

PODRĘCZNIK MEDIATORA

JĘZYK W MEDIACJI

czyli o tym jak mówić aby nas
słuchano i jak słuchać aby do
nas mówiono



prof. ucz. dr n. pr. Małgorzata Wojciechowicz

Język w mediacji

prof. ucz. dr n. pr. Małgorzata Wojciechowicz,
LL.M.

Warszawa, 2024

Copyright © Polskie Centrum Edukacji Prawnej, 2024

Copyright © Małgorzata Wojciechowicz, 2024

WSZYSTKIE PRAWA ZASTRZEŻONE:

Przedruk lub kopiowanie całości lub fragmentu książki
w jakiegokolwiek formie (elektronicznej, fotokopii, nagrań) -
z wyjątkiem cytatów w artykułach - możliwe tylko na podstawie zgody Wydawcy.

Wydawca:

Polskie Centrum Edukacji Prawnej sp z o.o.

tel. 22 299 23 93; www.pcep.pl

ISBN: 978-83-971009-0-9

Wydanie I, Warszawa 2024

SPIS TREŚCI

Wstęp.....	9
Rozdział I Język niewerbalny jako narzędzie komunikacji.....	13
1. Ton i barwa głosu.....	16
2. Tempo mówienia.....	19
3. Przerwy.....	23
4. Mowa ciała i kontakt wzrokowy.....	26
5. Połączenie gestykulacji z innymi elementami komunikacji niewerbalnej.....	31
6. Jak mowa ciała i kontakt wzrokowy wpływają na proces mediacji..	32
Rozdział II Język w mediacji.....	37
1. Wybór słów.....	39
2. Język inkluzywny	49
3. Język w komunikacji mailowej.....	53
4. Rola języka w zrozumieniu kontekstu kulturowego i Światopoglądowego.....	57
Rozdział III Pytania.....	63
1. Pytania otwarte vs zamknięte.....	67
2. Pytania neutralne.....	69
3. Pytania kierujące uwagę.....	70
4. Pytania o potrzeby i interesy.....	73
5. Pytania o przyszłość.....	82
6. Pytania refleksyjne.....	83
Rozdział IV Techniki komunikacyjne stosowane w mediacji.....	87
1. Przeformułowanie	89

2. Parafraza.....	93
3. Klaryfikacja.....	96
4. Podsumowywanie.....	99
5. Wyrażanie empatii	102
6. Wskazywanie na wspólne interesy.....	105
7. Skupienie na potrzebach.....	107
8. Dostosowywanie języka.....	110
10. Używanie metafor i analogii.....	113
11. Unikanie języka oskarżeń	116
12. Zachęcanie do wyrażania potrzeb i uczuć	118
13. Przekierowanie na rozwiązania.....	120
Rozdział V Ćwiczenia.....	123
1. Używanie empatycznego język	126
2. Parafraza.....	135
3. Podsumowywanie	148
Zakończenie	153
Bibliografia.....	154

Przedmowa

Szanowni Państwo,

z wielką przyjemnością przedstawiam Państwu podręcznik „Język w mediacji”, będący studium jednego z kluczowych elementów procesu rozwiązywania konfliktów – roli języka w mediacji. Jest to owoc mojego wieloletniego doświadczenia oraz zbior praktycznych spostrzeżeń na temat funkcji, jaką język pełni w skutecznym przekazywaniu i interpretowaniu informacji, emocji oraz intencji w mediacji. Celem niniejszej publikacji jest nie tylko dostarczenie Państwu teoretycznej wiedzy, ale także zainspirowanie do refleksji nad własnymi umiejętnościami komunikacyjnymi i ich wpływem na proces mediacji.

Język to narzędzie, które może budować mosty zrozumienia lub być źródłem konfliktu. W rękach mediatora staje się czynnikiem decydującym o powodzeniu lub niepowodzeniu w dążeniu do porozumienia.

