

SPIS TREŚCI

Wykaz skrótów	15
Wstęp	17
Rozdział pierwszy	
Istota negocjacji i mediacji w sferze publicznej.....	19
I. Negocjacje	19
1. Pojęcie negocjacji	19
2. Przedmiot negocjacji	20
3. Formy i charakter prowadzenia negocjacji w sferze publicznej.....	21
A. Negocjacje dwustronne, wielostronne i wielo-dwustronne.....	21
B. Negocjacje o charakterze formalnym i nieformalnym.....	23
C. Negocjacje jawne i niejawne.....	24
4. Etapy procesu negocjacji	26
A. Faza przedwstępna	26
B. Faza wstępna negocjacji	27
C. Faza właściwych rozmów	28
D. Faza sporządzania dokumentów końcowych	28
E. Faza akceptacji (faza ratyfikacyjna i publikacyjna).....	29
II. Mediacje	29
1. Pojęcie i mechanizm mediacji	29
2. Rola mediatora w procesie mediacji	32
A. Rola mediatora a idea mediacji	32
B. Nawiązanie kontaktu pomiędzy stronami mediacji	32
C. Umożliwianie prowadzenia mediacji i jej moderowanie	33
D. Pośredniczenie w rozmowach pomiędzy stronami mediacji	33
E. Przyjmowanie stanowisk stron mediacji.....	34
F. Doradzanie stronom mediacji możliwych rozwiązań	34
G. Udzielanie fachowych wyjaśnień co do znaczenia okoliczności faktycznych i prawnych.....	35
H. Mediator jako osoba pomagająca stronom mediacji sformułować tekst porozumienia	35
III. Regulacja prawna negocjacji i mediacji w sferze publicznej.....	35
1. Zakres regulacji prawnej	35
2. Regulacja kompetencji do podejmowania czynności w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	37
3. Regulacja prawna procedur i zakresu czynności	39

IV. Struktury administracji publicznej i podmioty w procesie negocjacji i mediacji w sferze publicznej.....	40
1. Mediacje i negocjacje a struktury administracji publicznej.....	40
2. Podmioty uczestniczące w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej.....	42
A. Strony negocjacji i ich przedstawiciele.....	42
B. Zespoły negocjacyjne.....	43
C. Podmioty infrastrukturalne.....	44
D. Fachowcy w negocjacjach.....	45
3. Podmioty uczestniczące w mediacjach.....	45
V. Formy i metody działania administracji stosowane w negocjacjach i mediacjach.....	46
Literatura wykorzystana w rozdziale.....	47

Rozdział drugi

Zakres przedmiotowy negocjacji w sferze publicznej	49
I. Negocjacje prowadzące do zawierania umów publicznoprawnych.....	49
1. Charakter negocjacji prowadzących do zawarcia umowy publicznoprawnej.....	49
2. Negocjowanie umów publicznoprawnych zawieranych przez jednostki samorządu terytorialnego.....	50
A. Negocjacje w celu utworzenia stowarzyszeń jednostek samorządu terytorialnego.....	50
B. Negocjacje w celu utworzenia związków międzygminnych i związków powiatów.....	51
C. Negocjacje w celu utworzenia porozumień komunalnych.....	52
D. Negocjacje w celu utworzenia porozumień jednostek samorządu terytorialnego.....	52
3. Negocjowanie kontraktów wojewódzkich.....	53
4. Negocjowanie porozumień administracyjnych zawieranych w trybie art. 31 ustawy o administracji rządowej w województwie.....	54
II. Negocjacje w ramach stosunków cywilnoprawnych zawieranych przez podmioty w sferze publicznej.....	55
1. Negocjacje przy zawieraniu i realizacji umów cywilnoprawnych.....	55
2. Negocjacje w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego.....	57
III. Negocjacje w strukturach administracji publicznej.....	58
1. Negocjacje w organach kolegialnych administracji publicznej.....	58
2. Negocjacje w organach wspólnych.....	59
3. Negocjacje prowadzące do powierzenia funkcji albo obsadzenia stanowiska.....	59
IV. Negocjacje w stosunkach z obywatelami i adresatami działań administracji.....	60
1. Negocjacje w ramach postępowania wnioskowego w trybie działu VII k.p.a. i w przedprocesowym stadium wyjaśniania sprawy.....	60
2. Negocjacje lobbingowe i lobbing w negocjacjach.....	62
3. Negocjacje obywatelskie i społeczne.....	63
V. Negocjacje policyjne i kryzysowe.....	65
VI. Negocjacje międzynarodowe.....	66
1. Zakres negocjacji międzynarodowych.....	66
2. Negocjacje międzynarodowe jako forma rozwiązywania sporów.....	68
3. Negocjacje międzynarodowe służące podjęciu współpracy.....	69
VII. Negocjacje akcesyjne.....	70
Literatura wykorzystana w rozdziale.....	73

