

Elementy grywalizacji w mediacjach gospodarczych – studium przypadku

Elements of gamification in commercial mediation – case study

Krzysztof Chmielewski

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy | k.chmielewski@ukw.edu.pl

Abstract: The aim of the article is to serve as an invitation into the discourse of the possibility as well as appropriateness of using gamification as an effective mediation strategy in the Polish social and legal settings. The article is based on a case study with the use of the author's gamification tool. The author presents the hypothesis that gamification can prove a great asset in commercial mediation by enhancing communication flows between both parties, as well as increasing their engagement in striving for building mutual understanding. The article is a report of probably the first Polish case study using the elements of gamification to aid in the resolution of economic disputes. The author of the article, at the same time the mediator in all 19 studied proceedings, attempts to show certain correlations between cases, using the same gamification strategy in an attempt to verify the validity of the hypothesis. Although the range of the case study is far too narrow to offer a full and objective overview of the subject, it is an attempt to open a forum for discussion on further implementation of gamification as a tool in alternative mediation strategies, as well as an attempt to outline the risks and pitfalls of its scientific study.

Keywords: commercial mediation, gamification

Homo Ludens 1(10)/2017 | ISSN 2080-4555 | © Polskie Towarzystwo Badania Gier 2017
received 31.12.2015 | revision 7.06.2016 | accepted 11.06.2017

1. Wprowadzenie

Liv Larsson nazywa mediację „otwieraniem zamkniętego pudełka z prezentem, który jest źródłem radości” (2009, s. 13–14). Faktycznie, za bardzo istotny element tego rodzaju postępowania należy uznać niwelowanie przez nie konieczności poszukiwania kompromisu, wskazywanie szansy na zadowolenie wszystkich stron konfliktu (Nordhelle, 2010, s. 21). Jako jedna z metod alternatywnego rozwiązywania sporów, instytucja mediacji wpisuje się w nurt demokracji deliberatywnej typu obywatelskiego – ceduje na zwaśnione strony możliwość rozwikłania problemu w ramach aktualnego porządku prawnego (Pieckowski, 2012, s. 4).

Mediacja gospodarcza, rozumiana jako subdyscyplina mediacji cywilnej dotycząca spraw gospodarczych, jest instytucjonalnie obecna w Polsce od 1999 roku, a jej umocowanie prawne stanowi art. 183 ze zn. 1 do art. 185 ze zn. 15 Kodeksu postępowania cywilnego (dalej kpc). Kpc, w przeciwieństwie do Dyrektywy UE 2008/52/EC o niektórych aspektach mediacji w sprawach cywilnych i handlowych, nie definiuje mediacji, ale jedynie wskazuje cechy ją wyróżniające. Najważniejsze z nich to:

- dobrowolność;
- niejawnosć;
- poufność;
- bezstronność osoby mediatora;
- możliwość wyboru mediatora przez strony;
- możliwość odstąpienia przez strony na każdym etapie;
- moc prawna ugody zawartej przed mediatorem (art. 183 ze zn. 15 § 1 kpc).

Ustawa wskazuje dwie drogi do rozpoczęcia mediacji – skierowanie na nią przez sąd na wniosek stron oraz mediację pozasądową, w której strony samodzielnie poszukują mediatora i określają zakres przedmiotowy sporu. W przypadku mediacji pierwszego rodzaju determinuje się ponadto czas ich trwania (miesiąc, z możliwością przedłużenia). Jak widać, katalog zasad mediacji opracowany przez prawodawcę jest dość wąski i nie ma charakteru zamkniętego, stąd istotną rolę odgrywają stowarzyszenia i organizacje mediatorów zawodowych (Polskie Centrum Mediacji, 2017). To także daje szansę poszukiwania nowych metod pracy mediacyjnej.

Kluczowe dla skuteczności mediacji są żywiona przez strony wola porozumienia się oraz ich determinacja komunikacyjna w sensie habermasowskim – dążenie do uzyskania sytuacji komunikacyjnej możliwie bliskiej ideałowi. Eksperymenty z grywalizacją w mediacjach stanowią, oczywiście, część światowego trendu obejmującego zainteresowania tą metodą, jednakże przede wszystkim odpowiadają na potrzebę stymulacji wspomnianej determinacji komunikacyjnej stron konfliktu. W prezentowanych tu rozważaniach grywalizacja będzie rozumiana jako „celowe, świadome zarządzanie mechanizmami ludzi poprzez zastosowanie mechanizmów znanych z gier” (Tkaczyk, 2012, s. 123). Niezależnie od zauważalnych w literaturze kontrowersji dotyczących zasadności stosowania terminów „gamifikacja” i „grywalizacja” na potrzeby niniejszego tekstu przyjęto, że terminy te są synonimiczne, a w treści używana będzie wersja polskojęzyczna – grywalizacja.