W książce starałam się podkreślić znaczenie jasnej, empatycznej i celowej komunikacji. Znajdą tu Państwo praktyczne wskazówki, jak używać języka do deeskalacji konfliktu, jak skutecznie słuchać i być słyszany oraz jak wypracowywać porozumienia, które są klarowne i akceptowalne dla wszystkich stron.

Lektura niniejszej publikacji to nie tylko nauka, ale także odkrywanie, jak wielką moc ma słowo w kontekście mediacji. To zaproszenie do pogłębiania swoich umiejętności, aby stać się bardziej efektywnym, empatycznym i skutecznym mediatorem.

Zachęcam Państwa do zagłębienia się w treść tej publikacji, aby uświadomić sobie, jak doniosłą rolę odgrywa język w procesie rozwiązywania konfliktów i jak może on przyczynić się do budowania lepszego, bardziej zrozumiałego i spokojnego świata.

Z szacunkiem i nadzieją na owocną lekturę,
Małgorzata Wojciechowicz

WSTĘP



Mediacja, choć relatywnie młoda w kontekście formalnych instytucji prawnych, jest głęboko zakorzeniona w tradycji rozwiązywania sporów między ludźmi na całym świecie. Począwszy od prostych rozmów między członkami społeczności po bardziej złożone procesy negocjacyjne, język zawsze odgrywał najważniejszą rolę. Współczesna mediacja, zarówno w aspekcie sądowym, jak i pozasądowym, kontynuuje tę tradycję, używając języka do przełamywania barier i znajdowania wspólnego gruntu.

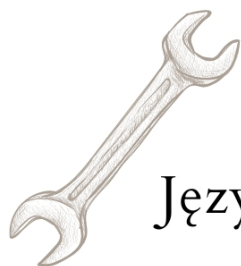
W tym procesie, zarówno komunikacja werbalna, jak i niewerbalna, odgrywają zasadniczą rolę, wykraczając poza proste przekazywanie informacji, stając się narzędziem do budowania zaufania, empatii oraz współpracy.

Język, będący podstawowym narzędziem komunikacji werbalnej jest nie tylko medium przekazu informacji, ale również kluczowym elementem, który kształtuje dynamikę interakcji między stronami. Sposób jego użycia, precyzja, a także zdolność do adekwatnego wyrażania myśli, emocji oraz intencji, mają bezpośredni wpływ na efektywność mediacji. Pełni bowiem funkcję nie tylko deskryptywną, ale również konstruktywną – poprzez słowa tworzymy rzeczywistość, definiujemy problemy, formułujemy oczekiwania i wyrażamy emocje. To, jak strony używają języka do opisu swojej sytuacji, może znacząco wpłynąć na sposób postrzegania problemu. Właściwe zrozumienie i zastosowanie języka pozwalają na przekształcenie konfrontacyjnej narracji w dialog oparty na współpracy. Wreszcie, język ma także znaczenie strategiczne w formułowaniu propozycji ugodowych i postanowień umownych. Precyzja językowa, jasność wyrażenia oraz zdolność do konkretyzacji są niezbędne, aby ostateczne porozumienia były zrozumiałe, jednoznaczne i akceptowalne dla stron. To właśnie powoduje, że komunikacja werbalna staje się niezbędnym narzędziem do analizowania prezentowanych stanowisk, ale także identyfikacji rzeczywistych potrzeb i interesów stron. Nie oznacza to jednak, że komunikacja niewerbalna jest mniej znacząca, czy też mniej skomplikowana. Gestykulacja, kontakt wzrokowy, mimika oraz postawa ciała są równie ważnymi kanałami przekazu, za pośrednictwem których strony wyrażają swoje emocje, stanowiska a nawet niewerbalnie formułują argumenty. W mediacyjnym kontekście, umiejętność odczytywania tych sygnałów, interpretowania ich znaczenia i adekwatnego reagowania, może znacząco przyczynić się do budowania atmosfery wzajemnego zrozumienia i szacunku, co jest fundamentem dla efektywnego dialogu. Analiza roli komunikacji w mediacji wymaga zatem wieloaspektowego podejścia, uwzględniającego zarówno jej werbalne, jak i niewerbalne wymiary. Jest to proces, w którym każdy element, może mieć kluczowe znaczenie dla zrozumienia intencji, odczuć i ostatecznie dla osiągnięcia porozumienia.

