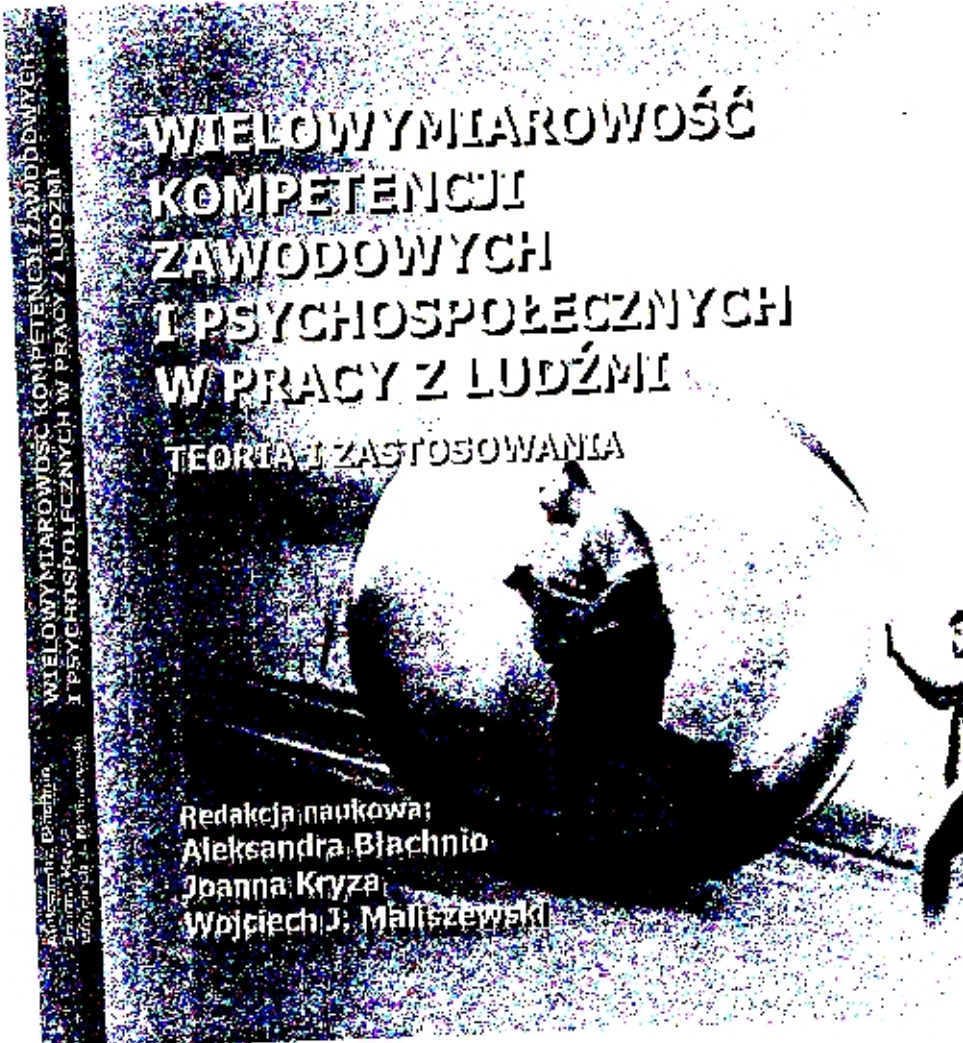


.....Przedstawiona do recenzji monografia wieloautorska zasługuje na pozytywną ocenę pod każdym względem: merytorycznym, formalnym i praktycznym. Poszczególne części pracy i zamieszczone w nich rozdziały zawierają się w temacie monografii oraz wypełniają przedmiot rozpatrywanej problematyki. Na tle dotychczasowego dorobku w zakresie prezentowanych zagadnień, publikację powyższą oceniam bardzo dobrze i sytuuję wśród 50% najlepszych wydawanych pozycji..."

Z recenzji
dr hab. Anny Weissbrodt-Kozłarskiej, prof. nadzw. UO



Redakcja naukowa:
Aleksandra Błachnio
Joanna Kryza
Wojciech J. Maliszewski



Sto pięćdziesiąta druga publikacja
Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej
Im. Stanisława Staszica w Pile

Pila 2014

ISBN 978-83-62617-27-2



**Wielowymiarowość kompetencji
zawodowych i psychospołecznych
w pracy z ludźmi
Teoria i zastosowania**

Redakcja naukowa:

Aleksandra BŁACHNIO

Joanna KRYZA

Wojciech J. MALISZEWSKI

Piła 2014

Rada Wydawnicza:
Donat Mierzejewski (przewodniczący), Joanna Kryza (sekretarz),
Henryk Tylicki, Ryszard Bania, Jan Polcyn, Zbigniew Popławski,
Feliks Jaroszyk, Andrzej Kraczkowski, Sylwester Sieradski

Recenzent
dr hab. Anna Weissbrot-Kosiarska, prof. UO

Redakcja techniczna i korekta
Joanna Kryza

Tłumaczenie na język angielski
Ryszard Mokrzycki

Projekt okładki
Eugeniusz Waloch



© Copyright by
Wydawnictwa Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej
im. Stanisława Staszica w Pile

Sto pięćdziesiąta druga publikacja
Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej
im. Stanisława Staszica w Pile

Pila 2014

ISBN 978-83-62617-27-2

Przygotowanie i druk:
KUNKE POLIGRAFIA, Inowrocław

Spis treści

Zamiast wstępu	9
CZĘŚĆ I. PSYCHOSPOŁECZNE UWARUNKOWANIA KOMPETENCJI ZAWODOWYCH W PRACY Z LUDŹMI	
Wojciech J. Maliszewski Koncepcje psychologiczne człowieka w perspektywie kształtowania postaw i zachowań	17
Wojciech J. Maliszewski Inteligencja i jej rodzaje w perspektywie kompetencji pracownika socjalnego	49
Wojciech J. Maliszewski Metody i techniki psychologicznego oddziaływania w trakcie pracy socjalnej oparte na teoriach zmiany postaw i zachowań	73
CZĘŚĆ II. KOMPETENCJE PRACOWNIKA SOCJALNEGO I ICH WIELOWYMIAROWOŚĆ	
Zbigniew Nęcki Negocjacje a zachowania prospołeczne – jak wynegocjować udzielanie pomocy?	93
Iwona Dąbrowska-Jabłońska Podstawowe umiejętności terapeutyczne pracownika socjalnego	105
Robert Stefanowski Kompetencje pracowników socjalnych. Przegląd zagadnień	115
Peter Jusko Profesyjne kompetencje socjalnego pracownika w penitencjarnej postpenitencjarnej pracy w Slovenskej republike	133
Joanna Kryza Edukacja a kształtowanie kompetencji mediatorów w Polsce i Republice Słowackiej (analiza porównawcza i postulaty edukacyjne)	151
Ewa Murawska Obraz pracownika socjalnego w oczach klientów pomocy społecznej	161