2. Uzasadnienie celowości badań

Zarówno stowarzyszenia praktyków, jak i prawnicze samorządy korporacyjne prognozują zwiększenie liczby elementów zgrywalizowanych w postępowaniach mediacyjnych (Filler, 2012; Arif, Franke, 2013; Kimbo, 2013). Mimo to w mediacjach gospodarczych grywalizacja wciąż praktycznie nie występuje. Istotną trudność we wdrażaniu tej metody w postępowaniach omawianego rodzaju stanowi konieczność uniknięcia premiowania dążenia do porozumienia w sposób, który wskazywałby na wygraną przez osiągnięcie ugody. Kluczowe jest więc wyróżniające traktowanie aktywnego tworzenia płaszczyzn porozumienia, znoszenia nieufności w komunikacji (KPMG, 2014, s. 5-7). Trzeba jednak też pamiętać, że pokolenie obecnych 20-30-latków najskuteczniej można stymulować narzędziami znanymi im z gier (McGonigal, 2010, 8:52). Czy próby implementacji elementów grywalizacji do mediacji gospodarczych można więc uznać za celowe?

Ogólna liczba mediacji gospodarczych w Polsce, choć rosnąca, wciąż jest bardzo niska – w 2010 roku sąd wyznaczył 840 takich procedur (Ministerstwo Sprawiedliwości RP, s. 3); brak dokładnych danych na temat pozasądowych mediacji gospodarczych, jednak np. Maciej Bobrowicz

(2012, s. 3) szacuje, że nie odbywa się ich więcej niż 50 rocznie. Przedstawione w niniejszym tekście propozycje i wnioski stanowią efekt 19 opartych na opisywanym narzędziu – zastosowanym w autorskim ujęciu – postępowań mediacyjnych w sprawach gospodarczych. Wobec wzmiankowanych danych statystycznych można zakładać, że przedstawiana przez autora analiza, jakkolwiek niemiarodajna ze względu na sposób doboru próby badawczej (wszystkie przypadki prowadzone przez tego samego mediatora, uczestnicy rekrutujący się z podobnych środowisk zawodowych), obejmuje zauważalny odsetek postępowań w mediacjach gospodarczych wykorzystujących instrumentarium grywalizacyjne. Autorowi nie są znane żadne tego typu postępowania w wymienionym zakresie poza omawianymi w artykule.

Pragniemy też zaznaczyć, że rozwiązania zawarte w prezentowanej metodzie nie zostały zapożyczone z katalogu narzędzi grywalizacyjnych; przeciwnie – w toku nabywania doświadczeń w mediacjach gospodarczych zaistniała potrzeba usystematyzowania wypracowanego instrumentarium i zorganizowania go w przejrzysty dla stron postępowania algorytm pracy. Element grywalizacji jest więc zasadny jako konstrukt techniczny niezbędny do opisanie metody. Stąd teza główna niniejszych rozważań: na podstawie dotychczasowych doświadczeń praktycznych i wybranej zagranicznej literatury przedmiotu autor przyjmuje, że element ten może jednocześnie uprościć komunikację z uczestnikami postępowania mediacyjnego oraz stymulować ich zaangażowanie – za ich wiedzą.

Na tym etapie należy odróżnić strony postępowania mediacyjnego od uczestników mediacji; uczestnikiem mediacji w opisywanym kontekście jest także mediator (Nordhelle, 2010, s. 138), którego pracę w sposób oczywisty również warunkuje omawiana tu metoda. Mediator nie jest jednak w żadnym wypadku stroną postępowania – takie założenie nie tylko wypacza rozważanie na temat prezentowanej metody, ale też przeczy podstawowym regulacjom dotyczącym pracy mediatora (bezzstronności i neutralności).

Niniejszy artykuł stanowi próbę rozstrzygnięcia o zasadności wdrażania elementów grywalizacji w mediacjach gospodarczych:

- w celu oszczędzenia czasu (i mediatora, i stron);
- jako odpowiedzi na coraz częstsze stosowanie rozwiązań zgamifikowanych w przedsiębiorstwach;

- w celu zniwelowania asymetrii ekonomicznej i merytorycznej układających się stron;
- w celu wzmocnienia w stronach współodpowiedzialności za komunikację na kolejnych etapach sporu.

Ze względu na niedostępność (i niemożność weryfikacji istnienia) większej ilości materiału badawczego autor – na podstawie obserwacji uczestniczącej i analizy statystycznej rozpatrywanych przypadków – podjął się weryfikacji wysuniętych *a priori* hipotez, na czele z pytaniem o zasadność wdrażania grywalizacji do mediacji gospodarczych na gruncie krajowym. Należy nadmienić, że jedną z trudności prowadzenia studiów nad postępowaniami tego rodzaju jest sposób interpretowania obowiązujących mediatorów zasad poufności i niejawności mediacji, częstokroć skazujący badacza na opieranie się wyłącznie na sprawach prowadzonych osobiście (Polskie Centrum Mediacji, 2017).