W niniejszej książce, poprzez analizę i eksplorację różnorodnych aspektów komunikacji w mediacji, pokażę, jak wielki wpływ na skuteczność tego procesu ma język jakim się posługujemy, sposób w jaki formułujemy myśli, ale także wrażliwość na niewerbalne przekazy. Publikacja ta ma za zadanie nie tylko zwrócić uwagi na znaczenie języka w kontekście rozwiązywania konfliktów, ale również dostarczyć praktycznych narzędzi i technik komunikacyjnych, które mogą być stosowane w procesie mediacji. Jej głównym celem jest wyposażenie praktyków mediacji w wiedzę i umiejętności, które pozwolą efektywnie prowadzić dialogi, deeskalować napięcia oraz osiągać trwałe i satysfakcjonujące porozumienia między stronami.



ROZDZIAŁ I



Język niewerbalny jako narzędzie
komunikacji

Język jest *pars pro toto* całej kultury. Kształtuje tożsamość człowieka i jednocześnie jest jednym z jej najważniejszych przejawów. Zrozumienie języka w mediacji wymaga więcej niż tylko znajomości słów. Chodzi bowiem o poznanie sposobu, jak te słowa rezonują z emocjami, przekonaniem i wartościami stron. Skuteczny mediator powinien rozpoznawać subtelności językowe, które mogą odkrywać potrzeby i interesy uczestników postępowania. W procesie mediacji kluczową rolę odgrywa język pozytywny i konstruktywny. Słowa takie jak „współpraca”, „rozwiązanie” czy „porozumienie” mają moc kształtowania dobrej atmosfery negocjacji. Z kolei unikanie negatywnych konotacji i oskarżeń jest równie ważne jak empatia i precyzja wypowiedzi. Mediator, używając neutralnego języka, może stworzyć przestrzeń, w której strony poczują się bezpiecznie i będą bardziej skłonne do otwartego dialogu. Empatia jest jednym z najważniejszych elementów języka w mediacji.¹ Oznacza zdolność do zrozumienia i odzwierciedlenia uczuć drugiej strony, niekoniecznie ich akceptacji. Empatyczne słuchanie pozwala mediatorowi lepiej zrozumieć tło konfliktu i motywację stron, a następnie dopasować język i podejście w taki sposób, aby zmaksymalizować szanse na osiągnięcie porozumienia.

Oprócz słów w mediacji niezwykle ważny jest także język niewerbalny. Mowa ciała, kontakt wzrokowy, ton głosu – wszystkie te elementy przekazują informacje, które mogą być równie istotne jak słowa. Wrażliwość na te sygnały umożliwia mediatorowi lepsze rozumienie dynamiki konfliktu i dostosowanie swoich interwencji. Jak więc można wykorzystać te narzędzia, aby nasza komunikacja była bardziej skuteczna, przemyślana i autentyczna?

W tym rozdziale przyjrzymy się m.in. temu, jak w praktyce barwa głosu, intonacja i gesty wpływają na komunikację. Przeanalizujemy, jak te

¹ Pojęcie „empatia” wprowadził do psychologii wybitny brytyjski psycholog Edward Titchener, który od 1909 roku zaczął używać tego pojęcia do określenia procesów psychologicznych, polegających na wczuwaniu się w stany psychiczne innych osób, a więc także w emocje odczuwane przez innych - J. Rembowski, *Empatia. Studium psychologiczne*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1989, s.115

elementy działają oddzielnie oraz w jaki sposób mogą być łączone, aby powstał spójny i przekonujący przekaz. Pokażę, jak świadomie używać głosu i ciała, aby wzmocnić swoje słowa i budować lepsze relacje ze stronami mediacji.

