

SPIS TREŚCI

Wykaz skrótów	17
Wstęp	19
Rozdział pierwszy	
Istota negocjacji i mediacji w sferze publicznej	21
I. Negocjacje.....	21
1. Pojęcie negocjacji.....	21
2. Przedmiot negocjacji.....	22
3. Formy i charakter prowadzenia negocjacji w sferze publicznej.....	24
A. Negocjacje dwustronne, wielostronne i wielo-dwustronne.....	24
B. Negocjacje o charakterze formalnym i nieformalnym.....	26
C. Negocjacje jawne, niejawne i tajne.....	27
4. Etapy procesu negocjacji.....	29
A. Faza przedwstępna.....	29
B. Faza wstępna negocjacji.....	30
C. Faza właściwych rozmów.....	32
D. Faza sporządzania dokumentów końcowych.....	32
E. Faza akceptacji (faza ratyfikacyjna i publikacyjna).....	32
II. Mediacje.....	33
1. Pojęcie i mechanizm mediacji.....	33
2. Rodzaje mediacji i ich zastosowanie.....	37
A. Mediacyjny pluralizm form i zastosowania.....	37
B. Mediacje bezpośrednie i niebezpośrednie.....	37
C. Mediacje online.....	38
D. Komediacje.....	40
E. Mediacje obowiązkowe.....	42
F. Mediacje rówieśnicze.....	43
3. Rola mediatora w procesie mediacji.....	45
A. Rola mediatora a idea mediacji.....	45
B. Nawiązanie kontaktu pomiędzy stronami mediacji.....	46
C. Umożliwianie prowadzenia mediacji i jej moderowanie.....	47

D.	Pośredniczenie w rozmowach pomiędzy stronami mediacji.....	48
E.	Przyjmowanie stanowisk stron mediacji.....	49
F.	Doradzanie stronom mediacji możliwych rozwiązań	49
G.	Udzielanie fachowych wyjaśnień co do znaczenia okoliczności faktycznych i prawnych	50
H.	Mediator jako osoba pomagająca stronom mediacji sformułować tekst porozumienia	51
4.	Celowość, zakres, forma i czas przeprowadzenia mediacji.....	51
5.	Koszty mediacji.....	62
III.	Regulacja prawna negocjacji i mediacji w sferze publicznej	64
1.	Zakres regulacji prawnej	64
2.	Regulacja kompetencji do podejmowania czynności w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	66
3.	Regulacja prawna procedur i zakresu czynności.....	68
IV.	Struktury administracji publicznej i podmioty w procesie negocjacji i mediacji w sferze publicznej	69
1.	Mediacje i negocjacje a struktury administracji publicznej	69
2.	Podmioty uczestniczące w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej.....	72
A.	Strony negocjacji i ich przedstawiciele	72
B.	Zespoły negocjacyjne	74
C.	Podmioty infrastrukturalne	75
D.	Fachowcy w negocjacjach	75
3.	Podmioty uczestniczące w mediacjach	76
A.	Strony mediacji.....	76
B.	Mediator	78
4.	Podmioty wspierające przebieg mediacji	83
5.	Instytucje mediacyjne.....	85
V.	Formy i metody działania administracji stosowane w negocjacjach i mediacjach.....	87
	Literatura i materiały wykorzystane w rozdziale	89

Rozdział drugi

Zakres przedmiotowy negocjacji w sferze publicznej.....	91
I. Negocjacje prowadzące do zawierania umów publicznoprawnych	91
1. Charakter negocjacji prowadzących do zawarcia umowy publicznoprawnej	91
2. Negocjowanie umów publicznoprawnych zawieranych przez jednostki samorządu terytorialnego	93
A. Negocjacje w celu utworzenia stowarzyszeń jednostek samorządu terytorialnego	93

B.	Negocjacje w celu utworzenia związków międzygminnych i związków powiatów	93
C.	Negocjacje w celu utworzenia porozumień jednostek samorządu terytorialnego	95
3.	Negocjowanie kontraktów wojewódzkich	96
II.	Negocjacje w ramach stosunków cywilnoprawnych zawieranych przez podmioty w sferze publicznej	97
1.	Negocjacje przy zawieraniu i realizacji umów cywilnoprawnych	97
2.	Negocjacje w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego	99
III.	Negocjacje w strukturach administracji publicznej	100
1.	Negocjacje w organach kolegialnych administracji publicznej	100
2.	Negocjacje w organach wspólnych	101
3.	Negocjacje prowadzące do powierzenia funkcji albo obsadzenia stanowiska	102
IV.	Negocjacje w stosunkach z obywatelami i adresatami działań administracji	103
1.	Negocjacje w ramach postępowania wnioskowego w trybie działu VIII k.p.a. i w przedprocesowym stadium wyjaśniania sprawy	103
2.	Negocjacje lobbingowe i lobbing w negocjacjach	104
3.	Negocjacje obywatelskie i społeczne	106
V.	Negocjacje policyjne i kryzysowe	109
VI.	Negocjacje międzynarodowe	110
1.	Zakres negocjacji międzynarodowych	110
2.	Negocjacje międzynarodowe jako forma rozwiązywania sporów	113
3.	Negocjacje międzynarodowe służące podjęciu współpracy	114
VII.	Negocjacje akcesyjne	115
	Literatura wykorzystana w rozdziale	118