Zakres przedmiotowy działań mediacyjnych w sferze publicznej74

I. Mediacje w sferze publicznej odbywające się na etapie postępowania sądowego.....	74
1. Mediacje przed sądem administracyjnym.....	74
A. Podstawa prawna.....	74
B. Znaczenie instytucji.....	74
C. Procedura postępowania.....	75
D. Zasady prowadzenia postępowania mediacyjnego przed sądem administracyjnym.....	76
E. Środki odwoławcze.....	76
2. Mediacje w postępowaniu cywilnym, w którym uczestniczą podmioty o statusie publicznoprawnym.....	77
A. Podstawa prawna.....	77
B. Znaczenie instytucji.....	77
C. Procedura postępowania.....	77
D. Wymogi ustawowe odnośnie osoby mediatora.....	79
E. Skutki mediacji.....	79
II. Mediacja w postępowaniu administracyjnym i przed organem administracji.....	80
1. Znaczenie prowadzenia mediacji w postępowaniu administracyjnym i przed organem administracji.....	80
2. Mediacje prowadzące do zawarcia ugody administracyjnej.....	81
A. Podstawa prawna.....	81
B. Znaczenie instytucji.....	81
C. Procedura postępowania.....	81
D. Pozycja organu administracji jako mediatora w postępowaniu ugodowym.....	82
E. Środki odwoławcze i środki prawne.....	83
F. Skutki zawarcia ugody administracyjnej.....	83
3. Mediacje prowadzone przy zawieraniu ugód regulowanych przepisami prawa materialnego.....	83
A. Mediacje przed Prezesem Urzędu Komunikacji Elektronicznej.....	83
a. Podstawa prawna i znaczenie instytucji.....	83
b. Postępowanie mediacyjne.....	84
B. Mediacje w prawie łowieckim.....	84
a. Podstawa prawna i znaczenie instytucji.....	84
b. Postępowanie mediacyjne.....	84
C. Mediacje prowadzące do zawarcia ugody w postępowaniu w przedmiocie rozgraniczania nieruchomości.....	85
a. Podstawa prawna.....	85
b. Znaczenie instytucji.....	85
c. Procedura postępowania.....	86
D. Mediacje prowadzone w celu zawarcia ugody regulowanej prawem wodnym.....	87
E. Mediacje przed wojewódzkim inspektorem Inspekcji Handlowej.....	88
a. Podstawa prawna.....	88
b. Znaczenie instytucji.....	88
c. Procedura postępowania.....	88
III. Mediacje w świetle prawa karnego i procedury karnej.....	89
1. Sprawiedliwość naprawcza i jej instytucje w Polsce.....	89
2. Mediacje pomiędzy sprawcą a pokrzywdzonym w postępowaniu przygotowawczym.....	90

A. Podstawa prawna.....	90
B. Znaczenie instytucji.....	90
C. Zasady odnoszące się mediacji w postępowaniu przygotowawczym	91
D. Wymogi prawne dotyczące mediatora	92
E. Procedura postępowania mediacyjnego	93
F. Wady regulacji prawnej mediacji pomiędzy pokrzywdzonym a sprawcą	95
IV. Mediacje międzynarodowe.....	96
1. Mediacje wśród form rozwiązywania sporów międzynarodowych	96
2. Przykłady uregulowań i instytucji mediacji w stosunkach międzynarodowych	96
A. Postanowienia ramowej konwencji Światowej Organizacji Zdrowia o ograniczeniu użycia tytoniu.....	96
B. Mediacje prowadzone w ramach Światowej Organizacji Handlu	97
Literatura wykorzystana w rozdziale	98

