacji w międzyorganizacyjnych strukturach sieciowych (Lang, 2008). Dostępne są również badania przeprowadzone przez prawników dotyczące: mediacji w sprawach cywilnych (Zienkiewicz, 2007), możliwości stosowania mediacji cywilnej w Europie i Polsce na przykładzie spraw amerykańskich (Gmurzyńska, 2006), barier na drodze alternatywnego rozwiązywania sporów w sprawach cywilnych (Brol, 2010), przedsiębiorców wobec pozasądowych form rozstrzygania sporów gospodarczych (Ministerstwo Gospodarki, 2013), zmian w ustawodawstwie, które mogłyby zwiększyć ich liczbę mediacji (Ministerstwo Gospodarki, 2015).

Badania prowadzone przez: Ministerstwo Gospodarki w 2013 r., Instytut Prawa i Społeczeństwa w Warszawie w 2014, Ministerstwo Sprawiedliwości w 2015 r., Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów przy WPiA UW 2013-2015 nie wskazują na czynniki

wpływające na zgodę i ugodę oraz wpływ czasu mediacji na zawarcie porozumienia. W Polsce nie ma badań związanych z konfliktami międzyorganizacyjnymi i mediacją międzyorganizacyjną. Brakuje ich również w zagranicznej literaturze badawczej.

Zaprezentowane powyżej argumenty uzasadniające podjęcie tematu związanego z uwarunkowaniami mediacji jako metody rozwiązywania konfliktów międzyorganizacyjnych, poprzedziła gruntowna analiza teoretyczna i empiryczna dotychczasowego dorobku naukowego w tym zakresie i dostępnych statystyk.

2. Cele rozprawy, pytania badawcze i hipotezy

Wnioski, do których autorka doszła po analizie dotychczasowego dorobku badawczego, dostępnych statystyk i własnego doświadczenia mediacyjnego, pozwoliły określić cele pracy, sformułować pytania badawcze i hipotezy, które zamknęły się w trzech płaszczyznach dotyczących:

- (I) czynników związanych z organizacją, mediacją i procesem sądowym, które decydowałyby o podjęciu mediacji przez organizację;
- (II) wpływu organizacji i procesu mediacji, na znalezienie warunków porozumienia i zakończenie jej ugodą;
- (III) czasu mediacji - jak przekłada się on na wynik mediacji.

W każdej z trzech płaszczyzn problemu badawczego zostały zadane kluczowe pytania: Czy istnieją takie czynniki? A jeśli tak to, jakie?

Celem głównym rozprawy było zidentyfikowanie czynników sprzyjających zgodzie organizacji na mediację, ugodzie oraz wskazanie, jak czas wpływa na jej zawarcie. Cele zostały podzielone na:

poznawcze

- a) zidentyfikowanie czynników związanych z organizacją, sądem i mediatorem, mających wpływ na podjęcie decyzji o skorzystaniu z mediacji przez będące w sporze organizacje;
- b) zidentyfikowanie czynników mających wpływ na zakończenie mediacji ugodą;

praktyczne

- a) stworzenie dla organizacji, mediatora i sądu potencjalnego modelu postępowania pomocnego w skutecznym korzystaniu z mediacji międzyorganizacyjnej;
- b) zidentyfikowanie potencjalnych zagrożeń w korzystaniu z mediacji przez organizacje;

poznawcze

- c) ustalenie, jak czas mediacji wpływa na warunki porozumienia;
- d) wskazanie obszarów wymagających dalszych badań związanych z metodami rozwiązywania konfliktów międzyorganizacyjnych;
- e) zidentyfikowanie potencjalnych barier stosowania mediacji

praktyczne

- c) wskazanie obszarów/kierunków zmian w zakresie tworzenia/zmian przepisów dotyczących mediacji gospodarczej.

Problem badawczy i hipotezy zostały sformułowane w następujący sposób:

pytania badawcze

1. Czy istnieją czynniki związane z organizacją, mediacją i procesem sądowym, które mają wpływ na skorzystanie przez organizacje z mediacji?

2. Czy i w jaki sposób proces mediacji i organizacja wpływają na ustalenie warunków porozumienia przez organizacje?

3. Czy i jakie czynniki wpływają na szybsze zakończenie mediacji ugodą?

hipotezy

- H₀:** Nie istnieją czynniki związane z organizacją, mediatorem, sądem, które mają wpływ na podjęcie przez organizację decyzji o skorzystaniu z mediacji.
- H₁: Istnieją czynniki związane z organizacją, mediatorem, sądem, które mają wpływ na skorzystanie organizacji z mediacji.*
- H₀:** Czynniki związane z procesem mediacji i organizacją nie mają wpływu na zakończenie mediacji ugodą.
- H₂: Na zakończenie mediacji ugodą mają wpływ czynniki związane z procesem mediacji i organizacją.*
- H₀:** Nie istnieją czynniki związane z procesem mediacji, organizacją, które wpływają na szybsze zakończenie jej ugodą.
- H₃: Istnieją czynniki związane z procesem mediacji, organizacją, które pozwalają na szybsze zakończenie jej ugodą.*

3. Struktura rozprawy

Rozprawę otworzył *Wstęp*, w którym przedstawiony został ogólny zarys pracy z uzasadnieniem wyboru tematu, sformułowaniem problemu badawczego, celami pracy oraz pytaniami badawczymi i hipotezami. Krótko opisano w nim również ograniczenie zakresu rozważań wraz z uzasadnieniem wyboru metod badawczych, a następnie syntetycznie została scharakteryzowana literatura przedmiotu, wskazując na jej interdyscyplinarny charakter. Literaturę i badania zaprezentowano w ujęciu syntetycznym w aspekcie konfliktu (jako takiego), konfliktu z perspektywy organizacji, metod rozwiązywania konfliktów i mediacji. Pozycje przytaczane w dysertacji zostały wyszukane między innymi za pomocą baz bibliograficznych, a także naukowych sieci społecznościowych: Google Scholar, Wiley Online Library, ProQuest i Research Gate. Przeanalizowane zostały również abstrakty w celu weryfikacji zgodności tematyki publikacji z podejmowanym tematem. Ponadto dokonany został przegląd artykułów w periodykach naukowych charakteryzujących się wartościami wskaźnika SJR, kwartylem pierwszym (Q1). Dodatkowo powyższe czasopisma uzupełniono o uznane za istotne pod względem zakresu tematycznego.

Prezentacja literatury tematu przedstawiona została w rozdziale *Konflikt i mediacja w naukach o zarządzaniu - przegląd literatury tematu*. Ze względu na obszerną literaturę teoretyczną dotyczącą konfliktu w naukach o zarządzaniu ograniczono się do konfliktu w organizacji, jego wybranych definicji ujęć, typologii i roli. W odrębnym podrozdziale zaprezentowana została dostępna literatura związana z konfliktem międzyorganizacyjnym i jego znaczeniem dla organizacji. W drugim podrozdziale teoretycznym zaprezentowana została mediacja jako metoda rozwiązywania konfliktów na tle jej genezy, definicji, zasad, rodzajów i form. Poza tym scharakteryzowana została rola mediatora w mediacji. W drugim podrozdziale dotyczącym mediacji międzyorganizacyjnej zaprezentowano specyfikę mediacji gospodarczych oraz odnalezioną literaturę empiryczną i podstawowe statystyki. W podrozdziale tym przedstawiona została specyfika mediacji gospodarczych, mediacja gospodarcza w literaturze empirycznej i podstawowe statystyki dotyczące mediacji gospodarczych. W samym podrozdziale dotyczącym literatury empirycznej na temat mediacji gospodarczej zawarte zostały cztery poziomy podziału na: czynniki wpływające na częstotliwość wykorzystania, przebieg, wyniki i bariery w upowszechnianiu mediacji.