<i>Patrycja Szczeciński</i> Superwizja pracy socjalnej jako działanie wzmacniające kompetencje pracownika socjalnego	173
--	-----

CZĘŚĆ III. PRAKTYCZNE ZASTOSOWANIA UMIEJĘTNOŚCI PSYCHOSPOŁECZNYCH W OBSZARZE PRACY SOCJALNEJ

<i>Grażyna Gołaszewska</i> Media relations w pomocy społecznej – po co ten kłopot?	185
<i>Agnieszka Janus</i> Konstruowanie projektów w pracy socjalnej	197
<i>Alicja Bania</i> Jak skutecznie pomagać rodzinom w potrzebie? O umiejętnościach asystenta rodziny (na przykładzie asystentów rodziny z Bydgoszczy)	207
<i>Aleksandra Błachnio</i> Readaptacja osób starych do przestrzeni publicznej czy przestrzeni publicznej do osób starych?	219
<i>Grażyna Durka</i> Rola pracownika socjalnego w procesie adaptacji mieszkańców domu pomocy społecznej	235
<i>Sybia Jabłowska, Anna Hedrych-Stanisławska</i> Aksjologiczne standardy pracy socjalnej w procesie readaptacji społecznej osób dorosłych. Pedagogiczny głos w dyskusji	245
<i>Lilla Kostrzevska</i> Komunikacja werbalna i niewerbalna w sytuacjach kryzysowych rodziny – wybrane problemy	255
<i>Anita Stępańska</i> Interakcje w teatralnej terapii... czyli o tym jak proces wspólnego tworzenia może weryfikować umiejętności komunikacyjne	263

Table of Contents

Instead of Introduction	9
-------------------------------	---

PART I. PSYCHOSOCIAL DETERMINANTS OF PROFESSIONAL COMPETENCE IN WORKING WITH PEOPLE

<i>Wojciech J. Maliszewski</i> Psychological concepts of a human from perspective of attitudes and behaviors	17
<i>Wojciech J. Maliszewski</i> Intelligence and its types from perspective of a social worker	49
<i>Wojciech J. Maliszewski</i> Methods and techniques of psychological influence during social work based on the theory of attitude and behavior change	73

PART II. THE COMPETENCE OF SOCIAL WORKERS AND THEIR MULTIDIMENSIONALITY

<i>Zbigniew Nęcki</i> Negotiations and pro-social behaviors – how negotiate help?	93
<i>Iwona Dąbrowska-Jabłowska</i> Social worker's basic therapeutic skills	105
<i>Robert Stefanowski</i> Social Worker Competencies	115
<i>Peter Jusko</i> Professional competences of social workers in the penitentiary and post-penitentiary work in the Slovak Republic	133
<i>Joanna Kryza</i> Education and formation of mediators' competences in Poland and the Slovak Republic (benchmarking and educational demands)	151
<i>Ewa Murawska</i> An image of a social worker in the eyes of social welfare recipients	161
<i>Patrycja Szczeciński</i> Supervision of social work as a general tonic powers of social workers ..	173

PART III. PRACTICAL APPLICATIONS OF PSYCHOSOCIAL SKILLS IN THE FIELD OF SOCIAL WORK

<i>Grażyna Gołaszewska</i> Media relations in social assistance – what's the problem?	185
<i>Agnieszka Janus</i> Creating projects in social work	197
<i>Alcja Bania</i> How to help families with their needs successfully? About the professional skills of the family assistants (based on the family assistants from Bydgoszcz)	207
<i>Aleksandra Blachnio</i> Readjusting the elderly for the public space or the public space for the elderly?	219
<i>Grażyna Durka</i> The role of the social worker in the process of adaptation of nursing home residents	235
<i>Sylwia Jabłońska, Anna Hedrych-Stanislawska</i> Axiological standards of social work in the process of social adaptation for adults. Education in the discussion	245
<i>Lilla Kostrzevska</i> Verbal and non-verbal communication in family emergency situations – selected problems	255
<i>Arta Stefańska</i> Interactions in theatre therapy... how a common creation process can verify communication skills	263

Zamiast wstępu

Tytuł monografii *Wielowymiarowość kompetencji zawodowych i psychospołecznych w pracy z ludźmi. Teoria i zastosowania*, nie jest przypadkowy, a i zestaw autorów jest wynikiem studiów i przemyśleń redaktorów nad koniecznością przygotowania takiego opracowania, a właściwie całego ciągu (w zamiarze redaktorów) publikacji, który zawierać będzie teoretyczne i praktyczne aspekty działalności pracownika socjalnego we współczesności.

Może i już zużyty termin *kompetencja (kompetencje)* zasługuje jednak w obszarze nauk społecznych, a także w praktyce społecznej, szczególnie tej odnoszącej się do pracy z ludźmi, czyli tej realizowanej przez pracowników socjalnych, na szczególne miejsce ze względu na wartość jaką niesie sam w sobie. Trudno sobie wyobrazić współczesną edukację bez mierzalnych – na jej zakończenie – umiejętności w różnorodnych wymiarach. Wiek XXI nazywany często wiekiem kompetencji, niesie ze sobą szerokie spektrum, dotychczas nie występujących w takiej skali, zadań stawianych przed pracownikiem socjalnym. Przewrotny tytuł niniejszego tekstu – zamiast wstępu – jest zamierzeniem celowym. Redaktorzy niniejszej monografii, zamiast standardowego wprowadzania czytelnika w problematykę rozdziałów w zamkniętych w ramy trzech części: *Psychospołeczne uwarunkowania kompetencji zawodowych w pracy z ludźmi*, *Kompetencje pracownika socjalnego i ich wielowymiarowość*, *Praktyczne zastosowania umiejętności psychospołecznych w obszarze pracy socjalnej*, postanowili uraczyć owego potencjalnego czytelnika (pracownika socjalnego, studenta itp.) garścią informacji dotyczących postrzegania terminu kompetencje w literaturze. W niniejszej publikacji skupiamy się oczywiście na kompetencjach zawodowych.