3. Zarys wdrożonej metody

Istotą mediacji stanowi zbliżanie zwaśnionych stron do siebie, współtworzenie płaszczyzny porozumienia między nimi; niedopuszczalne jest proponowanie gotowych rozwiązań, jak również wskazywanie na konieczność zawarcia ugody. Skoro nie można więc wyróżniająco traktować samego osiągnięcia konsensusu jako jedynie możliwej wygranej, gdzie w mediacji gospodarczej pole dla grywalizacji?

Autor niniejszego tekstu pojmuje ten komponent jako dający szansę na zaproszenie uczestników do współodpowiedzialności za komunikację w mediacji. Zamiast skuteczności należy więc premiować zaangażowanie i dobrą wolę. Aby jednak to czynić, przy stoliku mediacyjnym musi obowiązywać symetria stron – na tyle, na ile jest to w danej sytuacji możliwe. Dlatego za zasadne uznano podzielenie procesu komunikowania się uczestników mediacji na etapy, nadanie im pionowej hierarchii oraz opatrzenie ich różnymi kolorami (po pierwszych próbach konieczna okazała się jeszcze ocena postępu na każdym etapie – w skali od 0 do 100 proc.).

Czemu służy ten zabieg? Otóż powoduje on, że strony **wspólnie** muszą wywalczyć sobie narzędzia komunikacji. Rozpoczynają z wieloma limitami narzuconymi z zewnątrz, co w pewnej mierze odpowiada

ich obciążeniom i ograniczeniom związanym z napięciem wynikającym z konfliktu. Oczywiście, zadaniem mediatora jest zapewnienie zwaśnionym pewnych narzędzi, ale racjonowanie ich odzwierciedla poszukiwanie przez strony wspólnej płaszczyzny i nagradza efektywne dążenie przez nich do porozumienia (pojmowanego merytorycznie, przy dopuszczalnych rozbieżnościach uniemożliwiających zawarcie ugody).

Twórcy omawianego rozwiązania towarzyszyły trzy główne obawy dotyczące recepcji prezentowanej metody wśród uczestników postępowania mediacyjnych – łączące się z przewidywaniem:

1. sprzeciwu ze strony pełnomocników procesowych – większość przedsiębiorstw decyduje się na działanie w mediacji przez przedstawiciela, tymczasem prezentowany poniżej system na pewnym etapie mediacji odbiera pełnomocnikowi tę legitymację i angażuje bezpośrednio np. kogoś z zarządu danej spółki; prawnicy zastępujący swoich mocodawców w mediacjach gospodarczych mają najczęściej nastawienie negocjacyjne, nie mediacyjne – chcą „wygrać sprawę”, a nie rozwiązać problem obu stron; wprowadzenie metody zmuszającej np. adwokatów do poddania się zewnętrznemu, pozaprawnemu reżimowi i wymagającej od nich zgody, by w którymś momencie mediacji ich upoważnienia nie miały mocy, niesie ryzyko wywołania zrozumiącej negacji całego procesu;
2. podważenia sensowności używania elementów grywalizacji – wypowiedź jednego z pełnomocników stron: „Będziemy zbierać plusiki, gwiazdki i pracować na odznakę dobrego harcerza?” (cytat za zgodą strony, bez naruszenia zasady niejawności mediacji), dobrze obrazuje obiekcje uczestników mediacji względem innowacyjnych technik;
3. wykorzystania pierwiastka grywalizacji w złej wierze, przy jednoczesnym symulowaniu dobrej woli – czyli rozważania, co się stanie, jeśli ktoś „wygra w grę” przewidzianą przez mediatora.

4. Prezentacja używanej metody

W trakcie rozmowy wstępnej określającej zasady procedowania spotkań mediacyjnych strony były informowane o wykorzystywaniu specyficznego

narzędzia. Mediator zachęcał do notowania, ale z premedytacją (w obawie przed utworzeniem strategii dominacyjnych) nie wręczał stronom żadnych pisemnych objaśnień metody, zwanej roboczo Metodą Pięciu Barw.

W praktyce wyglądało to następująco: w sali, w której obradowały strony, zawsze był ekran (rzutnik, czasami monitor laptopa) z widocznym paskiem postępu. Prosta prezentacja graficzna ukazywała poprzednio zdobyty poziom komunikacji, stopień realizacji aktualnego etapu (stopień wypełnienia paska danym kolorem) oraz kontur kolejnego stadium komunikacji z oznaczeniem o proc. Strony muszą bowiem osiągnąć 100 proc. efektów planowanych dla danej fazy, aby uzyskać możliwość korzystania z narzędzi właściwych następnej.