Rozdział czwarty

Emocje w negocjacjach i mediacjach	99
I. Emocje, ich ekspresja i percepcja.....	99
1. Rodzaje emocji	99
2. Percepcja emocji.....	100
3. Ekspresja emocji.....	102
4. Ekspresja i percepcja emocji a kultura.....	102
II. Źródła emocji	104
1. Procesy fizjologiczne jako źródła emocji	104
2. Zachowanie jako źródło emocji	104
3. Procesy poznawcze jako źródło emocji.....	104
III. Emocje kontrolujące w negocjacjach i mediacjach	105
1. Znaczenie emocji dla działania	105
2. Lęk.....	107
3. Poczucie winy i wstydu	108
4. Zakłopotanie.....	108
5. Radość	109
IV. Wywoływanie konformizmu dzięki emocjom. Techniki wpływu społecznego wykorzystujące wpływ emocji na ludzkie działanie	109
1. Siła wybaczenia	109
2. Technika nadstawiania drugiego policzka.....	110
3. Indukowanie poczucia winy.....	110
A. Technika niekomunikowania wprost.....	110
B. Groźba zerwania emocjonalnej lub trwałej więzi	111
4. Huśtawka emocjonalna	111
5. Wykorzystywanie siły empatii.....	112
Literatura wykorzystana w rozdziale	112

Rozdział piaty

Komunikacja w procesie negocjacji i mediacji w sferze publicznej	113
I. Komunikacja – niezbędny element negocjacji i mediacji	113
1. Komunikacja społeczna	113
2. Komunikowanie interpersonalne w mediacjach i negocjacjach.....	114

A. Strategie komunikacyjne	114
a. Wywoływanie uległości	114
b. Wywieranie wrażenia	114
c. Oszukiwanie	115
3. Komunikowanie masowe	115
II. Komunikacja werbalna w negocjacjach i mediacjach.....	116
1. Znaczenie języka.....	116
A. Język jako podstawowy czynnik umożliwiający komunikację.....	116
B. Język jako społeczna cecha wyróżniająca i określająca status społeczny	116
C. Język jako cecha określająca wiarygodność	117
D. Język jako narzędzie autoprezentacyjne	118
2. Zjawiska z zakresu komunikacji werbalnej mające znaczenie w komunikowaniu w procesie negocjacji i mediacji	118
A. Teoria dostosowania mowy	118
B. Zjawisko językowej inklinacji międzygrupowej	119
C. Zjawisko języka poprawnego politycznie w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	119
D. Etykietowanie.....	121
3. Rozumienie znaczenia wypowiedzi.....	122
A. Język prawny i prawniczy	122
B. Praktyka rozumienia znaczenia słów i wypowiedzi	123
4. Międzykulturowe trudności w komunikacji werbalnej.....	125
III. Komunikacja niewerbalna w negocjacjach i mediacjach.....	127
1. Znaczenie komunikacji niewerbalnej.....	127
2. Elementy i kanały komunikacji niewerbalnej.....	128
A. Równoczesność komunikowania	128
B. Elementy behawioralne komunikacji w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	128
a. Ekspresja mimiczna twarzy	128
b. Okulecja.....	129
c. Kineza.....	129
d. Dotyk i utrzymywanie dystansu interakcyjnego	130
C. Elementy pozabehawioralne w negocjacjach i mediacjach	131
a. Wykorzystanie czasu.....	131
b. Sposób korzystania z przestrzeni i pozabehawioralne wyznaczniki statusu	132
c. Styl ubierania się.....	134
3. Funkcje komunikacji niewerbalnej w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej.....	135
A. Regulowanie interakcji	135
B. Wpływ na komunikację werbalną	135
a. Zastępowanie słów	135
b. Uzupełnianie i akcentowanie przekazu werbalnego.....	136
4. Problem spójności sygnałów werbalnych i niewerbalnych.....	136
5. Błędy w interpretacji w komunikacji niewerbalnej	137
Literatura wykorzystana w rozdziale.....	138