Kompetencja, w rozumieniu nauk o zarządzaniu, to osobiste dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie. Warto zauważyć, że tak rozumiane pojęcie kompetencji ma kilka charakterystycznych cech. Podstawową cechą kompetencji jest ich związek z określonym zadaniem lub działalnością zawodową. Kompetencja jest pewną ukrytą cechą, która przejawia się w określonych zachowaniach. Ponieważ rozważamy tu kompetencje zawodowe, to w każdym przypadku odpowiednie zachowania odnoszące się muszą do działalności zawodowej. Oczywiście związek zadań zawodowych i kompetencji nie jest jednoznaczny. Niektóre zadania wymagają zaangażowania kilku kompetencji, a w innych przypadkach dla danego zadania wystarczy jedna kompetencja. Podobnie jest w drugą stronę. Czasem jedna kompetencja jest związana z jedną kategorią zadań, a inna może być wyko-

rzystywana w wielu różnych zadaniach. Warto też pamiętać, że kompetencja jest swoistym konstruktorem teoretycznym. Oznacza między innymi to, że nie istnieje on w oderwaniu od poziomu zachowań. Kompetencja to pewne pojęcie scalające różnego rodzaju zachowania. Widzimy na przykład osobę, która prowadzi negocjacje, nazywa interesy własne i rozmówców, zadaje pytania zmuszające do precyzyjnego wyjaśniania przyczyn takiego, a nie innego stanowiska oraz dobrze broni się przed próbami nacisku. Może to nas skłonić do sformułowania tezy, że człowiek ten „potrafi negocjować”. Inaczej mówiąc posiada taką kompetencję, jak „prowadzenie negocjacji”. Zatem o kompetencji możemy jedynie wnioskować na podstawie zbioru obserwowalnych zachowań.

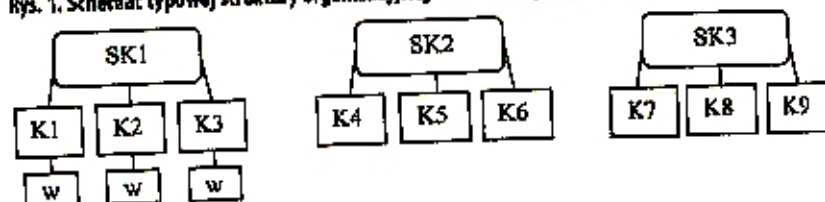
Rozpoczynając poszukiwania w literaturze przedmiotu najważniejszych ustaleń w odniesieniu do modelowych koncepcji kompetencji, trafiamy na wiele definicji, które jednak posiadają dwa wspólne elementy:

- ◆ Przedstawianie kompetencji w formie opisu zadań lub oczekiwanych efektów działań związanych z określonym stanowiskiem pracy – przykład definicji: zdolność osoby zarządzającej do wykonywania pracy według standardów określonych przez organizację zatrudniającą osobę. W tym ujęciu wszelkie kompetencje zawodowe pracownika socjalnego winny być ujmowane, jako zdolności do wykonywania zadań związanych z realizacją celów polityki społecznej (ale nie tylko tych stawianych przez agendy rządowe).
- ◆ Przedstawianie kompetencji w formie opisu behawioralnego, zgodnego z pojmowaniem kompetencyjności w odniesieniu do skuteczności i sprawności w zarządzaniu, kierowaniu itp. Przykłady definicji: zespół cech danej osoby, umożliwiających jej skuteczne i (lub) wyróżniające się wypełnianie zadań związanych z wykonywaną pracą; kompetencja w zakresie wykonywanej pracy to zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla danej osoby elementy takie, jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje (por. Whiddett, Hollyforde 2003:19).

Termin „kompetencja” najczęściej postrzegany jest w dwóch znaczeniach. Pierwsze, oznacza zdolność skutecznej realizacji zadań związanych z pracą lub osiągania pożądaných, wymiernych wyników. Drugie znaczenie to nie innego, jak zdolność realizacji konkretnych wzorców zachowań (por. Whiddett, Hollyforde ibidem:15). Wewnątrz pracy socjalnej i wielu innych profesji związanych z działalnością nastawioną na regulowanie postaw i zachowań ludzi, postrzeganie kompetencji z perspektywy behawioralnej, w odniesieniu do struktur składających się z opisów zachowań daje możliwość generowania typowych struktur kompetencyjnych. Rys. 1. przedstawia schemat typowej

struktury kompetencji, która ułatwia także postrzeganie kompetencji niezbędnych do zarządzania edukacją.

Rys. 1. Schemat typowej struktury organizacyjnej w obszarze pracy socjalnej



Legenda:

SK – skłupiska kompetencji

K – ściśle ze sobą powiązane kompetencje, w tym: jednopoziomowe – dotyczące wąskiego zakresu ról (np. asystent rodziny) lub wielopoziomowe – obejmujące szerszy zakres ról (np. kierownik DPS, kierownik PCPR)

W – wyznaczniki behawioralne uporządkowane w grupach

Źródło: Whiddett S., Hollyforde S.: *Model kompetencyjny w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Kraków 2003, s. 16.

Konieczność analizy umiejętności to chyba najprostszy argument do tworzenia list kompetencji dla poszczególnych stanowisk. Świadomość uzależnienia umiejętności od wielu czynników daje sposobność do trafniejszej analizy (por. rys. 2). Rysunek ten oddaje ujmowanie kompetencji w dychotomii

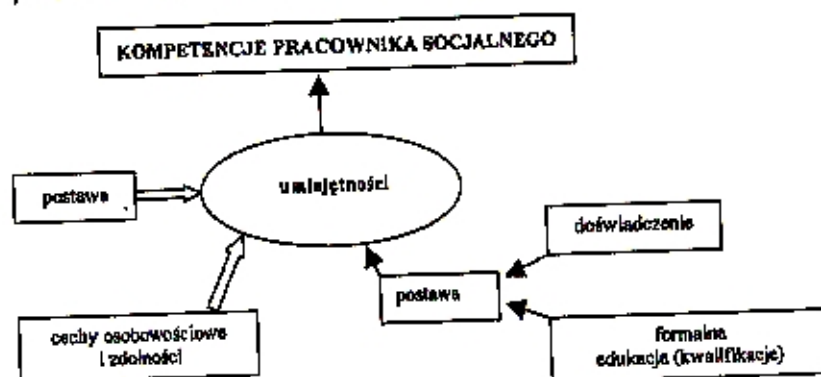
Rys. 2. Kompetencje pracownika socjalnego – perspektywa teorii kompetencji twardych i miękkich



Źródło: opracowanie własne na podst. Spencer L., Spencer S.: *Competence At Work. A Model for Superior Performance*, Nowy Jork 1993.

tomicznym podziale: kompetencje twarde i miękkie. Umiejętne generowanie umiejętności w ramach niezbędnych kompetencji zawodowych to in *praxi* najważniejszy czynnik wpływający na osiąganie założonych celów działania (por. przykładowy schemat kompetencji i umiejętności zawodowych pracownika socjalnego przedstawia rys. 3).