TON I BARWA GŁOSU

Świadomość znaczenia głosu w wyrażaniu siebie i przekonywaniu innych jest fundamentem pracy nad wizerunkiem oraz rozwojem umiejętności komunikacyjnych, zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Ta świadomość stanowi również kluczowy element dla osób, dla których skuteczność w sferze społecznej opiera się na świadomym wykorzystaniu głosu w procesie komunikacji, z uwzględnieniem licznych niuansów tego procesu.

Barwa głosu jest unikalną cechą każdej osoby, wynikającą z indywidualnych uwarunkowań anatomicznych oraz psychologicznych. Emisja głosu to połączone działanie: oddechu, fonacji, artykulacji, rezonatorów.² Do powstania głosu potrzebna jest aktywna praca wielu elementów: centralnego układu nerwowego, krtani z drgającymi strunami głosowymi, mięśni oddechowych, w tym przepony, narządów fonacyjnych (tj. krtani, żuchwy, języka, podniebienia miękkiego) i artykulacyjnych (tj. języka, żuchwy, warg, policzków, podniebienia miękkiego i twardego, zębów oraz dziąseł), narządu słuchu, przestrzeni rezonansowych, które decydują o nośności dźwięku oraz jego walorach brzmieniowych.³ Barwa decyduje o tym, czy głos jest postrzegany jako ciepły, miły, szorstki, delikatny itd. Jest czymś więcej niż tylko wysokością tonu – to złożony zestaw harmonicznych dźwięków, które są wytwarzane, gdy powietrze przepływa przez struny głosowe. Ma na nią wpływ wiele rozmaitych

² A. Mitrinowicz - Modrzejewska, Fizjologia i patologia głosu, słuchu i mowy: rozpoznanie, leczenie i rehabilitacja, Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich, Warszawa 1963

³ A. Guzy, M. Ochwat, W stronę zdrowego głosu i skutecznej komunikacji nauczycieli, 2014 s.152

czynników, takich jak: wiek, płeć, stan zdrowia, emocje, a nawet styl życia i środowisko, w jakim się znajdujemy. Barwa głosu, będąca jednym z najbardziej charakterystycznych elementów komunikacji werbalnej, znacząco oddziałuje na psychologiczne aspekty interakcji międzyludzkich. Wykracza ona poza znaczenie słów, umożliwia bowiem przekazywanie emocji, intencji, a nawet przekłada się na ocenę wiarygodności i autorytetu mówiącego. Według antropologa Alberta Mehrabiana, który stworzył teoretyczny model kanałów komunikacji, nasz przekaz w dużej mierze zależy od brzmienia głosu — od wyrazistości mowy, tempa, siły, wysokości głosu i jego barwy, rytmu, intonacji, akcentowania — aż w 38%, słowa decydują o skuteczności komunikacji tylko w 7%, a postawa ciała i gesty nawet 55%.⁴

Osoby o głębszej barwie głosu często są postrzegane jako bardziej kompetentne, pewne siebie i wiarygodne. Wynika to z kulturowych stereotypów, które łączą głęboki ton głosu z siłą, dojrzałością i autorytetem. Na przykład w biznesie czy polityce osoby o głębszym głosie mogą być uważane za bardziej przekonujące, godne zaufania, charyzmatyczne i mają one większe szanse na uzyskanie pozycji lidera. Z kolei głosy o wyższej tonacji bywają odbierane jako mniej autorytatywne, choć często kojarzone są z entuzjazmem i energią.

Barwa głosu jest istotnym narzędziem do przekazywania emocji. Subtelne zmiany w tonie głosu mogą wyrażać radość, złość, smutek, zdziwienie, strach czy niepewność. Umiejętność odczytywania tych niuansów jest fundamentalna w komunikacji emocjonalnej. Na przykład ciepła, miękka barwa głosu buduje poczucie bliskości i zaufanie, natomiast szorstki, twardy ton stwarza dystans lub wzbudza niepokój.

