

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

Rozdział trzeci	
Zakres przedmiotowy działań mediacyjnych w sferze publicznej	74
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 do 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 piąty

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. Okulezja.....	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 płeć 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
I. 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. Bódźce 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 przeddefiniowania 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 konfesjonu.....	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 rozsądku	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. Paraflowanie i podpisanie umowy, ugody bądź aktu	251
4. 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