Rysunek 3. Zależności między kompetencjami a umiejętnościami.



Źródło: Rakowska A.: *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Lublin 2007, s. 52.

Klasyfikowanie kompetencji pracownika socjalnego jest niezmiernie trudne, gdyż w poszczególnych koncepcjach autorzy wprowadzają własne nazewnictwo i grupują kompetencje wg różnych orientacji (kryteriów). Konieczne w tym miejscu wydaje się także wykazanie różnic pomiędzy terminem angielskim *competences* i amerykańskim (Boyatzis) *competencies*. W pierwszym podejściu, celem kreowania zestawów kompetencji jest określenie minimalnych standardów wydajności. Punktem centralnym w postrzeganiu kompetencji jest praca i rola zawodowa pracownika, a najważniejszymi elementami są zadania i wyniki. Brytyjskie podejście kieruje swoje zainteresowanie na wszystkich pracowników bez specjalnego wyróżniania kompetencji w hierarchii. Podejście amerykańskie kieruje swoje dociekania na określanie cech najwydajniejszych pracowników, traktując osobę pracownika jako podmiot swoich dociekań (nurt pragmatystycznego myślenia). Docelową grupą w badaniach uczyniono pracowników wraz z ich cechami osobowości i predyspozycjami.¹ Ten kierunek badań, koncentra-

¹ W tym miejscu warto wspomnieć o szeroko wykorzystywanych przez firmy head hunterskie kwestionariuszach – testach określających predyspozycje osobowościowe, indywidualne preferencje do realizowania się w różnorodnych zawodach, prognozowania karier i pełnienia określonych funkcji. Niestety, tak ważny zawód „zaufania publicznego”

cja na określaniu kompetencji jako warunku podstawowego efektywności i skuteczności działania, to obszar adekwatny dla obszaru pracy socjalnej. Kompetencje pracownika socjalnego w tym ujęciu, a właściwie ich realizacja jest uzależniona (koreluje ściśle) od cech osobowości (por. Wood, Payne 2006:38–39).

Powyższe nastawienie badawcze pasuje idealnie do kreowania i wyjaśniania kompetencji w odniesieniu do osób zatrudnianych w obszarze pracy socjalnej, choćby ze względu na fakt, iż w ich polu działania (także psychospołeczny i nade wszystko) występuje wiele osób – z różnorodnym stopniem wykształcenia – które, jak się okazuje, nie gwarantuje realizacji zadań. Jasne staje się, iż posiadanie kwalifikacji (wykształcenia, dyplomów itp.) nie jest gwarantem wysokich kompetencji na wszelkich stanowiskach. Mając powyższe na względzie, także to, że kwalifikacje nie gwarantują sukcesu w działaniu, w literaturze przedmiotu najczęściej wymieniane są kompetencje koncepcyjne – orientacja twórcza, społeczne (interpersonalne) – orientacja społeczna oraz techniczne (zawodowe, specjalistyczne) – orientacja techniczna, które oddają specyfikę wykonywanych czynności w odniesieniu do klasyfikacji kompetencji (por. Walkowiak 2004:25).

Redaktorzy monografii mają nadzieję, iż trafiający do rąk czytelników – pierwszy tom z planowanej serii wydawniczej: *Praca socjalna: studia i rozprawy*, która będzie się ukazywać nakładem wydawnictwa Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Staszica w Pile, wzbogaci warsztat kompetencji i umiejętności pracownika socjalnego.

nie zyskał do tej pory rangi, która doprowadziłaby do podjęcia próby, w trakcie procesu rekrutacji do zawodu, wprowadzenia diagnozy i prognozy predyspozycji indywidualnych, a w trakcie naboru pracowników socjalnych do poszczególnych instytucji, wprowadzenia etapu selekcji opartego na weryfikacji kompetencji.

Joanna KRYZA

Państwowa Wyższa Szkoła Zarządzania im. Stanisława Staszka w Pile

Edukacja a kształtowanie kompetencji mediatorów w Polsce i Republice Słowackiej (analiza porównawcza i postulaty edukacyjne)

Education and formation of mediators' competences in Poland and the Slovak Republic (benchmarking and educational demands)

ABSTRACT

In this work an issue of alternative solution of conflicts through mediation was described. There is a growing popularity of this method for solving of conflicts so professional mediators should be trained. In this chapter there is a proposition for education of mediators at universities with practical preparation for profession of a mediator and obtaining proper certificates.

Key words: conflict, negotiations, mediation, communication, competencies

STRESZCZENIE

W pracy poruszono kwestię alternatywnego rozwiązywania sporów w formie mediacji. Obecnie obserwujemy rosnącą popularność tej metody rozwiązywania konfliktów. W związku z tym rysuje się potrzeba szkolenia profesjonalnych mediatorów. W poniższym rozdziale zaproponowano kształcenie mediatorów na uczelniach wyższych z praktycznym przygotowaniem do wykonywania zawodu mediator oraz uzyskaniem odpowiedniej licencji.

Słowa kluczowe: konflikt, negocjacje, mediacje, komunikacja, kompetencje

Współczesny świat poddany globalizacji generuje różnorodne procesy o charakterze konfliktogennym. Obejmują one społeczeństwa, narody, grupy społeczne i jednostki. Można założyć, że sytuacje konfliktowe w tak złożonej rzeczywistości stają się powszechne, a możliwości ich skutecznego rozwiązywania decydują o jakości naszego życia i o poziomie empatii. Rozwiązywanie konfliktów wymaga szerokiej i specjalistycznej wiedzy oraz umiejętności osób, które tego zadania się podejmują. Rozwiązywanie konfliktów między stronami wymaga kompetencji mediacyjnych ukształtowanych w procesie

edukacyjnym, doskonaleniu zawodowym i nabytych dzięki długoletniemu doświadczeniu. Największe doświadczenia w tym zakresie mają USA i kraje Europy Zachodniej.

Problem ten jest ważny społecznie, a edukowanie mediatorów ma wpływ na coraz lepszą ich skuteczność. Każdy kraj ma sprawdzony własny system kształcenia w zakresie kompetencji mediacyjnych. Wydaje się, że porównanie tych systemów, wnioski z badań mogą przyczynić się do efektywniejszego kształcenia i doskonalenia zawodowego mediatorów.