Metoda Badania zaprezentowana została w rozdziale trzecim i składa się z podrozdziałów dotyczących uczestników badania, zmiennych w badaniu i procedury badania.

Wyniki przeprowadzonych badań, zaprezentowane zostały w rozdziale czwartym *Uwarunkowania mediacji międzyorganizacyjnej w Polsce*. Zostały zaprezentowane w taki sposób, w jaki stworzone zostały modele ekonometryczne, tj. fakt zaistnienia mediacji, fakt ugody w mediacji oraz czas jej trwania. W tym podrozdziale znalazły się również odpowiedzi na pytania badawcze, weryfikacja hipotez oraz podsumowanie i analiza materiału badawczego.

Podsumowanie i implikacje wyników badania oraz rekomendacje zaprezentowano we *Wnioskach*. W *Zakończeniu* wskazano możliwe obszary kontynuowania badań, dla których niniejsza praca i prezentowane w niej wyniki badań (autorki) mogłyby stanowić inspirację dla innych badaczy.

4. Metodyka badań własnych

Autorka zastosowała w badaniu metodę *action research* Action research bezpośrednio związane jest z jego nazwą *action* - aktywne działanie. Do badania potrzebne jest bezpośrednio zaangażowanie jego uczestników i regularnie podejmowany wysiłek w celu poznania danego zjawiska - *research* (badanie). Zatem jest to proces, w którym łączą siły badacze i praktycy, tzn. osoby wywodzące się ze środowiska, w którym wystąpił problem (Chrostowski, Jemieliński 2008). Zastosowana metodologia *action research* umieszcza badacza w centrum badanego paradygmatu. Wprowadza badacza w naturalne środowisko jako uczestnika (mediatora), a nie tylko obserwatora. Dzięki tej metodzie badacz mógł skupić się na zagadnieniach dotyczących czynników mających wpływ na zgodę lub jej brak, ugody lub jej brak w określonej rzeczywistości (konflikty między organizacjami), w naturalnym otoczeniu (mediacja). W tej metodzie nie ogranicza się do używania konkretnych rodzajów technik badań społecznych, badacz dobiera je według potrzeb i możliwości (Chrostowski, Jemieliński, 2008). Autorka skorzystała z triangulacji, czyli zastosowała więcej niż jeden sposób zbierania danych:

(1) *action research* – po polsku badania w działaniu polegające na „systematycznym zbieraniu danych pochodzących z codziennej praktyki i analizowaniu ich w celu podjęcia decyzji, co do przyszłego kształtu tejże praktyki” (Wallace, 1998). Wybrany został ten rodzaj badania ze względu na to, że mógł być wykorzystany w badaniu na małą skalę oraz skupić się na konkretnej sytuacji tj. mediacji pomiędzy organizacjami, poza tym metoda ta może być przeprowadzana w naturalnym otoczeniu (Surdyk, 2006). Autorka obserwowała,

uczestniczyła i analizowała wszystkie przypadki (mediacje) będące przedmiotem prezentowanego w dysertacji badania.

(2) analiza dokumentów oficjalnych – poddane zostało badaniu 706 szt. postanowień sądu o skierowaniu organizacji do mediacji, 385 szt. informacji dotyczących spraw skierowanych do mediacji, 321 szt. protokołów z mediacji. Dokumenty te stanowiły materiał poznawczy (badawczy).

Technika badań dokumentów polegała na analizie ilościowej i jakościowej zawartej w nich treści. W analizie treści dokumentów badane były przedmioty materialne. To pozwoliło na ustalenie rzeczywistego obrazu konkretnych faktów. Do analizy zjawiska wykorzystano statystyczne i ekonometryczne narzędzia. Wykorzystane zostały analizy częstości oraz podstawowe statystyki i testy nieparametryczne, tj. średnia arytmetyczna, odchylenie standardowe, wartość najmniejsza i największa.

W szczególności modelowaniu podlegał:

1. fakt zaistnienia mediacji – badano determinanty tego, że do mediacji w ogóle dochodzi. Z racji na dyskretną zmienną wyjaśnianą wykorzystano tu model logitowy oraz probitowy;
2. fakt ugody w mediacji – badano, jakie czynniki procesu mediacji i organizacji są skorelowane z faktem zawarcia ugody. Podobnie jak w przypadku faktu zaistnienia mediacji wykorzystano modele specyficzne dla binarnej zmiennej wyjaśnianej, tj. model logitowy i probitowy;
3. czas trwania mediacji – badano, jakie czynniki wpływają na szybsze zakończenie mediacji ugodą. Ze względu na ciągły charakter zmiennej wyjaśnianej wykorzystano regresję liniową oraz bardziej przystający do analizowanego zjawiska model analizy przetrwania (ang. *survival analysis*). Ze względu na dwustopniowy charakter zjawiska (aby zaistniał czas trwania mediacji, musi do niej dojść) dla analizy czasu trwania mediacji wykorzystano także model z korektą Heckmana, w którym zaimplementowano równanie selekcji do mediacji, a następnie determinowano czas jej trwania.

Ze względu na charakter próby w analizie skupiono się na interpretacji przede wszystkim istotności parametrów oraz ich znaku.

Zastosowana metoda action research wpływa na ograniczoną możliwość generalizacji, jednakże analizowane zmienne mają charakter niezależny od mediatora. Próba została dobrana w sposób celowy. Ograniczono się do przypadków, do których badacz miał dostęp,

jednakże dobrana do badania próba stanowi 4,78% wszystkich spraw gospodarczych oznaczonych sygnaturą „GC”, które sądy powszechne skierowały do mediacji w Polsce w okresie I/2008 - IV/2016.

W toku analiz empirycznych dodatkowo przeprowadzona została diagnostyka modeli. Wykonano m.in. testy na poprawność formy funkcyjnej, heteroskedastyczność autokorelację składnika losowego. W celu lepszego dopasowania część zmiennych została przekształcona liniowo. Przykładowo, zmienne ciągłe typu wartość spółki zlogarytmowano. W toku analiz, w celu wyłączenia z modelu zmiennych nieistotnych, została wykorzystana procedura *stepwise*, polegającą na tym, że model znajduje *p-value* o największej wartości, w z góry zadany schemacie usuwa te zmienne, przelicza model i powtarza tę procedurę, aż do momentu, kiedy wszystkie pozostające zmienne będą istotne, na zadanym poziomie istotności.

Narzędzia statystyczne, które zostały wykorzystane do poszukiwania odpowiedzi na pytania badawcze oraz weryfikacji hipotez przedstawia poniższa tabela 4.1. Należy podkreślić, że wykorzystanie różnych typów modeli do badania tego samego zjawiska zostało przeprowadzone jako sprawdzenie stabilności wyników (*robustness checks*).

Tabela 4.1. Odpowiedzi na pytania badawcze i weryfikacja hipotez - narzędzia statystyczne

		Regresja logitowa	Regresja probitowa	Regresja MNK	LOG analiza przetrwania	Model z selekcją Hackmana	Częstości	Statystyki opisowe
Pytania badawcze	Czy istnieją czynniki związane z organizacją, mediacją i procesem sądowym, które mają wpływ na skorzystanie przez organizację z mediacji?	X	X			X	X	X
	Czy i w jaki sposób proces mediacji i organizacja, wpływają na ustalenie warunków porozumienia przez organizację?	X	X					
	Czy i jakie czynniki, wpływają na szybsze zakończenie mediacji ugodą?			X	X	X		X
Hipotezy zerowe	Nie istnieją czynniki związane z organizacją, mediatorem, sądem, które mają wpływ na podjęcie przez organizację decyzji o skorzystaniu z mediacji.	X	X			X	X	X
	Czynniki związane z procesem mediacji i organizacją, nie mają wpływu na zakończenie mediacji ugodą.	X	X					
	Nie istnieją czynniki związane z procesem mediacji, organizacją, które wpływają na szybsze zakończenie jej ugodą.			X	X	X		

Źródło: opracowanie własne.