Rozdział szósty

Kulturowe, psychologiczne i społeczne uwarunkowania procesu mediacji

i negocjacji w sferze publicznej	139
I. Prawda, nieprawda i kłamstwo w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	139
1. Prawda jako wartość	139
2. Paradygmaty i aksjomaty	139
3. Prawda, fałsz i kłamstwo	140
4. Naukowe koncepcje prawdy	141
A. Prawda według Arystotelesa	141
B. Prawda kontekstowa	141
C. Teoria koherencyjna prawdy	142
D. Pragmatyczna teoria prawdy	142
E. Teoria konsensualna prawdy	142
5. Kłamstwo w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	143
A. Rodzaje kłamstw i znaczenie kłamstwa	143
B. O „wykrywaniu” kłamstwa	144
6. Prawda jako przedmiot regulacji prawnej w sferze publicznej	145
7. Technika uświadamiania hipokryzji	147
II. Mediacje i negocjacje a kultura	147
1. Percepcja zdarzeń, faktów i postaw warunkowana kulturowo	147
A. Zjawisko etnocentryzmu	147
B. Wpływ kultury na percepcję postaw i zachowań społecznych	149
2. Kultura jako czynnik warunkujący zachowanie jednostki w odniesieniu do negocjacji i mediacji w sferze publicznej	150
A. Kulturowo-biologiczna determinacja ludzkiego zachowania	150
B. Kultura a stosunki międzyludzkie	151
C. Kultura a rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji	152
D. Argumentacja i porozumienie a kultura	153
3. Wpływ kultury systemu administracji publicznej na negocjacje i mediacje	153
III. Stereotypy a negocjacje i mediacje	155
1. Pojęcie stereotypu i źródła stereotypów	155
2. Wpływ stereotypów na ocenianie	157
A. Uprzedzenia	157
B. Dyskryminacja	157
IV. Mediacje i negocjacje a środowisko społeczne	158
1. Mediacje i negocjacje a uwarunkowania socjologiczne	158
2. Mediacje i negocjacje a uwarunkowania środowiska społecznego	159
V. Mediacje i negocjacje a osobowość i umiejętności mediatora oraz uczestników negocjacji	160
1. Uwarunkowania wpływu osobowości uczestników negocjacji i mediacji na ich przebieg	160
2. Cechy i umiejętności uczestników negocjacji i mediatora mogące zwiększyć sukces prowadzonych rozmów	161
A. Wysoka samoocena i poczucie dużej skuteczności własnej	161
B. Cierpliwość, wytrwałość	163
C. Umiejętność koncentracji na przedmiocie rozmów	163
D. Umiejętność panowania nad emocjami	164

E. Dociekliwość	164
F. Niska skłonność do autorytaryzmu	165
VI. Mediacje i negocjacje a pleć ich uczestników	165
1. Biologiczne i kulturowe różnice między płciami	165
2. Warunkowane płcią społeczne reakcje i umiejętności a negocjacje i mediacje	167
A. Aprobata i konflikt	167
B. Empatia	167
C. Pamięć emocjonalna i percepcja sygnałów emocjonalnych	168
D. Gniew	168
VII. Autoprezentacja w mediacjach i negocjacjach w sferze publicznej	169
1. Psychologiczne i społeczne uwarunkowania autoprezentacji w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	169
2. Błędy w postrzeganiu innych, które mogą wpływać negatywnie na przebieg i wynik negocjacji i mediacji w sferze publicznej	171
A. Podstawowy błąd atrybucji	171
B. Błąd aureoli	171
3. Strategie autoprezentacyjne w negocjacjach i mediacjach	172
A. Strategie usprawiedliwiające możliwą porażkę	172
a. Samoutrudnianie	172
b. Deklarowane upośledzenie	172
c. Behawioralne wzmacnianie rywala	173
B. Autoprezentacja wybiórcza i wymijająca	173
4. Zasady autoprezentacji warunkowane protokołem dyplomatycznym	174
A. Formalizacja zasad	174
B. Zasady odnoszące się do ubioru	174
C. Zasady określające wzajemne kontakty	176
a. Używanie tytułów odnoszących się do funkcji zawodowych i naukowych	176
b. Zaproszenia i odpowiadanie na zaproszenia	176
c. Zasady sporządzania i używania biletów wizytowych	177
VIII. Mediacje i negocjacje a opinia publiczna	178
Literatura wykorzystana w rozdziale	181