O fakcie, jak ważny jest to obecnie problem, świadczy liczba naukowców badających problem i publikujących na ten temat. Główni autorzy zajmujący się problematyką mediacji w różnych jej aspektach to w obszarze literatury anglojęzycznej: R. Fischer, W. Ury i B. Patton oraz R. Luecke, zajmujący się negocjacjami, Ch. W. Moore i G. Nordhelle, piszący o praktycznej stronie rozwiązywania konfliktów, D. Prullt i P. Carnevale, interesujący się negocjacjami w konfliktach społecznych, L. Larsson analizująca metody mediacyjne w aspekcie wykluczenia przemocy, w obszarze literatury słowackiej i czeskiej: A. Bednarik badający rozwiązywanie konfliktów w środowisku szkolnym, L. Hala, omawiająca mediacje w teorii i praktyce, M. Čákr, zajmujący się rozwiązywaniem konfliktów, S. Karikova, pisząca nt. mediacji jako alternatywnej metody rozwiązywania konfliktów. W obszarze literatury polskojęzycznej: M. Bobrowicz, piszący o teorii mediacji, M. Tabernacka zajmująca się mediacjami w sferze publicznej, K. Czayka – Chełmińska, R. Świeżak, M. Tański, A. Gójska i V. Huryn, analizujący problem mediacji rodzinnych, A. Lewicka, pisząca o empatii mediatora, K. Bargiel-Matusiewicz, badająca relacje między mediacjami a negocjacjami, M. Białecki, A. Kalisz, A. Zielenkiewicz, których tematem badawczym są mediacje sądowe i pozasądowe, M. Polta, analizująca problematykę negocjowania i mediacji w życiu, P. Hugot, badająca skuteczność mediacji rodzinnych¹.

Konflikt jest zjawiskiem naturalnym nawet w zdrowych, tj. dobrze funkcjonujących, organizacjach. Pojawia się najczęściej tam, gdzie dwie lub więcej stron dąży do sprzecznych lub niezgodnych celów. Wystąpienie realnych problemów nie jest jednak konieczne do powstania konfliktu. Niekiedy wystarczy już samo przekonanie zaangażowanych stron o wrogości nastawieniu przeciwnika.

Najczęściej definiuje się konflikt jako występowanie sprzecznych lub konkurencyjnych interesów. Niezgodność interesów nie wyczerpuje jednak pojęcia konfliktu. Może on bowiem wynikać również z różnic pełniących rolę, przekonań, emocji czy niezgodności intencji.

W ostatnich kilkudziesięciu latach pogląd na konflikt uległ istotnej ewolucji. W tradycyjnej koncepcji konflikt traktowany był jako szkodliwy i niepotrzebny.

¹ To tylko krótki przegląd autorów poruszających się w temacie mediacji, szerzej zob. w bibliografii.

Uważano, że odgrywa przede wszystkim rolę destrukcyjną z uwagi na to, że prowadzi do spadku efektywności działań. Ponadto, wzmacnia pojawianie się negatywnych emocji, które sprzyjają dezintegracji zespołów pracowniczych oraz szkodliwych konsekwencji tak dla jednostek, jak i organizacji.

Współcześnie podkreśla się pozytywną rolę, jaką może pełnić konflikt. Wskazuje się na jego funkcjonalny wymiar, czyli pobudzenie aktywności jednostek, wzrost zaangażowania w interes własnej grupy, zwiększenie motywacji do określonych działań.

Bez wątpienia, konflikt może zdeorganizować pracę, jednak właściwie traktowany prowadzi do większej kreatywności członków organizacji i umożliwia znalezienie szerszego zakresu możliwych rozwiązań problemu².

W podstawowym podziale, tj. ze względu na przedmiot, za Wojciechem Gwalińską i Jackiem Sobczakiem (<http://nop.ciop/m5-2.2.htm> na dzień: 31.01.2014) można wyróżnić następujące rodzaje konfliktów:

1. konflikty rzeczowe – mają charakter pozapersonalny, wg autorów dotyczą różnicy zdań co do metody rozwiązania konfliktu. Przedmiot sporu jest prosty do określenia, a rozwiązanie tkwi w korektach, głównie organizacyjnych;
2. konflikty emocjonalne – dotyczą stanów emocjonalnych spowodowanych wrogą postawą w interakcji człowiek-człowiek. Właściwość sporu bywa trudna do zdefiniowania, najlepszym rozwiązaniem tego typu konfliktu jest prewencja.

Z uwagi na zasięg konfliktu najczęściej występują:

1. konflikt między grupami pracowniczymi – jako konflikt interesów poszczególnych grup, światopoglądu, celów i metod rozwiązywania problemów;
2. konflikt między jednostkami – osobowościowy, spowodowany zaburzeniami relacji interpersonalnych, wynikającymi z zajmowanego miejsca w grupie społecznej lub spersonalizowania antagonizmów między grupami;
3. konflikt intrapersonalny – pojawia się, kiedy nie ma sprecyzowanych obowiązków pracowniczych, kiedy zadania są wzajemnie sprzeczne lub kiedy oczekiwania przełożonych przekraczają poziom percepcji pracownika.

Biorąc pod uwagę przyczyny, w organizacjach spotyka się następujące rodzaje konfliktów:

1. konflikt interesów – spowodowany odmiennością potrzeb stron oraz rywalizacją o dostęp do pewnych dóbr. Konflikt tego rodzaju powsta-

² Podobnie uważają badacze słowaccy, m. in. Oravcova, uważa, że konflikt może doprowadzić do pozytywnych zmian i konstruktywnych rozwiązań. Uważa, że aktywizuje on ludzi, likwiduje monotonię i wzbudza kreatywne postawy. Stwierdza wreszcie, że rozwiązanie konfliktu, jego wynikiem, może być oczyszczenie atmosfery w środowisku.

- je wtedy, kiedy własna potrzeba zaspakajana jest kosztem innych osób. Ten typ konfliktu dotyczy rzeczy, (np. pieniędzy), spraw proceduralnych (np. porządku przebiegu zebrania) czy potrzeb natury psychologicznej (np. zaufania, szacunku, sprawiedliwości).
- konflikt strukturalny – na który wpływ ma otoczenie zewnętrzne. Dotyczy to takich czynników jak: struktura organizacyjna, uprawnienia decyzyjne lub ich brak, deficyt dóbr, czasu, itp.,
 - konflikt wartości – ma miejsce, gdy w daną sytuację zaangażowane są osoby o odmiennych systemach wartości. Samą różnicą w wartościach niekoniecznie musi prowadzić do konfliktu. Czynnikiem, który uwalnia konflikt, jest brak tolerancji wobec drugiej strony,
 - konflikt relacji – jest wtedy, gdy do głosu dochodzą negatywne emocje, stereotypy, lub niezrozumienie. Problemy tego rodzaju są zbędne obiektywnie mało ważne, rodzą się jako wynik przerostu ambicji i niepotrzebnie eskalują konflikt,
 - konflikt danych – powstaje, kiedy strony nie dysponują obiektywnymi informacjami i źródłami ich pochodzenia, kiedy wyciągają odmienne wnioski z tych samych przesłanek. Większość konfliktów w tej dziedzinie wynika z błędnej komunikacji.