W zawodzie mediatora głos pełni ważną rolę w procesie rozwiązywania konfliktów. Mediator jako neutralny pośrednik, powinien wykorzystywać go bowiem nie tylko jako środek komunikacji, ale przede wszystkim jako sposób na budowanie atmosfery zaufania, deeskalację napięć i zachęcanie do konstruktywnego dialogu. Dzięki ciepłej, spokojnej

⁴ por. A. Mehrabian, *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*. Belmont 1981

i zrównoważonej barwie głosu mediator tworzy bezpieczne środowisko, w którym strony konfliktu mogą otwarcie wyrażać swoje przekonania i obawy. W sytuacjach wysokiego napięcia emocjonalnego umiejętnie wykorzystanie niskich, spokojnych tonów przez mediatora przyczynia się do wyciszenia emocji i przywrócenia racjonalnego dialogu. Mediator może używać także barwy głosu jako środka zachęcającego do rozmowy i współpracy. Przyjazny ton głosu to element motywujący strony do dzielenia się opiniami i uczuciami, co jest warunkiem znalezienia satysfakcjonujących je rozwiązań. W tym kontekście sposób komunikowania się spełnia funkcję nie tylko informacyjną, ale również inspirowanie do aktywnego udziału w procesie mediacji.

Mediator, umiejętnie wykorzystując barwę głosu, może nie tylko przekazywać informacje, ale także budować autorytet i zdobywać zaufanie stron. Stabilny, pewny ton głosu kreuje wizerunek mediatora jako osoby kompetentnej i profesjonalnej, zwiększając przy tym zaufanie do procesu mediacji, a tym samym skuteczność prowadzonych negocjacji. Natomiast miękki, łagodny ton głosu może być dobrym narzędziem do wyrażenia zrozumienia i współczucia, co pomaga stronom poczuć, że ich emocje i perspektywy są ważne i brane pod uwagę. Taki sposób komunikacji pozwala nawiązać głębszą relację z każdą ze stron, co wydaje się być niezbędne do efektywnego rozwiązywania konfliktów.

Barwa głosu w zawodzie mediatora jest zatem czymś znacznie więcej niż tylko środkiem do przekazywania informacji. Jest narzędziem, które pozwala na budowanie zaufania, deeskalację napięć, motywowanie do dialogu, komunikowanie empatii oraz budowanie autorytetu i wiarygodności. Świadome wykorzystanie tych aspektów barwy głosu przez mediatora ma istotne znaczenie dla skutecznego prowadzenia mediacji i osiągnięcia pozytywnych wyników.⁵

⁵ zob. więcej P.Para, M.Zimniak, Głos i wizerunek, Wrocław 2021

TEMPO MÓWIENIA

Tempo mówienia jest jednym z najbardziej subtelnych aspektów komunikacji, w którym równowaga odgrywa zasadniczą rolę. Szybkość, z jaką przekazujemy słowa, nie tylko wpływa na sposób, w jaki są one odbierane i przetwarzane, ale także na ogólną dynamikę i atmosferę spotkania. Tempo mówienia oddziałuje na emocjonalne i kognitywne aspekty rozmowy, dzięki czemu mediator ma możliwość regulowania poziomu stresu, stopnia zaangażowania uczestników, oraz ich zdolności do przyswajania i przetwarzania informacji.