Badaniu podlegały różnego typu organizacje prywatne, państwowe, społeczne, polskie i z udziałem kapitału zagranicznego, posiadające różne formy prawne oraz działające w różnych branżach na terenie Polski. Badane były sprawy, które w okresie od 7 stycznia 2008 r. (data pierwszego postanowienia sądu w badanym okresie) do 14 kwietnia 2016 r. (data ostatniego postanowienia sądu w badanym okresie) zostały skierowane do mediacji przez Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie (SR) i Sąd Okręgowy w Warszawie (SO). Przebadane zostały wyłącznie sprawy oznaczone sygnaturą „GC”. Najwięcej badanych obserwacji było w roku 2015 – 182, co stanowi 25,8% całej próby. Najmniej obserwacji było w roku 2008 – 6 spraw. W roku 2016 było ich 22, ale przyczyną tego był niepełny analizowany rok. Ostatnie przebadane postanowienie o skierowaniu sprawy do mediacji miało datę 14.04.2016r. Średnio, w całym badanym okresie zostało przebadane 4,78% wszystkich spraw pomiędzy organizacjami (w sygnaturze „GC”). Z Sądu Rejonowego przebadane zostało łącznie 511 spraw, które pochodziły z czterech wydziałów. Z Sądu Okręgowego w Warszawie przebadane zostało łącznie 194 spraw, które pochodziły z sześciu wydziałów. Szczegółową strukturę form prawnych badanych organizacji przedstawia tabela 4.2.

Tabela 4.2 Struktura form prawnych organizacji uczestniczących w badaniu

	Organizacja, która była powodem.		Organizacja, która była pozwany.	
	N	%	N	%
Bank	1	0,14%		
Fundacja	1	0,14%	1	0,14%
instytucja państwowa	20	2,83%		
Instytut	2	0,28%	2	0,28%
os. fiz. prowadząca działalność gospodarczą	206	29,18%	247	34,99%
spółka akcyjna	81	11,47%	129	18,27%
spółka cywilna	9	1,27%	4	0,57%
spółka jawna	24	3,40%	29	4,11%
spółka komandytowa	4	0,57%	6	0,85%
spółka z o.o.	334	47,31%	277	39,24%
spółka z o.o. spółka komandytowa	7	0,99%	1	0,14%
spółka partnerska	1	0,14%		
Spółdzielnia	12	1,70%	9	1,27%
Stowarzyszenie	1	0,14%		
Wspólnota	1	0,14%		
Inne	2	0,28%		
byli członkowie zarządu organizacji			1	0,14%
Liczba obserwacji	706	100,00%	706	100,00%

Źródło: opracowanie własne.

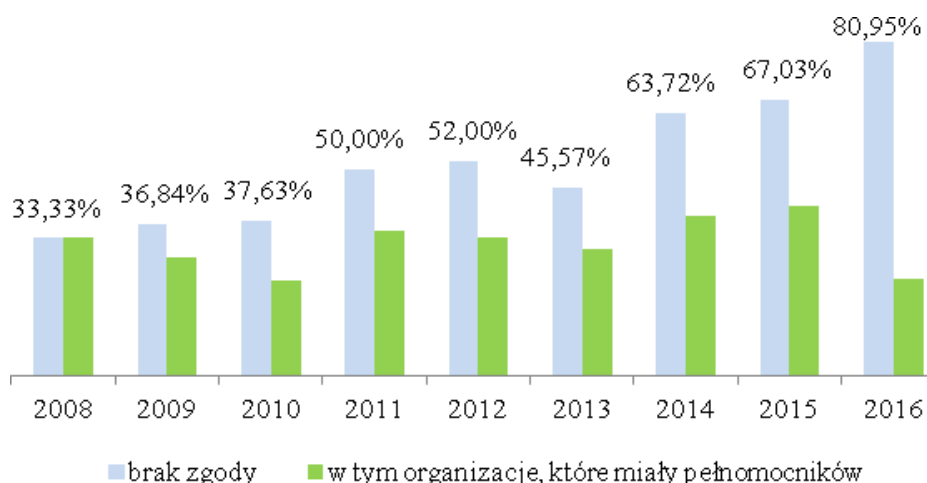
Zmienne w badaniu miały głównie charakter jakościowy z nielicznymi zmiennymi ciągłymi (wartość przedmiotu sporu, czas trwania, liczba posiedzeń mediacyjnych). Zmienne dyskretne w prezentowanym badaniu przyjęły poziomy od 2 do 6. Ze względu na to, że dane wykorzystane w badaniu podlegały poufności, zostały przekodowane już na początku aby nie można było ich zidentyfikować. Część zmiennych zostało przyporządkowane do etapu wstępnego mediacji (kontakt mediatora z organizacjami, decyzja organizacji, pełnomocnicy), następnie jej trwania (uczestnicy, liczba spotkań) i zakończeniu (efekt mediacji, czas mediacji). Założony został poziom istotności równy $p=0,1$. Przyjęty poziom 10% był maksymalnym ryzykiem błędu, jakie autorka skłonna była zaakceptować. Zmienne wyjaśniane "Mediacja" i "Uгода" miały charakter dyskretny i każda z nich przyjęła po dwie wartości. Zmienna wyjaśniana "Czas trwania" była zmienną ciągłą.

5. Wyniki i wnioski z przeprowadzonych badań

Modele ekonometryczne wykonane dla faktu mediacji, faktu ugody oraz czasu trwania mediacji pozwoliły odpowiedzieć na wszystkie postawione pytania badawcze oraz zweryfikować wszystkie hipotezy. Zmienne mające wpływ na podjęcie przez organizację decyzji o skorzystaniu z mediacji, czyli ugoda oraz czas, zostały podzielone ze względu na proces mediacji, proces sądowy i związek z organizacją, i w taki też sposób zostały zaprezentowane. Na podstawie przeprowadzonego badania przygotowane zostały też zestawienia częstości zmiennych (wykorzystanych w badaniu) o najwyższych wartościach. Ostateczna weryfikacja wykonana została na podstawie modeli, która jest podstawą wnioskowania.

Spośród 706 badanych spraw do mediacji doszło w 322 przypadkach. W pozostałych 384 nie było takiej zgody. Ugoda zawarta została w 168 na 322 badanych przypadków. W 154 przypadkach nie udało się organizacjom rozwiązać konfliktu poprzez mediację. W tych sprawach, w których doszło do mediacji, więcej było ugód (52,18%) niż ich braku (47,82%). Na wykresie 5.1. zaprezentowany został rozkład braku zgód w badanym okresie. Od 2008 roku do 2012 rokrocznie wzrastała liczba braku zgód. W 2008 było ich 33,33%, a w 2012 r. – 52%. W 2013 r. nastąpił mały spadek do 45,57%, ale już w kolejnym roku nastąpił wzrost do 63,72%. Najwięcej braku zgód było w okresie badawczym od stycznia do kwietnia 2016 r. – 80,95%.