Każdy z uczestników mógł wnioskować o uznanie danego zachowania za postęp w komunikacji wart odnotowania na pasku rozwoju (oczywiście, mediator zachowywał prawo weta). W praktyce najczęściej jedna strona zgłaszała na bieżąco działania drugiej, a rola mediatora sprowadzała się do kontrolowania, czy nie jest to próba wymuszenia. Wspólnie ustalano skalę realizacji zadań poprzez formułowanie argumentów (co sprzyjało m.in. rozpoznawaniu używanych technik komunikacyjnych). Tu warto nadmienić, że praktycznie w każdej mediacji na którymś etapie strony próbowały zgodnie manipulować mediatorem przy ocenie działań pożądanych.

Listę głównych efektów preferowanych, przyporządkowanych odpowiednim etapom (barwom), przedstawia tabela 1.

Zestawienie etapów oznaczonych barwami i odpowiadających im efektów może być nieczytelne, dlatego warto uzupełnić je o element praktyczny – najczęstszy sposób realizacji. Każdemu etapowi można bowiem – po przeanalizowaniu 19 przypadków (średnio ok. 5,7 spotkania na mediację) – przyporządkować typowy przebieg. Idźmy więc od poziomu najniższego do najwyższego.

Czarny. Kolorem czarnym oznaczony jest poziom bazowy, swoisty *ground level* mediacji. Na tym poziomie dostępności narzędzi strony są automatycznie lokowane po procesach przygotowawczych rozumianych jako: 1) przedstawienie katalogu zasad ogólnych mediacji i pracy mediatora i uzyskanie zgody stron na te warunki (Polskie Centrum Mediacji, 2017) oraz 2) prezentacja zakodowanych poziomów komunikacji (ujętych w tabeli 1) wraz ze sposobem użytkowania metody. Ten etap jest

Tabela 1. Metoda Pięciu Barw

Oznaczenie poziomu	Specyfika etapu	Zaobserwowane pożądane efekty
Czarny	tylko notatki odręczne i własna wiedza	urealnienie pola konfliktu
Biały	praca na dokumentach	sprecyzowanie pola konfliktu i punktów zapalnych, ustalenie zbieżności w interpretacji stanu faktycznego
Błękitny	odstąpienie hierarchii motywacji (na tym etapie prawo spotkań każdej ze stron z mediatorem bez udziału strony przeciwnej)	eliminacja przemocy w komunikacji, odrzucenie strategii negocjacyjnych
Srebrny	spotkanie bezpośrednich decydentów	uwspólnienie postulatów; doprecyzowanie postulatów rozbieżnych (Larsson, 2009, s. 185)
Złoty	ugoda bądź protokół niezgodności	wzrost poczucia identyfikacji z wypracowanym rozwiązaniem

Źródło: opracowanie własne

kluczowy dla rozpoznania hipotetycznej chęci sabotowania prac przez którąś ze stron. Poza tym wymusza na ewentualnych pełnomocnikach dobre przygotowanie merytoryczne.

Biały. Etap najbardziej intuicyjny – wymiana sformułowanych wcześniej argumentów, analiza danych... Ta faza jest istotna z punktu widzenia teorii komunikacji. Stanowi moment zachowań ekspresyjnych – strony opracowały dla siebie role, wyobrażenia co do tego, jak powinny się zachowywać, aby odnieść pożądane skutki; mediator może tu więc łatwo rozpoznawać prawdopodobne style komunikacyjne, ukryte emocje i motywacje (także te nieuświadomione). Ważne jest dookreślenie ich w sposób pozwalający na ich wskazanie. Tu najczęściej przeprowadza się ćwiczenia mediacyjne, aby dać stronom szansę na nabranie dystansu do własnych zachowań.

Błękitny. Barwa błękitna jest przełomowa dla przejścia od spotkań wyjaśniających w stronę wspólnego poszukiwania rozwiązań. Zwykle każda ze stron przekazywała mediatorowi swoje obawy, motywacje, ale także uwagi krytyczne dotyczące drugiej strony, po czym mediator doprowadzał do stopniowej wymiany tych danych między stronami na wspólnym spotkaniu z nimi. Nie zawsze udaje się to zrobić tak, by inicjatywa

wyływała od nich – w tego rodzaju przypadku warto użyć technik łączących się z odwróceniem ról bądź wykonać ćwiczenia z pogranicza dramy. Dla dalszych etapów bardzo istotne okazuje się uwrażliwienie stron na wzajemne oczekiwania dotyczące standardów komunikacji i warunków budowania zaufania.