Rozdział trzeci

Zakres przedmiotowy działań mediacyjnych w sferze publicznej	119
I. Mediacje w postępowaniu administracyjnym i przed organem administracji	119
1. Konsensualność i niearbitralność działań polubownych organów administracji publicznej	119
2. Mediacje w postępowaniu administracyjnym	122
A. Podstawa prawna	122
B. Zakres i charakter spraw kierowanych do mediacji	122
C. Mediator w postępowaniu administracyjnym	123
D. Procedura postępowania	125
E. Skutki mediacji	127
F. Koszt mediacji	127

3.	Działania mediacyjne organu prowadzące do zawarcia ugody administracyjnej.....	129
A.	Podstawa prawna	129
B.	Znaczenie instytucji	129
C.	Procedura postępowania	130
D.	Środki odwoławcze i środki prawne	131
E.	Skutki zawarcia ugody administracyjnej	131
4.	Mediacje prowadzone przy zawieraniu ugód regulowanych przepisami prawa materialnego	132
A.	Mediacje dotyczące korzystania z obiektów i urządzeń użyteczności publicznej	132
B.	Mediacje w prawie łowieckim.....	133
C.	Mediacje prowadzące do zawarcia ugody w postępowaniu w przedmiocie rozgraniczenia nieruchomości	134
D.	Mediacje prowadzone w celu zawarcia ugody regulowanej prawem wodnym	137
II.	Mediacje przed sądem administracyjnym.....	137
1.	Podstawa prawna	137
2.	Znaczenie instytucji.....	138
3.	Procedura postępowania.....	138
4.	Zasady prowadzenia postępowania mediacyjnego przed sądem administracyjnym.....	140
5.	Środki odwoławcze.....	141
6.	Koszt mediacji.....	141
III.	Mediacje w postępowaniu cywilnym, w którym uczestniczą podmioty o statusie publicznoprawnym	142
1.	Podstawa prawna.....	142
2.	Znaczenie instytucji.....	142
3.	Procedura postępowania	143
4.	Wymogi ustawowe dotyczące mediatora	144
5.	Skutki mediacji	145
IV.	Mediacje w świetle prawa karnego i procedury karnej	146
1.	Sprawiedliwość naprawcza i jej instytucje w Polsce.....	146
2.	Mediacje pomiędzy sprawcą a pokrzywdzonym w postępowaniu przygotowawczym i przed sądem	147
A.	Podstawa prawna	147
B.	Znaczenie instytucji	148
C.	Zasady odnoszące się do mediacji w postępowaniu karnym.....	149
D.	Wymogi prawne dotyczące mediatora	150
E.	Procedura postępowania mediacyjnego.....	152
F.	Miejsce prowadzenia mediacji.....	154
3.	Mediacje w postępowaniu w sprawach nieletnich.....	155

4. Mediacje po wyroku.....	158
V. Mediacje międzynarodowe	159
1. Mediacje wśród form rozwiązywania sporów międzynarodowych	159
2. Przykłady uregulowań i instytucji mediacji w stosunkach międzynarodowych	160
A. Postanowienia ramowej konwencji Światowej Organizacji Zdrowia o ograniczeniu użycia tytoniu	160
B. Mediacje prowadzone w ramach Światowej Organizacji Handlu	161
Literatura wykorzystana w rozdziale	162
Rozdział czwarty	
Emocje w negocjacjach i mediacjach	163
I. Emocje, ich ekspresja i percepcja	163
1. Rodzaje emocji	163
2. Percepcja emocji	164
3. Ekspresja emocji	166
4. Ekspresja i percepcja emocji a kultura	167
II. Źródła emocji	169
1. Procesy fizjologiczne jako źródła emocji	169
2. Zachowanie jako źródło emocji	169
3. Procesy poznawcze jako źródło emocji.....	170
III. Emocje kontrolujące w negocjacjach i mediacjach.....	170
1. Znaczenie emocji dla działania	170
2. Lęk	172
3. Poczucie winy i wstydu.....	173
4. Zakłopotanie	174
5. Radość	175
IV. Wywoływanie konformizmu dzięki emocjom. Techniki wpływu społecznego wykorzystujące wpływ emocji na ludzkie działanie.....	176
1. Siła wybaczenia.....	176
2. Technika nadstawiania drugiego policzka	176
3. Indukowanie poczucia winy.....	177
A. Technika niekomunikowania wprost	177
B. Groźba zerwania emocjonalnej lub trwałej więzi	177
4. Huśtawka emocjonalna	178
5. Wykorzystywanie siły empatii	178
Literatura wykorzystana w rozdziale	179
Rozdział piąty	
Komunikacja w procesie negocjacji i mediacji w sferze publicznej	181
I. Komunikacja – niezbędny element negocjacji i mediacji.....	181