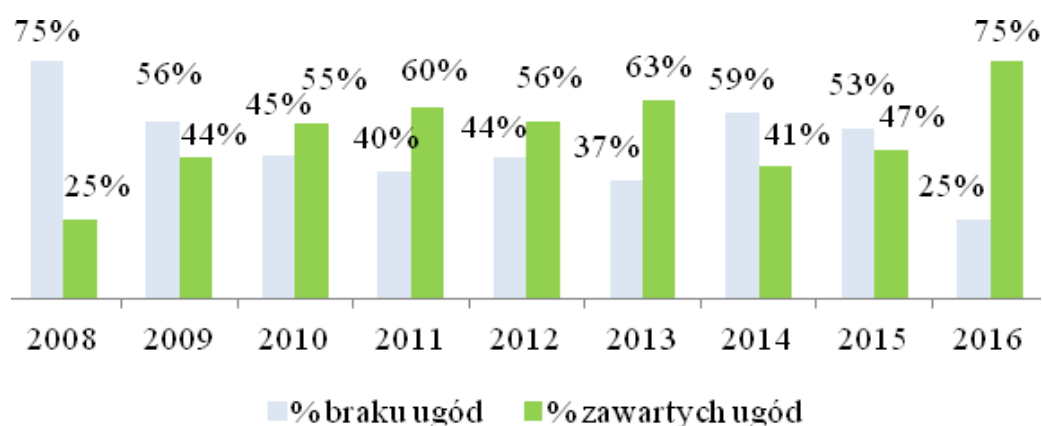
Wykres 5.1 Procentowy rozkład braku zgody na mediację w okresie badawczym



Źródło: opracowanie własne.

Średnio organizacje wyrażały zgodę na mediację w 48,10%.

Wykres 5.2 Procentowy rozkład ugód i braku ugód w okresie badawczym



Źródło: opracowanie własne.

W badanym okresie w całej próbie, w tych przypadkach, kiedy doszło do mediacji międzyorganizacyjnej, więcej było ugód niż ich braku. Najwięcej ugód zawarto w 2013 (63%) i 2011 (60%) roku. Najmniej ugód, poniżej 50%, zawarto w latach 2008 (25%), 2014 (41%), 2009 (44%) i 2015 (47%). Dane procentowe dotyczące wyniku mediacji w poszczególnych latach przedstawione zostały na powyższym wykresie 5.2.

Statystyki (średnia, mediana, odchylenie standardowe) związane z czasem trwania mediacji przedstawione zostały w sześciu aspektach: wynik mediacji (ugoda lub brak), rodzaj

sądu (SR, SO), forma prawna organizacji powodowej (spółki prawa handlowego, spółki prawa cywilnego), forma mediacji (bezpośrednia, pośrednia, mieszana), liczba mediatorów, uczestnicy mediacji z organizacji powodowej i pozwanej. Organizacje potrzebowały średnio 91 dni (około 3 miesięcy), aby wypracować ugodę. W przypadkach, kiedy nie dochodziło do ugody, organizacje poświęcały średnio 117 dni (około 4 miesięcy) na mediację. Mediacje w sprawach skierowanych przez sąd okręgowy i rejonowy trwały średnio 101 i 104 dni (około 3,5 miesiąca). Spółki prawa handlowego prowadziły mediację średnio przez 100 dni, prawa cywilnego 102 dni, a inne formy prawne 148 dni. Ze statystyk wynikało, że najkrótszą formą była mediacja bezpośrednia, następnie pośrednia i na końcu mieszana. Mediacje w formie bezpośredniej trwały średnio 72 dni (około 2,5 miesiąca), w formie pośredniej 99 dni (nieco powyżej 3 miesięcy), a w mieszanej 114 dni (około 4 miesięcy). Kiedy mediację prowadził jeden mediator, trwała średnio 111 dni, kiedy było ich dwóch - 99 dni. Mediacja średnio była krótsza o 12 dni, jeśli prowadziło ją dwóch mediatorów. Kiedy uczestnikami mediacji ze strony powodowej były tylko osoby z organizacji, trwała ona średnio 89 dni, nieco dłużej, jeśli był to tylko jej pełnomocnik - 95 dni, a najdłużej, jeśli były to osoby z organizacji i pełnomocnik - 115 dni. Nieco inne statystyki w tym zakresie wystąpiły ze strony organizacji pozwanej. Kiedy były to tylko osoby z organizacji, średnio trwała 82 dni, sam pełnomocnik - 103 dni, a osoba ze spółki wraz z pełnomocnikiem - 117 dni. Zdecydowanie mniej czasu potrzeba było mediację, jeśli brały w niej udział osoby bezpośrednio z organizacji. Obecność tylko pełnomocnika, jak i osoby z organizacji wraz z pełnomocnikiem zdecydowanie wydłużała czas mediacji, zarówno w przypadku organizacji powodowych, jak i pozwanych.

Brak zgody vs. zgoda organizacji na mediację międzyorganizacyjną

– fakt mediacji (I)

Analiza modelu ekonometrycznego odnoszącego się do „faktu mediacji” wykazała, że ze względu na przyjęty poziom istotności - otrzymaną wartość p , istnieją zmienne, które mają wpływ na decyzję organizacji o skorzystaniu z mediacji. Zmienne, których wartość p była zgodna z przyjętym poziomem istotności zawiera tabela 5.1.

Tabela 5.1 Czynniki związane z organizacją, procesem mediacji i procesem sądowym mające wpływ na skorzystanie przez organizację z mediacji – zmienne istotne dla modelu Fakt Mediacji

wpływ pozytywy	wpływ negatywny
<p>zmienna związana z organizacją</p> <ul style="list-style-type: none"> • obie organizacje miały profesjonalnego pełnomocnika (w ogóle) • organizacja pozwana miała radcę prawnego • wartość przedmiotu sporu <p>zmienna związana z procesem sądowego</p> <ul style="list-style-type: none"> • mediacja kierowana z Sądu Rejonowego <p>zmienna związana z procesem mediacji</p> <ul style="list-style-type: none"> • kontakt mediatora bezpośrednio z organizacjami (powodową i pozwaną), a nie przez pełnomocnika lub organizację i pełnomocnika 	<p>zmienna związana z organizacją</p> <ul style="list-style-type: none"> • pełnomocnikiem obu organizacji był mężczyzna • obie organizacje nie miały pełnomocnika w postaci radcy prawnego <p>zmienna związana z procesem sądowym</p> <ul style="list-style-type: none"> • sędzią kierującym był mężczyzna • sprawa kierowana na posiedzeniu niejawnym sądu <p>zmienna związana z procesem mediacji brak</p>

Źródło: opracowanie własne.

Syntetyczna odpowiedź na pierwsze pytanie badawcze oraz wynik testowania hipotezy pierwszej znajdują się w tabeli 5.2.

Tabela 5.2 Odpowiedź na pierwsze pytanie badawcze oraz wynik testowania pierwszej hipotezy zerowej

Pytanie badawcze nr 1 Czy istnieją czynniki związane z organizacją, mediacją i procesem sądowym, które mają wpływ na skorzystanie przez organizację z mediacji? Istnieją takie czynniki	
<p>Pierwsza hipoteza zerowa Nie istnieją czynniki związane z organizacją, mediatorem, sądem, które mają wpływ na podjęcie przez organizację decyzji o skorzystaniu z mediacji.</p> <p>Odrzucona</p>	<p>Pierwsza hipoteza alternatywna Istnieją czynniki związane z organizacją, mediatorem, sądem, które mają wpływ na skorzystanie organizacji z mediacji.</p> <p>Przyjęta</p>

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza hipoteza zerowa została odrzucona, przyjęto hipotezę alternatywną - istnieją czynniki związane z organizacją, mediatorem, sądem, które mają wpływ na skorzystanie organizacji z mediacji.

Brak ugody vs. ugoda w mediacji międzyorganizacyjnej

– fakt ugody (II)

Analiza modelu ekonometrycznego odnoszącego się do faktu ugody wykazała, że ze względu na przyjęty poziom istotności (otrzymaną wartość p), istnieją zmienne, które mają wpływ na decyzję organizacji o skorzystaniu z mediacji. Zmienne, których wartość p była zgodna z przyjętym poziomem istotności, zawiera tabela 5.3.