Srebrny. Zorganizowanie tego etapu budzi największy sprzeciw stron na początku mediacji, zarówno ze względów finansowych i logistycznych, jak i z powodu poczucia utraty kontroli nad dotychczas zbudowanym kapitałem komunikacyjnym. Ważne jest więc wypracowanie ze stronami zasad powrotu do tych uzgodnień w etapie następnym oznaczonym barwą złotą. Jeżeli w mediacji od początku brały udział osoby decyzyjne wszystkich stron, w tej fazie należy doprowadzić do wymiany pisemnych postulatów i przyporządkowania im rangi (wyrażonej w liczbach). Jest to też dobry moment na zaakcentowanie korzyści uzyskanych z dotychczasowego stopniowania komunikacji.

Złoty. Na tym etapie strony omawiają projekt ugody bądź protokołu niezgodności (sam dokument, w zależności od preferencji stron, sporządza mediator lub wskazany przez nie prawnik). Istotny element stanowi tu notowanie – przez strony – postulatów w trakcie wypełniania paska postępu, a po osiągnięciu 100 proc. powtórne formułowanie poszczególnych partii projektu dokumentu; w ten sposób możliwe staje się wielokrotne używanie parafrazy oraz kilku innych technik mediacyjnych – najpierw przez strony, potem przez mediatora, którego rola na tym ostatnim etapie ogranicza się do czynności porządkowych.

W dwóch z analizowanych przypadków klienci wyraźnie zgłosili chęć realizowania kolejnych zadań – czyli próbowali wymusić stworzenie *ad hoc* dodatkowych oznaczonych wizualnie etapów komunikacji do osiągnięcia. Na tej podstawie można wnioskować, że doszło do spontanicznej absorpcji narzędzia, a poziom zadowolenia ze „zwycięstwa w grze” był tak duży, że wygenerował zapotrzebowanie na dalszą stymulację.

Należy z całą mocą podkreślić, że nawet najbardziej poprawne metodologicznie postępowanie mediacyjne z elementem implementacji nieznanymi narzędziami nie jest bezpieczne dla biorących w nim udział i może nie chronić interesów stron w wystarczającym stopniu. Wykorzystywanie innowacji metodologicznych w mediacjach gospodarczych musi przybierać postać obserwacji uczestniczącej. Mediator, choć nie jest stroną

postępowania, jest jego partycypantem i także podlega wprowadzanym zmianom. W przekonaniu autora szczególnie trudne okazuje się wdrażanie metod eksperymentalnych do postępowań mediacyjnych; taka implementacja może pociągać za sobą wpływ mediatora na sposób zarządzania konfliktem, procedury komunikacyjne, rezultat, a w konsekwencji – na sytuację stron wobec przedmiotu i uczestników sporu. Dlatego każda ingerencja w algorytm pracy mediacyjnej wymaga szczególnej dbałości o etyczność, przejrzystość i użyteczność wprowadzanej metody czy narzędzia. W tym aspekcie należy upatrywać przyczyny ubóstwa literatury dotyczącej grywalizacji w mediacjach gospodarczych.

Mediator powinien jednak także starać się doskonalić techniki działań właśnie dla dobra stron. Wdrażanie eksperymentalnych instrumentarium w oderwaniu od prawdziwych postępowań nie jest możliwe, gdyż – jak wskazuje praktyka – nie da się przeprowadzić symulacji mediacji gospodarczych¹. Należy wyróżnić przynajmniej dwie zasadnicze przyczyny, dla których symulacje takie są zawsze tylko nieudolnymi inscenizacjami:

1. rozbudowana problematyka merytoryczna – aspekt merytoryczny sporu obejmuje pokaźny zbiór informacji, których przyswojenie wymaga niekiedy bardzo specjalistycznych umiejętności; aby zorientować się w przedmiocie konfliktu, trzeba nie tylko zapoznać się z (najczęściej obszerną) dokumentacją, ale też uzyskać wiedzę na temat norm zwyczajowych w danej branży czy na danym terenie oraz o wszelkich niezapisanych w dokumentach ustaleniach stron (a także – lub nawet przede wszystkim – o rozbieżnościach w interpretacji tychże); o ile przygotowanie wiarygodnych materiałów do kazusu jest bardzo trudne, o tyle zapoznanie się z nimi i przyjmowanie ról stron, doskonale zorientowanych w przedmiocie sporu (w stopniu mogącym odpowiadać rzeczywistości przebiegowi postępowań), jest po prostu niewykonalne;
2. poziom zaangażowania stron – mediacjom, zarówno pozasądowym, jak i tym doradzonym przez sąd, towarzyszą zwykle znaczące ilości negatywnych emocji; wynika to z wielu czynników – przede wszystkim z istotności samego przedmiotu sporu i jego

.....
¹ Spostrzeżenie oparte na prowadzeniu kursu akademickiego z mediacji i negocjacji oraz szkoleń w zakresie technik mediacyjnych, w latach 2014–2015.