Rozdział siódmy

Techniki wpływu społecznego i taktyki wykorzystywane w mediacjach i negocjacjach w sferze publicznej	182
1. Kontakt bezpośredni i inne rodzaje kontaktu w mediacjach i negocjacjach	182
1. Rodzaje kontaktu w negocjacjach i mediacjach	182
2. Bezpośredniość kontaktu a efektywność komunikacji i wywoływanie uległości w mediacjach i negocjacjach w sferze publicznej	183
II. Techniki odwołujące się do mechanizmów autoprezentacyjnych i egotystycznych w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	184
1. Technika personalnego zwracania się do partnera rozmów w trakcie publicznych negocjacji lub mediacji	184
2. Technika wykorzystywania incydentalnego podobieństwa	186
3. Technika świadka interakcji	187
4. Prawienie komplementów	187
III. Taktyki związane z wywieraniem presji	188

1. Presja w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej.....	188
2. Taktyka milczenia.....	190
3. Argument zastosowania środków ochrony prawnej w negocjacjach i mediacjach	191
4. Wywieranie presji przy użyciu groźby przemocy w mediacjach i negocjacjach w sferze publicznej	192
A. Przemoc jako argument i przedmiot rozmów w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	192
B. Regulacja prawna skutków zagrożenia przemocą w kontaktach międzyludzkich jako czynnik mający związek z negocjacjami i mediacjami w sferze publicznej	195
C. Regulacja prawna problemu zagrożenia wojną i interwencją zbrojną	196
5. Taktyka presji faktów	197
6. Wykorzystanie presji czasu	198
7. Taktyka faktów dokonanych	200
IV. Sekwencyjne techniki wpływu społecznego	201
1. Zasady wywierania wpływu społecznego przy zastosowaniu technik sekwencyjnych.....	201
2. Technika stopy w drzwiach.....	201
3. Technika drzwi zatrzaśniętych przed nosem/drzwiami w twarz.....	203
4. Technika niskiej piłki	204
5. Taktyka dobrego i złego/dobrego i złego policjanta.....	205
V. Taktyki negocjacyjne ułatwiające targowanie się w negocjacjach w sferze publicznej.....	206
1. Technika wygórowanych żądań.....	206
2. Taktyka wyższej instancji	207
3. Sugerowanie potrzeby wzajemności.....	209
4. Niestanowcza odmowa na wstępie	210
VI. Wykorzystywanie przekonującego działania autorytetu	211
1. Co i kto może wystąpić w roli autorytetu w negocjacjach i mediacjach	211
2. Znaczenie autorytetu	212
3. Techniki kreowania i uświadamiania autorytetu	213
VII. Bódcze odbierane bez bezpośredniego udziału świadomości i manipulowanie zapachem w negocjacjach i mediacjach	214
1. Wykorzystanie bodźców podprogowych i innych bodźców odbieranych bez bezpośredniego udziału świadomości w negocjacjach i mediacjach	214
A. Mechanizm oddziaływania	214
B. Mimowolne zapamiętywanie.....	215
C. Wpływ na preferencje i sądy interpersonalne	215
D. Możliwe obszary zastosowań w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej.....	216
2. Wykorzystanie efektów wywieranych przez zapach w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej.....	216
A. Zjawisko zapachu	216
B. Zapach a wywieranie wpływu społecznego	217
Literatura wykorzystana w rozdziale.....	219