Ci sami autorzy w zależności od typu konfliktu przyjmują różne podejścia do rozwiązywania sytuacji konfliktowej. Niemniej jednak można przedstawić ogólny schemat, który wymaga tylko pewnej adaptacji do konkretnych warunków. Składa się on z dwóch etapów:

- etap diagnozy
 - klasifikacja rodzaju konfliktu
 - ustalenie przyczyn
 - rozładowanie negatywnych emocji
- etap rozwiązania
 - wyбір stylu rozwiązywania konfliktu
 - usunięcie faktycznych przyczyn konfliktu
 - redukcja napięć emocjonalnych (<http://nop.ciof/m5-2.2.htm> Ibidem: 31.01.2014).

Wiele konfliktów ma charakter utajony. Często są wynikiem pojawienia się problemów o niejasnym podłożu i braku obiektywnego spojrzenia na rzeczywistość. Niezbędna jest wtedy dokładna analiza konfliktu i diagnoza co do jego rzeczywistego podłoża. Trafna identyfikacja może powodować osłabienie zaistniałego konfliktu. Bardzo ważne znaczenie dla rozwiązania sytuacji konfliktowej ma niwelacja napięcia i redukcja negatywnych stanów emocjonalnych. Pozwala to na podjęcie dialogu, doprowadzenie do wzajemnego zrozumienia, znalezienia wspólnych płaszczyzn porozumienia i rozwiązania konfliktu.

Wśród możliwych sposobów rozwiązywania konfliktu Robert Blake i Jane Mounton (Blake, Mounton 1964:47) wyróżniają kilka dominujących tj.

unikanie – polega na niezauważaniu istnienia konfliktu, przystosowanie – polega na rekonstrukcji własnego stanowiska, jednak nie w wyniku zaakceptowania poglądów drugiej strony, tylko dla pożądanej współpracy, rywalizacja – polega na przyjęciu postawy „wygrany-przegrany” i dążeniu za wszelką cenę do rozstrzygnięcia konfliktu na swoją stronę, kompromis – polega na znalezieniu rozwiązania przez częściową rezygnację z własnych potrzeb na rzecz podobnych ustępstw ze strony partnera, rozwiązywanie problemu – polega na szukaniu wspólnych korzyści, rozwiązywanie konfliktu potraktowanego problemowo.

Na szczególną uwagę zasługuje ostatnia z wymienionych strategii. Jej zaletą jest to, że umożliwia skoncentrowanie się na samym problemie, a nie na czynnikach pobocznych (np. wzajemnych oskarżeniach), które nie mają nic wspólnego z problemem. Każda ze stron ma osobisty udział w znalezieniu kompromisu, który zostanie zaakceptowany przez wszystkich.

Strategia rozwiązywania problemu przewiduje cztery podstawowe etapy:

- Zdefiniowanie problemu – zlokalizowanie źródeł i istoty problemu oraz określenie przyczyn, bez tendencji do obwiniania innych osób lub środowiska.
- Zaproponowanie alternatywnych rozwiązań – wygenerowanie listy możliwych rozwiązań, bez ich oceny, zanim lista nie zostanie zamknięta.
- Wyбір najlepszego rozwiązania – ocena wygenerowanych rozwiązań i wybór najlepszej koncepcji.
- Wprowadzenie w czyn i kontrola rezultatów – określenie czasu realizacji wybranego rozwiązania i monitoring postępów. Należy być przygotowanym na zmianę proponowanego rozwiązania, gdyby wybrana opcja nie przynosiła rezultatu. Ważne, by mieć przygotowanych kilka alternatywnych rozwiązań.

Alternatywną metodą rozwiązywania konfliktów jest mediacja jako dobrowolny i poufny proces rozwiązywania sporu, prowadzony w obecności osoby neutralnej – mediatora w celu dojścia do ugody, która satysfakcjonuje obie strony. Ma ona charakter prywatny, nieosądzający, wspomaga negocjacje i koncentruje się na przyszłości. Mediacja koncentruje się na problemie, a nie na osobach. Celem mediacji jest trwała likwidacja konfliktu poprzez wypracowanie rozwiązania satysfakcjonującego strony sporu. Celem mediacji nie jest ustalenie kto jest winien czy kto ma rację, lecz samodzielne rozwiązanie przez strony sporu które będzie uwzględniło potrzeby każdej z nich. Celem mediacji jest zatem bezstronne znalezienie rozwiązania konfliktu.

Do podstawowych zasad mediacji należą:

- Dobrowolność – mediacja jest możliwa przy obopólnej zgodzie stron, strony mogą na każdym etapie zrezygnować z mediacji.
- Poufność – strony oraz mediator zobowiązani są do zachowania tajemnicy z przebiegu mediacji.

- ♦ Własność konfliktu stron – każda ze stron może samodzielnie podejmować decyzje i ma prawo do pełnej kontroli nad wynikiem postępowania medacyjnego.
- ♦ Nieformalność postępowania – mediacja ma pozasądowy charakter i powinna odbywać się w atmosferze prywatności. Należy ją prowadzić w atmosferze zachowania godności oraz otwarcie i szczerze. W razie potrzeby strony mogą kontaktować się ze sobą tylko poprzez mediatora (<http://www.mediacje.mierzyn.org/index.php> na dzień: 15.04.2013).

Mediator jako specjalista od spraw społecznych, nie narzuca stronom swego stanowiska, jest neutralny i dąży do wypracowania rozwiązania dogodnego dla obu stron. Na udział mediatora w postępowaniu strony godzą się z własnej i nieprzymuszonej woli. Arbitr musi zachować poufność postępowania, jego zadaniem jest pomoc osobom skonfliktowanym w znalezieniu satysfakcjonującego rozwiązania. Rola mediatora ma charakter polubowny, on nie osądza, stara się znaleźć rozwiązanie, bez orzekania o racji.

Z usług mediatora korzystają instytucje, ale przede wszystkim osoby fizyczne. Mediator obecny jest praktycznie we wszystkich dziedzinach życia społecznego (w tym w sprawach karnych, cywilnych, dla nieletnich, rodzinnych, pracowniczych, społecznych), edukacji, biznesie, w różnego rodzaju sytuacjach o charakterze kryzysowym. Mediacje przynoszą rozwiązania w różnych sferach życiowych. Dotyczą one komunikacji w rodzinie, gdy strony nie mogą znaleźć płaszczyzny porozumienia. Mogą doprowadzić do zażegnania konfliktu i wypracowania polubownego rozwiązania. Stabilizują również kontakty między rodzicami a dziećmi. Arbitraż jest bardzo często stosowany przed rozprawami rozwodowymi, a jego stosowanie upraszcza i skraca postępowanie. Mediator sądowy, który prowadził sprawy karne, styka się także z problemami natury ugodowej, np. konflikty sąsiedzkie (http://kierunkistudiow.pl/zawody_przyszlosci/mediator_-_czlowiek_od_godzenia.html na dzień: 24.04.2013).