konsekwencji dla bezpieczeństwa ekonomicznego stron; negatywne emocje pojawiają się też ze względu na kontekst osobisty: poza materialną wartością przedmiotu konfliktu należy uwzględnić m.in. koszt emocjonalny stron (tu rozumianych jako wszystkie osoby dotknięte stratami w związku z polem konfliktu), a także ludzi im bliskich – ze względu na kwestie czysto psychologiczne; z kolei obecność pełnomocników w postępowaniu mediacyjnym (głównie zawodowych pełnomocników procesowych) zazwyczaj już na starcie sprowadza strony do pozycji bezpośrednich oponentów; wreszcie – co w literaturze bywa często pomijane – negatywne emocje powstają w wyniku splotu kontekstów personalnych oraz profesjonalnych; funkcje przedsiębiorców są umieszczone w środowisku żywych osób – uczestników wydarzeń społecznych; między przedsiębiorcami działającymi na danym rynku i przez długi czas mającymi ze sobą styczność istnieją powiązania czysto osobiste: towarzyskie, koleżeńskie, nierzadko rodzinne; oczywiste jest, że takie relacje pomagają budować i podtrzymywać zaufanie, ale gdy dojdzie do konfliktu, mogą stanowić dodatkowe obciążenie dla stron; chęć wykreowania tak wielowymiarowych ról wymuszałyby na badaczu czynności z pogranicza projektowania gier symulacyjnych, gier fabularnych, dramy i teatru; podobnie jak w przypadku pierwszej grupy argumentów, zlecenie takich zestawów do odwzorowania osobom niezwiązanym zawodowo z odgrywaniem ról jest co najmniej niecelowe oraz wymaga ogromnego nakładu pracy i czasu.

Z powyższych względów oraz w trosce o poprawność procedowania spotkań mediacyjnych autor starał się nie wdrażać żadnych nieznanymi narzędzi, a jedynie zmienić system pracy, konstruując nową metodę ze stosowanego dotychczas katalogu technik, przede wszystkim w zakresie komunikacji ze stronami. Na etapie rozważań nad sterowaniem zaangażowaniem stron postępowania mediacyjnego przyjęte wszakże zostało błędne założenie, przez co w jednej z procedur będących częścią badania narażeniu na szwank uległ interes stron. Założenie to polegało na wprowadzeniu – jako obligatoryjnego etapu mediacji – kurtuazyjnej rezygnacji przez każdą ze stron z jednego dowolnego postulatu dotyczącego pola konfliktu. Błędny charakter takiego rozwiązania ma kilka płaszczyzn.

Po pierwsze, sama idea rezygnacji z części własnych oczekiwań nie musi automatycznie uwrażliwiać na oczekiwania drugiej strony, za to zachęca do kompromisu, a to jest niekorzystne z punktu widzenia celu: rozwikłania sporu, i niezgodne z metodyką pracy mediatora. Po drugie, mediatorowi niezwykle trudno niwelować asymetrię (np. finansową) stron konfliktu, jeżeli wykonują one symultaniczny gest dobrej woli. Istotę braku trafności wzmiankowanego elementu stanowi jednak właśnie przymuszanie do gestu dobrej woli, który w ten sposób ulega wypaczeniu. Gest taki z definicji nie może bowiem być podparty poleceniem ani tym bardziej sankcją, tu zaś wykonanie przedstawionego ustępstwa było nakazane pod rygorem niemożliwości przejścia do kolejnego etapu porozumienia. Dodatkowo ów już wypaczony element ma szansę stać się narzędziem rozgrywki negocjacyjnej, niepożądaną w tym stadium mediacji (oznaczonym pierwotnie kolorem oliwkowym i zaplanowanym po etapie błękitnym). W efekcie strony mogą doznać pokusy używania specyfiki kolejnych faz komunikacji w złej wierze.

5. Odniesienia do innych typów mediacji

Z uwagi na cechy pola konfliktu (podłoże ekonomiczne dominujące wobec sfery psychologicznej) należy przyjąć, że zaprezentowana metoda nie jest transferowalna do innych typów mediacji. W mediacjach karnych dotyczących nieletnich ograniczanie wachlarza porozumienia jest niedopuszczalne ze względu na drastyczną asymetrię sytuacji stron przy wysokim poziomie napięcia emocjonalnego, a także związanych z nimi możliwych zagrożeniach w trakcie samego postępowania mediacyjnego. W mediacjach rodzinnych wskazanego narzędzia można by używać tylko przy jednoczesnym stosowaniu szerokiego wachlarza technik mediacyjnych służących rozładowaniu napięcia². Wprowadzenie podobnych elementów do mediacji tego rodzaju nie jest więc wykluczone, ale wydaje się niecelowe wobec konieczności znaczącego zwiększenia nakładu pracy mediatora. Z kolei w mediacji jako etapie sporów zbiorowych w ogóle nie

.....