Tabela 5.3 Czynniki związane z organizacją i procesem mediacji mające wpływ na zakończenie mediacji ugoda – zmienne istotne dla modelu Fakt Ugody

Wpływ pozytywny	Wpływ negatywny
<p>zmienna związana z organizacją</p> <ul style="list-style-type: none"> • brak <p>zmienna związana z procesem mediacji</p> <ul style="list-style-type: none"> • kontakt mediatora bezpośrednio z organizacją powodową, a nie przez pełnomocnika lub organizację i pełnomocnika • mediacja prowadzona w formie bezpośredniej • cztery spotkania mediacyjne (dwa wstępne spotkania indywidualne i dwa wspólne) 	<p>zmienna związana z organizacją</p> <ul style="list-style-type: none"> • zarząd organizacji powodowej uczestniczy w mediacji <p>zmienna związana z procesem mediacji</p> <ul style="list-style-type: none"> • mediacja prowadzona w formie pośredniej • mediacja prowadzona w formie mieszanej • dwa spotkania mediacyjne

Źródło: opracowanie własne.

Syntetyczna odpowiedź na drugie pytanie badawcze oraz wynik testowania hipotezy drugiej znajduje się w tabeli 5.4.

Tabela 5.4 Odpowiedź na drugie pytanie badawcze oraz wynik testowania drugiej hipotezy zerowej

Pytanie badawcze nr 2 Czy i w jaki sposób proces mediacji i organizacja, wpływają na ustalenie warunków porozumienia przez organizację? Istnieją takie czynniki	
<p>Druga hipoteza zerowa Czynniki związane z procesem mediacji i organizacją, nie mają wpływu na zakończenie mediacji ugoda. Odrzucona</p>	<p>Druga hipoteza alternatywna Na zakończenie mediacji ugoda mają wpływ czynniki związane z procesem mediacji i organizacją. Przyjęta</p>

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki wszystkich analiz związanych z modelowaniem faktu ugody pozwoliły na udzielenie odpowiedzi na drugie pytanie badawcze oraz weryfikację drugiej hipotezy zerowej, która została odrzucona. Przyjęto hipotezę alternatywną, że na zakończenie mediacji mają wpływ czynniki związane z cechami procesu mediacji i organizacji.

Czas trwania mediacji (czynniki, które wpływają na szybsze zakończenie ugoda)

– czas trwania mediacji (III)

Analiza modelu ekonometrycznego dotycząca czasu trwania mediacji wykazała zmienne, których wartość p była zgodna z przyjętym poziomem istotności, przedstawia je tabela 5.5.

Tabela 5.5 Czynniki wpływające na szybsze zakończenie mediacji ugoda – zmienne istotne dla modelu Czas Trwania Mediacji

Wpływ pozytywy	Wpływ negatywy
<p>zmienna związana z procesem mediacji</p> <ul style="list-style-type: none"> • kontakt mediatora bezpośrednio z organizacjami • forma mediacji mieszana <p>zmienna związana z organizacją brak</p>	<p>zmienna związana z procesem mediacji</p> <ul style="list-style-type: none"> • dziesięć spotkań mediacyjnych <p>zmienna związana z organizacją</p> <ul style="list-style-type: none"> • obie organizacje nie mają profesjonalnego pełnomocnika • wartość przedmiotu sporu • obie organizacje reprezentował profesjonalny pełnomocnik

Źródło: opracowanie własne.

Syntetyczna odpowiedź na trzecie pytanie badawcze oraz wynik testowania hipotezy trzeciej znajduje się w tabeli 5.6.

Tabela 5.6 Odpowiedź na trzecie pytanie badawcze oraz wynik testowania trzeciej hipotezy zerowej

Pytanie badawcze nr 3 Czy i jakie czynniki wpływają na szybsze zakończenie mediacji ugoda? Istnieją takie czynniki	
<p>Trzecia hipoteza zerowa Nie istnieją czynniki związane z procesem mediacji, organizacją, które wpływają na szybsze zakończenie jej ugoda. Odrzucona</p>	<p>Trzecia hipoteza alternatywna Istnieją czynniki związane z procesem mediacji, organizacją, które pozwalają na szybsze zakończenie jej ugoda. Przyjęta</p>

Źródło: opracowanie własne.

Trzecia hipoteza zerowa została odrzucona, przyjęto hipotezę alternatywną - istnieją czynniki związane z cechami mediacji, które pozwalają na szybsze zakończenie jej ugodą.

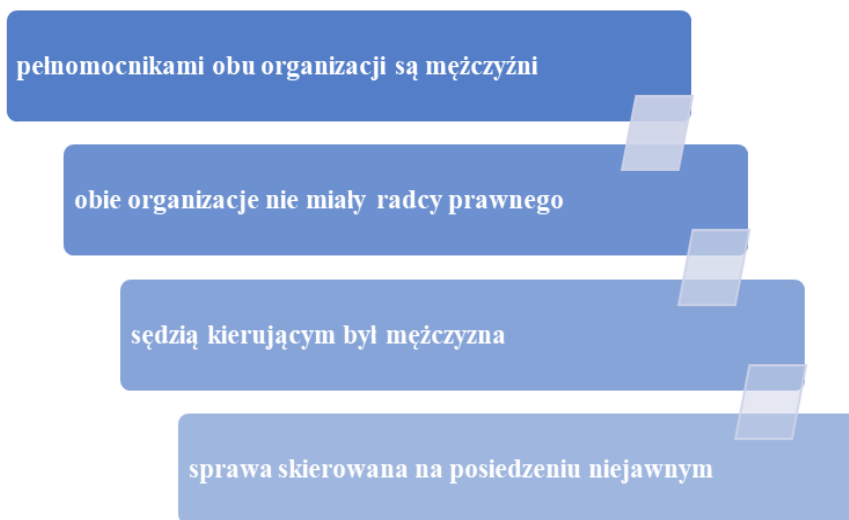
W odniesieniu do postawionych celów poznawczych i praktycznych udało się:

A. w aspekcie celów poznawczych

a) zidentyfikować czynniki sprzyjające podjęciu przez organizację decyzji o skorzystaniu z mediacji, którymi okazali się

- pełnomocnicy profesjonalni (najlepiej gdyby byli to radcowie prawni),
- sąd (rejonowy, jako kierujący sprawy do mediacji),
- mediator (jego pierwszy bezpośredni kontakt z osobami z organizacji).

Schemat 5.1 Czynniki niesprzyjające zgodzie organizacji na mediacje

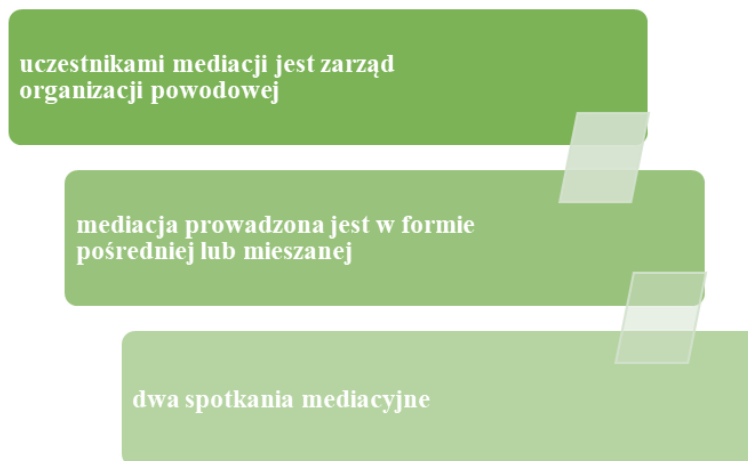


Źródło: opracowanie własne.

b) zidentyfikować czynniki mające wpływ na zakończenie mediacji ugodą:

- pierwszy kontakt mediatora bezpośrednio z osobą z organizacji,
- prowadzenie mediacji w formie bezpośredniej,
- nie więcej niż dwa bezpośrednie spotkania mediacyjne, przy założeniu dwóch spotkań indywidualnych mediatora z każdą z organizacji.