Istotnym problemem mającym wpływ na jakość i skuteczność mediacji są kompetencje mediatora będące wynikiem procesu edukacyjnego, doskonalenia i doświadczenia zawodowego. Mediator jako osoba zaufania społecznego w swoim postępowaniu powinien cechować się bezstronnością wobec każdej ze stron, okazywać jednakołą uwagę i poświęcać im taką samą ilość czasu. Istotną cechą jest neutralność mediatora, świadcząca o jego profesjonalizmie. Nie może on oceniać stron konfliktu, ważyć po czyjej stronie jest racja, jego zadaniem jest mediarować i mediację zakończyć sukcesem. Kolejną cechą jest niezależność mediatora od stron konfliktu. Nie może on w żaden sposób, niezależność mediatora od stron konfliktu. Nie może on w żaden sposób, finansowy, emocjonalny, rodzinny itp. być złączany z uczestnikami konfliktu.

Ważną cechą jest wiarygodność mediatora, strony powinny mieć do niego zaufanie i wiarę, że mediacja zakończy się sukcesem. Mediator w swoim działaniu powinien być nastawiony na przyszłość ukazując zalety procesu mediacji nad tradycyjnymi metodami rozwiązywania sporów. Mediator

winien ukierunkować swoje postępowanie na zrozumienie przez strony wzajemnych oczekiwań i potrzeb i dążyć do współpracy w duchu takiego porozumienia. Powinien mieć umiejętności koncyliacyjne, które pozwolą mu osiągnąć sukces w taki sposób, że w wyniku mediacji żadna ze stron nie poczuje się pokonana, a sam proces mediacji uzna za najlepszą metodę rozwiązania konfliktu.

Powodzenie i sukces mediacji zależy również od multiprofesjonalizmu mediatora. Powinien on posiadać również umiejętności terapeutyczne, pedagogiczne, strategicznego myślenia, postępowania prawnego, detektywistyczne, innowacyjne i zwięzłego zrozumiałego dla stron formułowania wniosków (Bobrowicz 2008:15-40).

Wg Soni Karikovej (Karikova 2013:130-132) do podstawowych kompetencji medacyjnych należy komunikatywność. Mediator powinien posługiwać się zrozumiałym dla stron konfliktu językiem, przejawiać postawę empatii wobec stron konfliktu, darzyć strony szacunkiem, dążyć do porozumienia itp. Autorka zauważa dalej, że jedną z podstawowych kompetencji społecznych mediatora powinna być komunikacja społeczna. Mediator powinien mieć ukształtowane pożądane cechy osobowości. Najważniejsze z nich to: dojrzałość, mocna osobowość, kreatywność, umiejętność samodzielnego, analitycznego i logicznego myślenia, przytomność umysłu, refleks, wysokie kwalifikacje moralne, umiejętność reagowania na zaistniałą sytuację, zdolność do nawiązywania kontaktów, wiarygodność, kultura osobista, itp. (Karikova 2013).

Z powyższych rozważań wynika, że istotną sprawą jest kształcenie mediatorów w oparciu o rozwiązania systemowe, poparte badaniami i nastawione na osiągnięcie założonych efektów kształcenia i zgodne z normami zawartymi w Europejskim Kodeksie Postępowania Mediatora i prawem wewnętrznym państwa.

W Polsce mediatorem może być osoba godna zaufania, która:

1. posiada obywatelstwo polskie,
2. korzysta w pełni z praw cywilnych i obywatelskich,
3. ukończyła 26 lat,
4. biegle włada językiem polskim,
5. nie była karana za przestępstwo umyślne,
6. posiada umiejętności likwidowania konfliktów oraz wystarczającą do przeprowadzania postępowania medacyjnego wiedzę, w szczególności w zakresie psychologii, pedagogiki, socjologii, resocjalizacji lub prawa,
7. daje rękojmię należytego wykonywania obowiązków³.

³ <http://mediacje.wpia.uw.edu.pl/kto-moze-byc-mediator-em-gdzie-i-jak-mozna-przygotowac-sie-do-prowadzenia-mediacji/> [on-line] 15.01.2014 <http://www.krakow.so.gov.pl/?c=mdTresc-cmDrukPDF-361-1056> [on-line] 15.01.2014

Z analizy dokumentów prawnych Ministerstwa Sprawiedliwości RP i SR oraz założeń edukacyjnych szkół wyższych wynika, że kształcenie i doskonalenie mediatorów w Rzeczypospolitej Polskiej i Republice Słowackiej przebiega w podobny sposób. Mediatorami mogą być osoby, które ukończyły studia II stopnia najlepiej na kierunkach Prawo, Administracja, Psychologia, Pedagogika, Andragogika, Socjologia i Polityka Społeczna⁴. Uważam, że do tego zestawu kierunków można dodać istniejący w RP kierunek studiów Komunikacja Społeczna i na nim tworzyć specjalności mediacyjne, by osiągnąć pożądane efekty kształcenia, dające wymienione wcześniej za Sonią Kariková kompetencje mediacyjne. Doskonalenie zawodowe mediatorów wymaga odbycia dodatkowych szkoleń specjalistycznych. W Polsce tworzone są studia podyplomowe z tego zakresu, w SR istnieje obowiązek przeszkolenia w liczbie 100 godzin i następnie doskonalenie raz na dwa lata w ramach specjalistycznych seminariów (Kariková 2013).

Taki jest stan obecny kształcenia i doskonalenia mediatorów. Trzeba jednak powiedzieć, że ten model, w obliczu rozwoju mediacji jako alternatywnej metody rozwiązywania konfliktów, nie jest wystarczający. Dla osiągnięcia wyżej sformułowanych kompetencji niezbędna jest coraz bardziej specjalistyczna wiedza, ściślej związana z procesami mediacyjnymi, a nie będąca tylko pochodną istniejących dziedzin wiedzy. Moim zdaniem zasadnym byłoby utworzenie praktycznego zawodowego kierunku studiów Negocjacje i Mediacje przygotowującego praktycznie, w oparciu o wiedzę ogólną i specjalistyczną, do wykonywania tego zawodu.

Absolwent postulowanego kierunku uzyskiwałby tytuł licencjata (studia I stopnia), magistra (studia II stopnia) k. studiów Negocjacje i Mediacje wraz z licencją Ministra Sprawiedliwości. Istniejące kierunki kształcące mediatorów na uczelniach polskich o różnym nazewnictwie powinny także poddać się procesowi licencjonowania.