² Doświadczenie praktyczne autora wskazuje, że aby ustalić sposób, zakres i kalendarz opieki na dziećmi nie potrzeba pół roku tylko dwudziestu minut.

ma takiej możliwości ze względu na ustawowy przymus poprzedzania przez nią arbitrażu (a w praktyce – najczęściej także strajku).

Nie wydaje się również, by dało się zaimplementować opisywaną metodę do arbitrażu – niewykluczone, iż doprowadziłoby to do patologii, w której jakiegokolwiek wartości wprowadzone przez aspekt grywalizacji byłyby postrzegane przez strony jako narzędzia służące do przekonania arbitrów o rzeczywistych postępach i zaangażowaniu, do swoistego przelicytowywania oponenta w oczach arbitra. On zaś decyduje o istocie sprawy, nie powinien więc oceniać intencji zwaśnionych na poszczególnych etapach postępowania – a przynajmniej ujawniać swoich preferencji i ocen motywacji obserwowanych osób w tym zakresie.

6. Konkluzja

Niełatwo ustalić kryteria porównania skuteczności mediacji opartej na przedstawionej metodzie z mediacją prowadzoną innymi metodami – ze względu na samą trudność pomiaru efektywności mediacji. W zdecydowanej większości (16 z 19) postępowań z wykorzystaniem prezentowanego algorytmu autor zaobserwował na trzech ostatnich etapach znaczący wzrost jakości komunikacji między stronami (z punktu widzenia mediatora). Zarazem we wszystkich przypadkach z użyciem opisywanej metody pierwsze spotkanie mediacyjne trwało dłużej i klienci zgłaszali w jego trakcie więcej wątpliwości. Nie mierzono czasu, ale przyjęć należy średnio ok. 120 minut wobec średnio 80–90-minutowych pierwszych spotkań prowadzonych tradycyjnie (zarazem trzeba jednak zauważyć, że wykorzystanie testowanej metody pozwoliło oszczędzić czas na późniejszych etapach – o czym będzie mowa w dalszej części tekstu). Nie sposób ustalić, czy jest to związane z poziomem trudności akceptacji lub nawet zrozumienia narzędzia przez strony sporu, czy też zauważona prawidłowość wynika z niższej kompetencji mediatora w prezentowaniu nowej techniki pracy.

W ostatecznym rozrachunku można wszakże stwierdzić, iż w analizowanych postępowaniach zastosowanie metody zgrywalizowanej przyniosło i oszczędność czasu, i znaczącą dodatnią zmianę jakościową w komunikowaniu się stron; obie te własności dało się zauważyć średnio dopiero

po trzecim spotkaniu mediacyjnym, a szczególnie uzewnętrzniły się one w końcowym stadium procedury. Na pierwszym zaś jej etapie wprowadzenie innowacyjnej techniki przysporzyło stronom wzmiankowanych wcześniej trudności w obu rozpatrywanych aspektach.

Ze względu na to, że obserwacja ma charakter jednostkowy (metodę stosował tylko jeden mediator, a uczestników postępowań cechowało podobieństwo środowisk pracy), opierając się na niej, nie można sformułować twierdzeń uniwersalnych. Badania na dobranej we wspomniany sposób i tak skromnej ilościowo próbie nie należy uznawać za reprezentatywne dla całego rynku mediacji gospodarczych w Polsce. Niemniej jednak autor stanowczo rekomenduje tę metodę, jak również samodzielne wdrażanie elementów grywalizacji do postępowania mediacyjnego w zakresie spraw gospodarczych (pod warunkiem posiadania przez mediatora kompetencji w dziedzinie grywalizacji). Nie stwierdzono natomiast żadnych przesłanek dotyczących celowości całkowitego zgrywalizowania procesu mediacji. Co więcej, hipotezę o ewentualnym interesowaniu się taką metodą przez przedsiębiorstwa pracujące na różnego rodzaju rozwiązaniach zgamifikowanych należałoby w całości odrzucić. Tu znowu zasadne jest pytanie o przekrój stron w badanych postępowaniach (ograniczonych w zasadzie do trzech dziedzin gospodarki), ale wiadomo na pewno, że w analizowanej próbie czterokrotnie co najmniej jedna ze stron postępowania miała w swoim przedsiębiorstwie do czynienia z grywalizacją i nie zwiększyło to jej zaciekawienia metodą; ta konstatacja daje już pewną podstawę do obalenia wzmiankowanej sugestii.