Rozdział ósmy

Trudności i niebezpieczeństwa w negocjacjach i mediacjach

i sposoby przeciwdziałania im	221
I. Zjawiska socjologiczne i psychologiczne mogące być zagrożeniem dla sprawnego przebiegu negocjacji lub mediacji.....	221
1. Syndrom myślenia grupowego	221
A. Opis zjawiska	221
B. Symptomy myślenia grupowego	223
2. Konflikty w trakcie negocjacji i mediacji.....	224
A. Konflikty strukturalne	224
B. Konflikty interpersonalne	225
C. Konflikty interesów	225
D. Konflikty wartości	226
II. Obrona przed presją i zachowaniami ofensywnymi w negocjacjach i mediacjach	226
1. Celowość obrony.....	226
2. Sprawdzanie realności groźby	227
3. Gra na zwłokę.....	227
4. Taktyki negocjacyjne i techniki wpływu społecznego, które mogą być stosowane w warunkach presji.....	228
A. Taktyka salami, taktyka małych kroków	228
B. Taktyka tysiąca pretekstów (wyjątków).....	228
C. Technika zdartej płyty	229
D. Technika przededefiniowania sytuacji	230
5. Wybrane sposoby odpierania zachowań ofensywnych.....	231
A. Zachowania ofensywne w negocjacjach i mediacjach	231
B. Reakcja na ofensywne pytania.....	231
III. Przeciwdziałanie zaburzeniom płynności toku rozmów i ryzyku zerwania rozmów w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej.....	234
1. Identyfikacja zagrożeń dla trwania i płynności negocjacji	234
2. Strategie pozwalające być przygotowanym na najgorsze	235
A. Określenie zakresu rozmów.....	235
B. Plan B, C, D... ..	235
C. Ustalenie scenariusza rozmów	236
3. Strategie pokonywania trudności	237
A. Zmiana lub modyfikacja stylu prowadzenia rozmów	237
B. Mediacje w negocjacjach.....	237
C. Zmiana składu zespołów uczestników rozmów.....	238
D. Zmiana scenariusza rozmów	238
E. Metoda maratonu.....	239
F. Metoda konfesjonału	239
Literatura wykorzystana w rozdziale	240

Rozdział dziewiąty

Sporządzanie dokumentów podczas negocjacji i mediacji w sferze publicznej	241
I. Zasada pisemności w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej.....	241
1. Zasada pisemności jako wymóg prawny.....	241
A. Zakres regulacji prawnej.....	241
B. Wzorce porozumień określone w Europejskiej konwencji ramowej o współpracy transgranicznej między wspólnotami i władzami terytorialnymi.....	242
C. Zachowanie formy pisemnej w mediacjach.....	244
2. Zasada pisemności jako wymóg rozstrzygnięcia.....	245
A. Utrwalanie przebiegu rozmów.....	245
B. Przedstawianie ofert.....	246
a. Forma i jakość edycji.....	246
b. Korekta tekstu.....	246
II. Dokumenty sporządzane podczas negocjacji i mediacji.....	247
1. Dokumenty do własnego użytku stron.....	247
2. Pisemne ustalenia wstępne.....	248
A. Wstępne ustalenia.....	248
B. Scenariusz negocjacji i terminarz mediacji.....	248
3. Protokoły i stenogramy.....	249
4. Listy intencyjne.....	249
5. Rezolucje, umowy i ugody.....	250
A. Ogólne zasady sporządzania dokumentów końcowych.....	250
a. Udział specjalistów i korekta.....	250
b. Udział stron rozmów i kompetentnych organów w sporządzaniu umowy.....	251
c. Parafowanie i podpisanie umowy, ugody bądź aktu.....	251
6. Zatwierdzenie i ratyfikacja.....	252
Literatura wykorzystana w rozdziale.....	252
Zbiór materiałów dydaktycznych	253
I. Propozycje tematów prac zaliczeniowych.....	253
II. Propozycje tematów prac magisterskich/licencjackich.....	255
III. Testy sprawdzające wiedzę.....	256
IV. Odpowiedzi do testów.....	260
Wykaz literatury	261