Przykładowe specjalności jakie mogłyby być prowadzone na zaproponowanym kierunku studiów Negocjacje i Mediacje to: N. i M. międzynarodowe, N. i M. gospodarcze, N. i M. sądowe, N. i M. społeczne, N. i M. pracownicze itp. (w trakcie studiów I stopnia trzymiesięczna praktyka zawodowa). Studia te zgodne byłoby z wymogami Krajowych Ram Kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego i wymagałyby od absolwenta osiągnięcia założonych efektów kształcenia.

Istotnym elementem zaproponowanego modelu byłyby również kursy specjalistyczne i studia podyplomowe z zakresu zaproponowanych wyżej i pokrewnych specjalności sugerowanych przez uczelnie dla absolwentów innych kierunków niż postulowany. Absolwent tych form kształcenia uzyskiwałby licencję Ministra Sprawiedliwości. Ukończenie kursu lub studiów uprawniałoby do wykonywania zawodu Mediatora. Istotną cechą zapro-

nowanego modelu jest połączenie dyplomu szkoły wyższej z uprawnieniami nadawanymi przez Ministra Sprawiedliwości. Absolwenci studiów wyższych, podyplomowych i kursów uczestniczyliby cyklicznie w treningach mediacji co 5 lat, potwierdzając swoje uprawnienia, zdobywając certyfikat Polskiego Centrum Mediacji.

Propozycja ta jest oczywiście jedynie głosem w dyskusji nad docelowym modelem kształcenia mediatorów w Polsce.

Celem artykułu było ukazanie istoty i wagi mediacji jako alternatywnej metody zarządzania konfliktami, a co za tym idzie potrzeby prawidłowego kształcenia mediatorów i kształtowania w procesie edukacyjnym pożądaných kompetencji niezbędnych w wykonywaniu tego zawodu.

BIBLIOGRAFIA

- Bednářík A. (2001), *Riešenie konfliktov. Príručka pre pedagógov a pracovníkov s mládežou*, Bratislava.
- Bobrowicz M. (2008), *Mediacja, jestem ja*, Warszawa.
- Blake R.R., Mounton J.S. (1964), *The managerial grid*, Houston, Gulf.
- Čákt, M. (2000), *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*, Praha.
- Czayka-Chelmińska K., Świątek R., Tański M. (2006), *Mediacja rodzinna. Pierwszy poradnik*, Warszawa.
- Fisher R., Ury W., Patton B. (1981), *Getting to YES. Negotiating Agreement Without Giving In*, New York.
- Folta M. (2003), *Negocjacje i mediacja w życiu: 32 techniki heurystyczne dla kreatywnego dialogu*, Wrocław.
- Gójska A., Huryń V. (2007), *Mediacja w rozwiązywaniu konfliktów rodzinnych*, Warszawa.
- Holá L. (2011), *Mediace v teorii a praxi*, Praha.
- Holá L. (2003), *Mediace. Způsob řešení manželských konfliktů*, Praha, Grada Publishing.
- Hugot P. (2009), *Poczucie kompetencji społecznych młodzieży z zaburzeniami w zachowaniu jako czynnik wpływający na skuteczność mediacji rodzinnych*, W: Leśniak M. (red.), *Mediacja w rozwiązywaniu konfliktów wieku adolescencji*, Kraków.
- Kariková S. (2013), *Mediacja – forma a prevence řešení interpersonálních konfliktů*, W: Grabowiec A., Kryza J., Zielińska K. (red.), *Teoria i praktyka działań komunikacyjnych w poradnictwie i terapii. Perspektywa interwencji kryzysowej*, Toruń – Gniezno.
- Kostecki W. (2011), *Zaawansowane zapobieganie konfliktom*, Warszawa.
- Larsson L. (2009), *Porozumienie bez przemocy w mediacjach*, Warszawa.
- Lewicka A. (2008), *Empatia mediatora – zaleta czy wada?* W: Lewicka A. (red.), *Profesjonalny mediator. Zostań nim. Poradnik metodyczny*, Lublin.
- Lewicka A., Grudzińska E. (2010), *Mediacja sądowa*, Lublin.
- Luecke R. (2009), *Negocjacje*, MT Biznes.
- Łyżwa B., Wojtkowiak M. (2008), *Mediacja jako droga do rozwiązania konfliktu*, W: Bartkowiak Z., Węgliński A. (red.), *Skuteczna resocjalizacja*, Lublin.

⁴ Podane kierunki istnieją w RP, albo w SR, lub w obu państwach.

- Michalska-Warlas A. (2008), *Mediacja sądowa jako alternatywa wobec tradycyjnego wymiaru sprawiedliwości*, W: Bartkowiak Z., Węgliński A. (red.), *Skuteczna resocjalizacja*, Lublin.
- Moore Ch. W. (2009), *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Warszawa.
- Moore Ch. W. (2012), *Mediacje*, Warszawa.
- Murzynowski A. (2005), *Rola mediacji w osiągnięciu sprawiedliwości w procesie karnym*, W: Piątek M., Fajst M. (red.), *Sprawiedliwość naprawcza*, Warszawa.
- Nordhelle G. (2010), *Mediacja. Sztuka rozwiązywania konfliktów*, Gdańsk.
- Pruitt D., Carnevale P. (1997), *Negotiation in social conflict*, Buckingham.
- Przybyła-Basista H. (2006), *Mediacje rodzinne w konflikcie rozwodowym*, Katowice.
- Rekas A. (2010), *Czy tylko sąd rozstrzygnie nasz spór? Mediacja i sądownictwo polubowne. Informator o alternatywnych sposobach rozwiązywania sporów*, Ministerstwo Sprawiedliwości, Warszawa.
- Zienkiewicz A. (2007), *Studium mediacji. Od teorii ku praktyce*, Warszawa.
- Zubrzycka-Maciąg T. (2008), *Rola treningu asertywności w kształceniu mediatorów*, W: Lewicka A. (red.), *Profesjonalny mediator. Zostań nim. Poradnik metodyczny*, Lublin.
- <http://nop.ciop.m5-2.2.htm> na dzień: 31.01.2014
- <http://www.mediacje.mlerzyn.org/index.php> na dzień: 15.04.2013
- <http://mediacje.wpia.nw.edu.pl/kto-moze-byc-mediator-em-gdzie-i-jak-mozna-przygotowac-sie-do-prowadzenia-mediacji/> na dzień: 15.01.2014
- <http://www.krakow.so.gov.pl/?c=mdTresc-cmDrukPDF-351-1056> [on-line] 15.01.2014