Hipoteza o zasadności użycia narzędzi grywalizacyjnych w mediacjach gospodarczych znalazła potwierdzenie w przypadku rozpatrywanych postępowań – przy wymienianych wcześniej zastrzeżeniach. Wynik ten nie może być traktowany jako uniwersalny, ale autor artykułu wyraża nadzieję, że taki rezultat przyczyni się do rozwoju badań nad potencjałem stosowania grywalizacji w mediacjach. Opisywana metoda została jednak skonstruowana z myślą o usprawnieniu komunikacji w mediacjach gospodarczych i nie może być wykorzystywana w innych typach postępowań mediacyjnych.

Literatura

- Arif, N., Franke, A. (27 sierpnia 2013). Peace, innovation and gamification: Can games help resolve social conflict? Online: <<http://europeandcis.undp.org/blog/2013/08/27/peace-innovation-and-gamification-can-games-help-resolve-social-conflict>>.
- Bobrowicz, M. (17 grudnia 2012). Rozwój mediacji w Polsce. Online: <<http://ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/mediacje/wydarzenia-mediacyjne-w-polsce/download,1322,0.html>>.
- Filler, E. A. (2012). *Commercial Mediation in Europe: An Empirical Study of the User Experience*. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International.
- Kimbro, S. L. (13 marca 2015). Gamification for Law Firms. Online: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2578110>.
- KPMG (sierpień 2014). Competing for engagement. The approach, findings and implications of a gamified pilot project. Online: <<http://www.kpmg.com/AU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/gamification-competing-for-engagement-2014.pdf>>.
- Larsson, L. (2009). *Porozumienie bez przemocy w mediacjach. Jak być trzecią stroną w konflikcie* (tłum. B. Pawłowska-Montwiłł). Warszawa: Czarna Owca.
- McGonigal, J. (20 marca 2010). Gaming can make a better world. Online: <http://www.ted.com/talks/jane_mcgonigal_gaming_can_make_a_better_world/transcript?language=en>.
- Nordhelle, G. (2010). *Mediacja. Sztuka rozwiązywania konfliktów* (tłum. K. Drozdowska). Gdańsk: Fundacja Inicjatyw Społecznie Odpowiedzialnych.
- Pieckowski, S. (2012). Mediacja w sprawach gospodarczych. Stan prawny na 1 grudnia 2012 r. Online: <<http://ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/mediacje/publikacje-akty-prawne-statystyki/download,1594,6.html>>.
- Polskie Centrum Mediacji (2017). O mediacji. Online: <http://mediator.org.pl/zasady_mediacji/11>.
- Ministerstwo Sprawiedliwości RP (2010). Statystyki mediacji do 2010 r. - procentowe ujęcie wyników mediacji. Online: <<http://ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/mediacje/publikacje-akty-prawne-statystyki>>
- Tkaczyk, P. (2012). *Grywalizacja. Jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych*. Gliwice: Helion.

Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego. *Dziennik Ustaw* 1964 Nr 43 poz. 296. Online: <<http://isap.sejm.gov.pl/Download?id=WDU19640430296&type=3>>.

Data dostępu do źródeł internetowych wykorzystanych w tekście:
18 kwietnia 2017.

mgr Krzysztof Chmielewski – dyplomowany mediator gospodarczy, wykładowca w Pracowni Humanistyki Drugiej Generacji, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz

Elementy grywalizacji w mediacjach gospodarczych – studium przypadku

Abstrakt: Artykuł stanowi zaproszenie do rozważań na temat możliwości i celowości używania grywalizacji w mediacjach gospodarczych w polskiej rzeczywistości społeczno-prawnej. Opiera się na prezentacji autorskiego narzędzia grywalizacyjnego i na badaniach nad postępowaniami mediacyjnymi z jego zastosowaniem. Autor stawia hipotezę o wysokiej użyteczności elementów grywalizacji w mediacjach gospodarczych ze względu na zwiększenie – przez te elementy – jakości procesów komunikacji i zaangażowania stron w budowanie porozumienia. Tekst jest raportem z prawdopodobnie pierwszego w Polsce studium przypadków użycia elementu grywalizacji w mediacjach gospodarczych. Poprzez analizę 19 przykładów postępowań tego rodzaju, w których stosowano jedno narzędzie grywalizacyjne, autor – zarazem mediator prowadzący te postępowania – wskazuje pewne prawidłowości, mające zweryfikować słuszność stawianej hipotezy, i wysnuwane z nich wnioski. Jakkolwiek skala studium jest zbyt mała, żeby uznać je za miarodajne, ma ono otworzyć dyskurs naukowy na temat możliwości wykorzystania grywalizacji w alternatywnych metodach rozwiązywania sporów, jak również wskazać potencjalne trudności i niebezpieczeństwa przy pracy badawczej nad opisywanym zagadnieniem.

Słowa kluczowe: mediacje gospodarcze, grywalizacja