Schemat 5.2 Czynniki niesprzyjające ugodzie w mediacji międzyorganizacyjnej

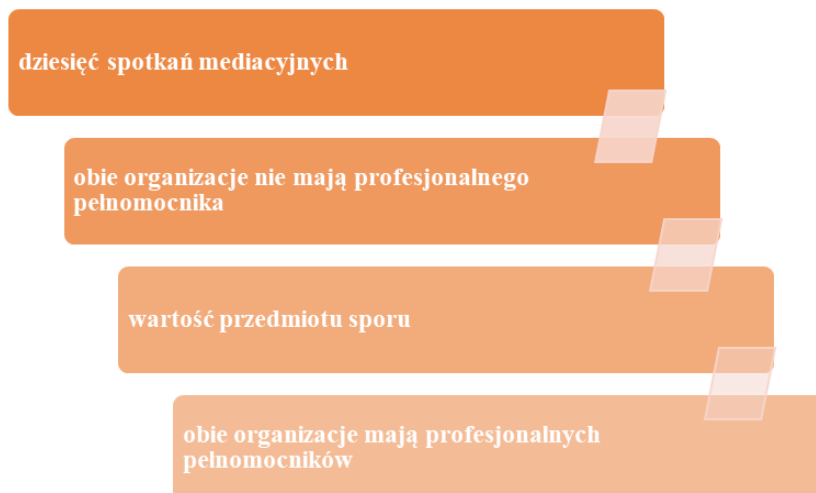


Źródło: opracowanie własne.

c) ustalić, że na skrócenie czasu, w jakim organizacje mogą dojść do ustalenia warunków porozumienia, ma wpływ:

- sposób prowadzenia mediacji w formie mieszanej (spotkania bezpośrednie reprezentantów organizacji oraz naprzemiennie - mediator jako łącznik, przekazujący pomiędzy nimi informacje za pośrednictwem telefonu i poczty mailowej),
- pierwszy bezpośredni kontakt mediatora z osobami z organizacji.

Schemat 5.3 Czynniki niesprzyjające szybszemu zakończeniu mediacji ugodą



Źródło: opracowanie własne.

d) obszary wymagające dalszych badań (wskazane w zakończeniu pracy);

e) zidentyfikować potencjalne bariery w stosowaniu mediacji np.:

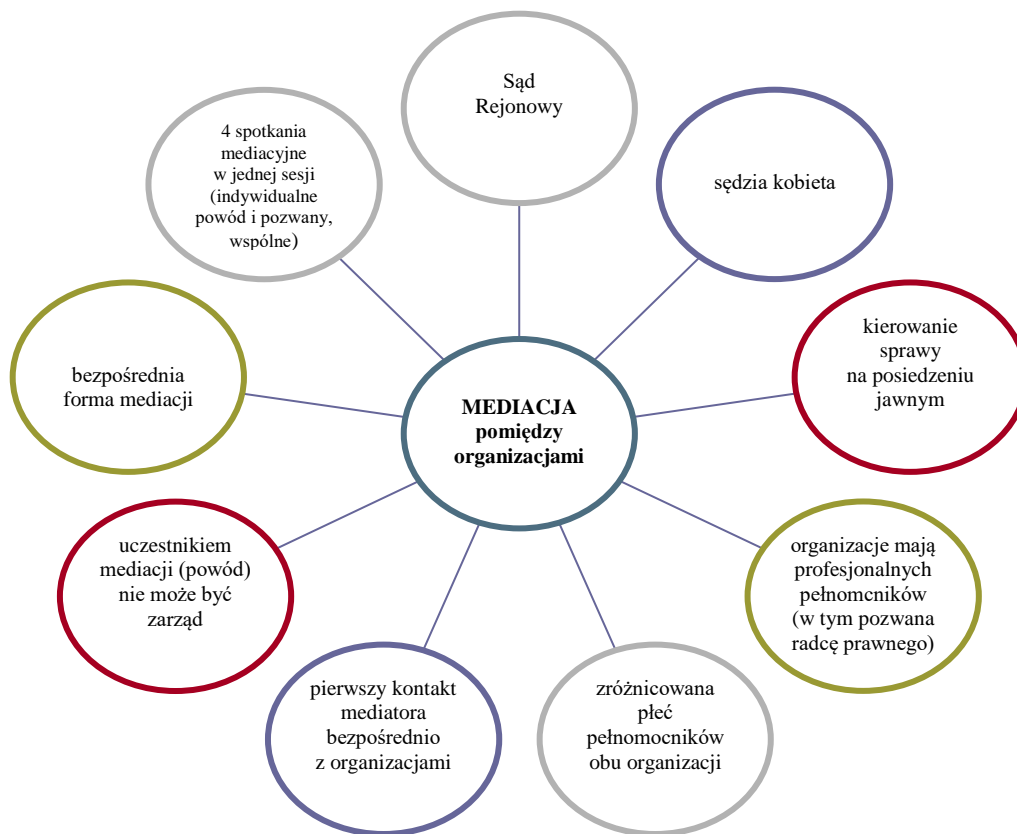
- kierowanie spraw przez sądy do mediacji na posiedzeniach niejawnych,

- brak posiadania przez organizacje profesjonalnych pełnomocników,
- prowadzenie mediacji w formie pośredniej lub mieszanej,
- zwiększająca się liczba spotkań mediacyjnych,
- uczestnictwo zarządu w mediacji (ze strony organizacji powodowej),
- wartość przedmiotu sporu,
- pełnomocnicy mężczyźni w obu organizacjach.

B. w aspekcie celów praktycznych

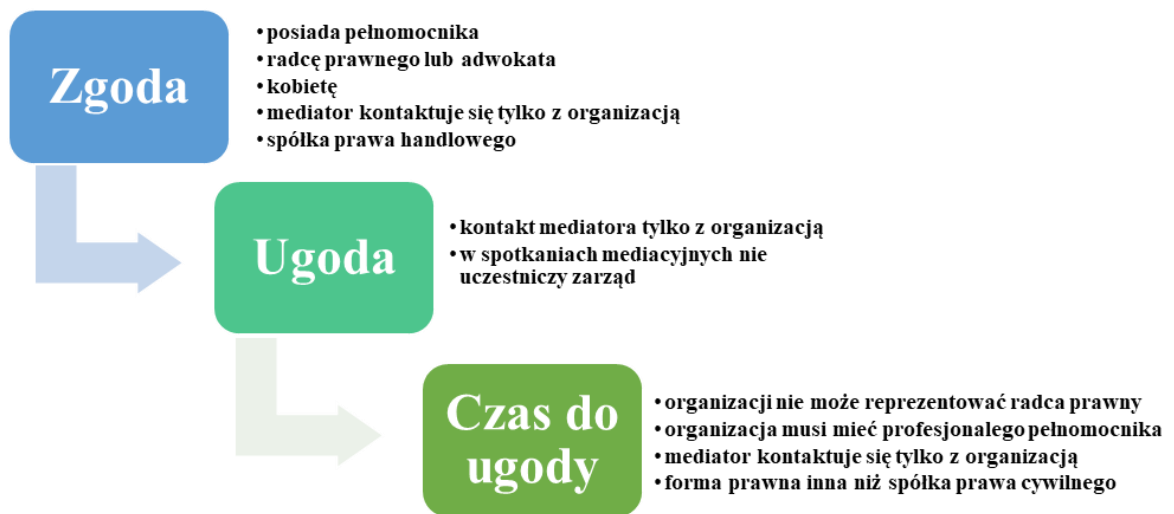
a) w oparciu o wyniki analiz modeli ekonometrycznych, stworzono model postępowania (schemat 5.4.), który może być pomocny w korzystaniu z mediacji.