Jedną z technik, stosowaną przez mediatorów jest celowe zwalnianie tempa mówienia w kluczowych momentach, aby podkreślić ważność pewnych informacji lub decyzji. Takie świadome spowolnienie może sprzyjać głębszej refleksji nad przedstawionymi kwestiami oraz zachęcać do bardziej przemyślanych odpowiedzi. Zmienne tempo mówienia pozwala zaś dynamizować przebieg mediacji, utrzymać uwagę uczestników oraz ułatwić przejście między różnymi fazami procesu. Ważne jest, aby w trakcie rozmowy obserwować reakcje uczestników na tempo przekazu i w razie potrzeby elastycznie dostosowywać je, w taki sposób, aby maksymalizować zrozumienie i współpracę. Taka elastyczność w zarządzaniu dynamiką rozmowy może również pomóc w łagodzeniu napięć, zachęcaniu do otwartego wyrażania myśli i uczuć, a także w efektywnym przekazywaniu trudnych informacji. Mediator, stosując świadomie zmienne tempo mówienia, może wpłynąć na stopień zaangażowania uczestników mediacji, ich poziom stresu oraz zdolność do przyswajania i przetwarzania informacji. Zbyt szybkie może wywołać u odbiorców poczucie presji, zwiększając stres i opór przed współpracą. Z kolei zbyt wolne tempo, choć może sprzyjać lepszemu zrozumieniu przekazu, w niektórych sytuacjach może być odebrane jako brak pewności lub zdecydowania, co również nie sprzyja budowaniu zaufania. Warto mieć na uwadze, że tempo mówienia w mediacji może mieć także wpływ na wizerunek mediatora, odzwierciedlać jego kompetencje i autorytet. Dobrze dostosowane buduje zaufanie, zwiększając wiarygodność mediatora jako

osoby kompetentnej i stabilnej. Dlatego właśnie mediator powinien być niezwykle uważny i dostosować je nie tylko do własnych umiejętności komunikacyjnych, ale przede wszystkim do potrzeb i możliwości percepcyjnych stron.

ZAPAMIĘTAJ!

Ton głosu wyraża emocje, takie jak spokój, frustracja, a także zrozumienie. Mediator, świadomie kontrolując ton swojego głosu, może wpłynąć na atmosferę mediacji – uspokoić napięcie lub zwrócić uwagę na istotne punkty. Równie ważne jest tempo mówienia. Szybkie może wywoływać poczucie nagłości lub stresu, a wolne – sprzyjać refleksji i spokojnemu rozważaniu przedstawionych argumentów.

Ton głosu i tempo mówienia odgrywają kluczową rolę w procesie mediacji, ponieważ wpływają na sposób, w jaki komunikat jest odbierany przez strony konfliktu.

KILKA WAŻNYCH ASPEKTÓW, KTÓRE WARTO WZIĄĆ POD UWAGĘ W TRAKCIE PROWADZENIA MEDIACJI

TON GŁOSU

- **Empatyczny i uspokajający**

Ton głosu powinien być uspokajający i empatyczny, aby strony czuły się słyszane i rozumiane. Należy bezwzględnie unikać tonu autorytarnego czy osądzającego.

- **Neutralny**

Ważne jest, aby ton był neutralny i nie wykazywał stronniczości wobec uczestników.

TEMPO MÓWIENIA

- **Spokojne i wyważone**

Zbyt szybkie tempo może wywołać stres lub poczucie presji, natomiast zbyt wolne – zniecierpliwienie. Idealne jest spokojne, wyważone tempo, które pozwala stronom na przemyślenie wypowiedzi mediatora.

- **Dostosowanie do sytuacji**

Tempo powinno być dostosowane do sytuacji – szybsze, gdy podsumowywane są główne punkty i wolniejsze, gdy wymagane jest głębokie zrozumienie i refleksja.

MODULACJA GŁOSU

- **Zmiana intonacji**

Urozmaicenie tonu głosu poprzez zmianę intonacji może pomóc w utrzymaniu uwagi słuchaczy i podkreśleniu kluczowych punktów.

- **Unikanie monotoności**

Monotonny głos jest odbierany jako brak zaangażowania lub zainteresowania i zniechęca strony do współpracy.