Schemat 5.4 Model postępowania pomocny w skutecznym korzystaniu z mediacji międzyorganizacyjnej



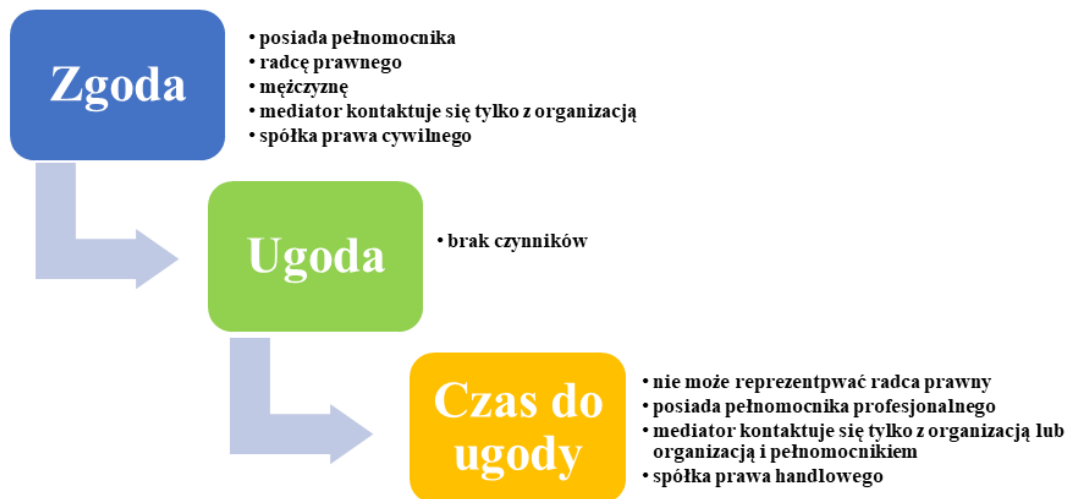
Źródło: opracowanie własne.

Schemat. 5.5 Powód - model postępowania pomocny w skutecznym korzystaniu z mediacji międzyorganizacyjnej



Źródło: opracowanie własne.

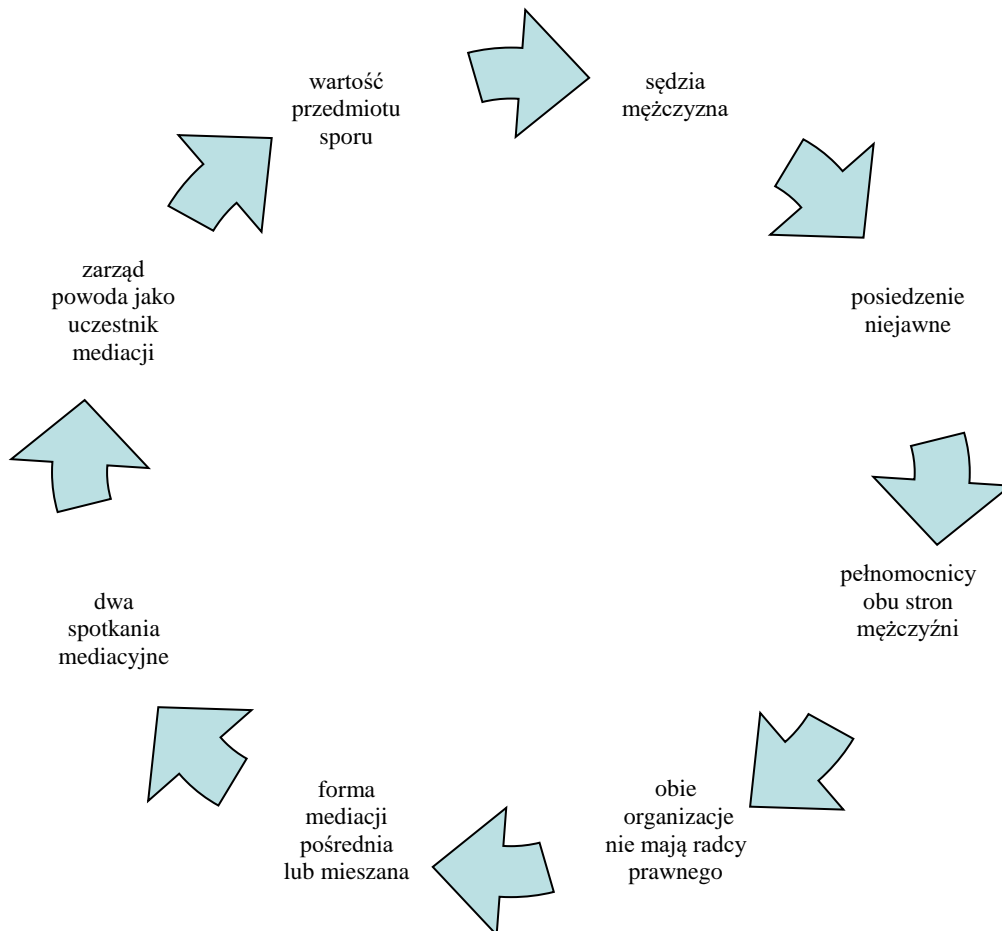
Schemat 5.6 Pozwany - model postępowania pomocny w skutecznym korzystaniu z mediacji międzyorganizacyjnej



Źródło: opracowanie własne.

b) zidentyfikowano potencjalne zagrożenia w korzystaniu z mediacji przez organizacje, które przedstawia schemat 5.7.;

Schemat 5.7 Potencjalne zagrożenia w korzystaniu przez organizacje z mediacji



Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie modeli ekonometrycznych do analizy, pozwoliło wyodrębnić najważniejsze czynniki i podzielić je, na te związane z organizacją, procesem mediacji i procesem sądowym. Zidentyfikowane czynniki mogą zostać wykorzystane przez organizacje, mediatorów i sąd do optymalnego wykorzystania mediacji, jako metody rozwiązywania konfliktów międzyorganizacyjnych. Organizacje na tej podstawie mogłyby dobierać profesjonalnych pełnomocników, pełnomocnicy zaś wykorzystają to, że w wielu aspektach, w pozytywny sposób mogliby przyczynić się do propagowania idei mediacji, bez zagrożenia dla interesów własnych i organizacji, którą reprezentują. Wyniki prezentowanego badania mogą pomagać również mediatorom w przygotowaniu się i w prowadzeniu mediacji pomiędzy organizacjami. W każdej z trzech analiz kluczowy okazał się pierwszy kontakt mediatora, który wpływał na wszystkie

elementy mediacji: zgodę, ugodę i czas trwania. Dzięki tej wiedzy mediatorzy powinni w szczególny sposób zwracać uwagę i przygotowywać się do pierwszego kontaktu z organizacją. Należy wiedzieć, z kim skontaktować się na początku mediacji, jak i co mówić oraz jak zarządzać procesem mediacji w kwestii: uczestników, formy spotkań (bezpośrednia, mieszana, pośrednia) i optymalnej liczby spotkań mediacyjnych. Powtarzały się czynniki, które okazywały się istotne we wszystkich trzech obszarach, a mianowicie kontakt mediatora ze stronami konfliktu międzyorganizacyjnego oraz profesjonalni pełnomocnicy. Na podstawie uzyskanych wyników można wskazać, że kluczową rolę w mediacji międzyorganizacyjnej odgrywa mediator i pełnomocnicy.