Jak wynika z przeprowadzonych badań⁶, aż 65 procent znaczenia komunikatu dociera do odbiorcy za pośrednictwem sygnałów niewerbalnych, które często są najważniejszą częścią naszego przesłania, toteż zrozumienie i efektywne wykorzystanie takich zachowań może zapewnić wymierne korzyści praktyczne w wielu obszarach aktywności społecznych.⁷ Prędkość, z jaką mówimy, wysokość głosu oraz jego intensywność stanowią trzy niezbędne cechy, by osobę umiejętnie nimi

⁶ J.S. Philpott, The relative contribution to meaning of verbal and nonverbal channels of communication: A meta-analysis. University of Nebraska, 1983

⁷ M. Knapp, J. Hall, Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich, 2000, s.49

operującą uznać za przekonującą, kompetentną i dynamiczną⁸. Percepcja tych cech łącznie z oceną innych bodźców werbalnych i niewerbalnych – formuje nasze intencje, zamiary, które stanowią podstawę procesu komunikacji. Świadome i celowe kreowanie własnego wizerunku jest przedmiotem badań głównie w obrębie wiedzy o public relations rozumianej jako subdyscyplina nauk o komunikacji społecznej. Stało się przedmiotem zainteresowania licznych grup zawodowych używających wspólnie głosu jako ważnego instrumentu komunikacji, a umiejętne operowanie nim – abstrahując od wypowiedzianych treści – okazało się istotne nie tylko dla wypowiadających je polityków, dziennikarzy, aktorów, mówców czy znanych postaci show-businessu i kultury masowej, ale także mediatorów.



⁸ S. Morreale, B. Spitzberg, *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza, umiejętności*, wyd. 2, PWN 2015, s.132

„**Język w mediacji**”, to esencja wiedzy i doświadczenia, skupiająca się na mocy słów i technikach komunikacyjnych w mediacji. Stanowi źródło wiedzy zarówno dla początkujących jak i doświadczonych mediatorów, a także wszystkich tych, którzy chcą poszerzyć swoje umiejętności w zakresie efektywnego rozwiązywania konfliktów.

W książce znajdują Państwo praktyczne wskazówki i strategie, które można natychmiast zastosować w praktyce. Każdy rozdział to krok ku głębszemu zrozumieniu roli języka w procesie mediacji, od deeskalacji napięć po osiągnięcie trwałych porozumień. Oprócz tego mnóstwo zadań, dzięki którym będą mogli Państwo doskonalić swoje umiejętności.

prof. ucz. dr n. pr. Małgorzata Wojciechowicz, LL.M., jest wybitną ekspertką w swojej dziedzinie, z ugruntowaną pozycją w środowisku prawników i mediatorów. Z bogatym doświadczeniem zarówno akademickim, jak i praktycznym, ceniona za swoje głębokie zrozumienie dynamiki konfliktów oraz skutecznych metod ich rozwiązywania.

Jej praca charakteryzuje się nie tylko rzetelnością i precyzją, ale także innowacyjnym podejściem do wykorzystania języka jako narzędzia mediacji.

Jako prezes Polskiego Centrum Edukacji Prawnej oraz wykładowca na wielu Wydziałach Prawa, a także mediator z wieloletnią praktyką zawodową, przyczyniła się do rozwoju wielu profesjonalistów i organizacji. Jej publikacje, seminaria i warsztaty są wysoko oceniane zarówno przez praktyków, jak i teoretyków, co czyni ją autorytetem w branży. Autorka wielu publikacji, wydawanych przez wiodące czasopisma naukowe znajdujące się na listach ministerialnych, aktywnie uczestniczy w krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych.

Umieszczona na liście 25 najwybitniejszych prawniczek w Polsce magazynu Forbes.

POLSKIE CENTRUM EDUKACJI PRAWNEJ

PLACÓWKA KSZTAŁCENIA I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO

w formie e-booka na:
wojciechowicz.co

Cena: 75,00 zł

ISBN 978-83-971009-0-9



9 788397 100909