6. Ograniczenia i kierunki dalszych badań

W dysertacji ograniczono się wyłącznie do mediacji pomiędzy organizacjami, mogącymi skorzystać z tej metody rozwiązywania konfliktów na etapie sądowym. Czynniki, spośród których autorka poszukiwała odpowiedzi na pytania badawcze, przedstawia schemat 6.1.

Schemat 6.1 Czynniki mogące mieć wpływ na fakt, wynik i czas mediacji



Źródło: opracowanie własne

Warto kontynuować badania, aby dowiedzieć się, dlaczego wartość przedmiotu sporu pozytywnie wpływa na fakt mediacji (zgode na udział), ale negatywnie na czas trwania mediacji do ugody. W związku z tym, że w każdej z trzech analiz (zgoda, ugoda i czas trwania) istotny okazał się pierwszy kontakt mediatora z organizacjami, dobrze byłoby dokładniej zbadać, jakie czynniki mają na to wpływ. Korzystne byłoby poddanie eksploracji kwestii związanych z procesem sądowym i dowiedzieć się, jakie inne jego czynniki mogą pozytywnie wpływać na zgodę, ugode i czas w mediacji międzyorganizacyjnej. Odrębnego, szerszego kontekstu badawczego wymaga rola i znaczenie profesjonalnych pełnomocników w mediacji międzyorganizacyjnej. Obszarem, w którym brakuje badań w zakresie mediacji międzyorganizacyjnej jest element kosztów (rodzaj i wielkość), ponoszonych przez organizacje w procesach sądowych oraz jaki wpływ mają na nie profesjonalni pełnomocnicy (adwokaci, radcowie prawni). Z tego właśnie powodu warto byłoby poddać eksploracji temat kosztów i wpływu na nie pełnomocników. Brakuje również badań z wykorzystaniem bardziej zaawansowanych metod analizy, opartych na danych zastanych, zgromadzonych samodzielnie, nieskupionych na aspektach normatywnych i teoretycznych.

7. Spis treści

Spis treści

1. Wstęp	7
1.1. Ogólny zarys obszaru pracy	7
1.2. Uzasadnienie wyboru tematu i sformułowanie problemu badawczego	10
1.3. Cele pracy, pytania badawcze i hipotezy	16
1.4. Ograniczenie zakresu rozważań	18
1.5. Uzasadnienie wyboru metod badawczych	19
1.6. Charakterystyka literatury przedmiotu pracy	21
1.7. Struktura pracy	23
2. Konflikt i mediacja w naukach o zarządzaniu – przegląd literatury tematu	25
2.1. Konflikt w naukach o zarządzaniu	26
2.1.1. Konflikt w organizacji - definicje, ujęcia i typologie	30
2.1.2. Rola konfliktu w organizacji	36
2.1.3. Konflikt międzyorganizacyjny i jego znaczenie	41
2.2. Mediacja jako metoda rozwiązywania konfliktów	44
2.2.1. Mediacja - geneza i definicje mediacji	51
2.2.2. Zasady mediacji	60
2.2.3. Rola mediatora w mediacjach	65
2.3. Mediacja międzyorganizacyjna	75
2.3.1. Specyfika mediacji gospodarczych	75
2.3.2. Mediacja gospodarcza w literaturze empirycznej	84
2.3.2.1. Czynniki wpływające na częstotliwość wykorzystania mediacji	85
2.3.2.2. Przebieg mediacji	87
2.3.2.3. Wyniki mediacji	88
2.3.2.4. Bariery w upowszechnieniu mediacji	97
2.3.3. Podstawowe statystyki dotyczące mediacji gospodarczych	102
3. Metoda badania	117
3.1. Uczestnicy badania	125
3.2. Zmienne w badaniu	146
3.3. Procedura badania	152
4. Uwarunkowania mediacji międzyorganizacyjnej w Polsce	154
4.1. Wyniki analizy modeli ekonometrycznych	154
4.2. Odpowiedzi na pytania badawcze i weryfikacja hipotez	164
4.3. Podsumowanie analizy materiału badawczego	180
5. Wnioski	183
6. Zakończenie	189
Załącznik I(A) – efekty krańcowe	195
Bibliografia	198
Spis rysunków, wykresów, schematów, tabel, map	221

8. Bibliografia wykorzystana w streszczeniu

1. Adamus, P. (2013). *Rola i zadania przedsiębiorcy w rozwiązywaniu i rozstrzyganiu sporów gospodarczych*. Praca doktorska, obrona 27/05/2013. Warszawa: Wydział Prawa Uczelni Łazarskiego w Warszawie
2. Broł, J. (2010). *Bariery na drodze alternatywnego rozwiązywania sporów w sprawach cywilnych*. Instytut Wymiaru Sprawiedliwości „Prawo w działaniu”, 2010 rok tom 6.
3. Chrostowski, A., Jemielniak, D., (2008). *Action Research w teorii organizacji i zarządzania*. Organizacja i Kierowanie Nr 1 (131). ROK 2008.
4. Cichobłaziński, L. (2010). *Mediacje w sporach zbiorowych*. Politechnika Częstochowska seria Monografie nr 181, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej. Częstochowa 2010.
5. Elektroniczny Dostęp do Krajowego Rejestru Sądowego. <https://www.ekrs.pl/> (05/2017).
6. Gmurzyńska, E. (2006). *Mediacja w sprawach cywilnych w amerykańskim systemie prawnym – jej znaczenie i możliwości zastosowania w Europie i w Polsce*. Praca doktorska. Warszawa: Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego.
7. Kowalczyk, E. (1999). *Mediacja i arbitraż jako przykład interwencji trzeciej strony w negocjacjach gospodarczych*. Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, Rok LXI zeszyt 2 1999.
8. Lang, M.T. (2008). *Rozwiązywanie konfliktów między organizacjami w strukturach sieciowych*. Praca doktorska. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
9. Morris, G., Schroder, D. (2015). *Commercial Mediation in New Zealand*. Project Report (June 2015), LEADR/Victoria University.
10. Skrodzka, M. (2014). *Szanse i perspektywy mediacji w sprawach cywilnych i gospodarczych - analiza sytuacji, w kontekście przeprowadzonych badań empirycznych*. Prezentacja częściowych wyników badań podczas konferencji zorganizowanej przez Centrum Mediacji Sądu Polubownego przy Komisji Nadzoru Finansowego. Maj 2014r.
11. Surdyk, A. (2006). *Metodologia action research i techniki komunikacyjne w glottodydaktyce*, str. 912-915 w *Oblicza komunikacji*, tom II, Kamińska -Szmaj, I., Piekot, T. i Zaśko-Zielińska, M. Seria Język a Komunikacja 12. Kraków: Wydawnictwo Tertium.

12. Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. *Kodeks postępowania cywilnego*.
<http://prawo.sejm.gov.pl> (10/2017).
13. Wallace, M.J. (1998). *Action Research for Language Teachers*. Cambridge University Press.
14. Więcek-Janka, E., Kujawińska, A. (2010). *Konflikty w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych – wyniki badań*. Zeszyty Naukowe Ekonomiczne Problemy Usług nr 585 (50). Uniwersytet Szczeciński.
15. World Bank, (2013). *Report: The status of contract enforcement in Poland.2012*. The World Bank Group. NW Washington. <http://www.worldbank.org> (04/2017).
16. Zienkiewicz, A. Z. (2007). *Mediacja w sprawach cywilnych – studium teoretyczno-prawne*. Praca doktorska z zakresu teorii i filozofii prawa. Lublin: Katedra Teorii i Filozofii Prawa na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej w Lublinie 28/06/2007.