1.	Komunikacja społeczna.....	181
2.	Komunikowanie interpersonalne w mediacjach i negocjacjach	182
A.	Środowisko komunikacyjne.....	182
B.	Strategie komunikacyjne	183
C.	Lęk komunikacyjny	184
3.	Komunikowanie masowe	186
II.	Komunikacja werbalna w negocjacjach i mediacjach	187
1.	Znaczenie języka.....	187
A.	Język jako podstawowy czynnik umożliwiający komunikację... ..	187
B.	Język jako społeczna cecha wyróżniająca i określająca status społeczny.....	188
C.	Język jako cecha określająca wiarygodność.....	189
D.	Język jako narzędzie autoprezentacyjne.....	189
2.	Zjawiska z zakresu komunikacji werbalnej mające znaczenie w komunikowaniu w procesie negocjacji i mediacji	190
A.	Teoria dostosowania mowy	190
B.	Zjawisko językowej inklinacji międzygrupowej	191
C.	Zjawisko języka poprawnego politycznie w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej.....	192
D.	Etykietowanie	193
3.	Rozumienie znaczenia wypowiedzi.....	195
A.	Język prawny i prawniczy	195
B.	Praktyka rozumienia znaczenia słów i wypowiedzi.....	196
4.	Międzykulturowe trudności w komunikacji werbalnej	198
III.	Komunikacja niewerbalna w negocjacjach i mediacjach	200
1.	Znaczenie komunikacji niewerbalnej.....	200
2.	Elementy i kanały komunikacji niewerbalnej.....	201
A.	Równoczesność komunikowania	201
B.	Elementy behawioralne komunikacji w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej.....	202
C.	Elementy pozabehawioralne w negocjacjach i mediacjach	206
3.	Funkcje komunikacji niewerbalnej w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej.....	210
A.	Regulowanie interakcji	210
B.	Wpływ na komunikację werbalną.....	210
4.	Problem spójności sygnałów.....	211
5.	Błędy w interpretacji w komunikacji niewerbalnej	213
	Literatura wykorzystana w rozdziale	214
	D. Wynagrodzenie.....	181
	E. Procedura postępowania.....	181
	F. Komunikacja w procesie negocjacji i mediacji w sferze publicznej.....	181
	G. Mediacja – niezbędny element negocjacji i mediacji.....	181

Rozdział szósty	
Kulturowe, psychologiczne i społeczne uwarunkowania procesu mediacji i negocjacji w sferze publicznej	215
I. Prawda, nieprawda i kłamstwo w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej.....	215
1. Prawda jako wartość	215
2. Paradygmaty i aksjomaty.....	216
3. Prawda, fałsz i kłamstwo.....	217
4. Naukowe koncepcje prawdy.....	218
A. Prawda według Arystotelesa	218
B. Prawda kontekstowa.....	218
C. Teoria koherencyjna prawdy.....	219
D. Pragmatyczna teoria prawdy.....	219
E. Teoria konsensualna prawdy.....	219
5. Kłamstwo w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	220
A. Rodzaje kłamstw i znaczenie kłamstwa	220
B. O „wykrywaniu” kłamstwa.....	221
6. Prawda jako przedmiot regulacji prawnej w sferze publicznej.....	222
7. Technika uświadamiania hipokryzji.....	224
II. Mediacje i negocjacje a kultura	225
1. Percepcja zdarzeń, faktów i postaw warunkowana kulturowo	225
A. Zjawisko etnocentryzmu	225
B. Wpływ kultury na percepcję postaw i zachowań społecznych	227
2. Kultura jako czynnik warunkujący zachowanie jednostki w odniesieniu do negocjacji i mediacji w sferze publicznej.....	228
A. Kulturowo-biologiczna determinacja ludzkiego zachowania.....	228
B. Kultura a stosunki międzyludzkie	229
C. Kultura a rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji ..	231
D. Argumentacja i porozumienie a kultura.....	232
3. Wpływ kultury systemu administracji publicznej na negocjacje i mediacje	232
III. Stereotypy a negocjacje i mediacje.....	234
1. Pojęcie stereotypu i źródła stereotypów.....	234
2. Wpływ stereotypów na ocenianie.....	236
A. Upředzenia.....	236
B. Dyskryminacja.....	237
IV. Mediacje i negocjacje a środowisko społeczne.....	238
1. Mediacje i negocjacje a uwarunkowania socjologiczne.....	238
2. Mediacje i negocjacje a uwarunkowania środowiska społecznego.....	239
V. Mediacje i negocjacje a osobowość i umiejętności mediatora oraz uczestników negocjacji	240

1. Uwarunkowania wpływu osobowości uczestników negocjacji i mediacji na ich przebieg	240
2. Cechy i umiejętności uczestników negocjacji i mediatora mogące zwiększyć sukces prowadzonych rozmów	241
A. Wysoka samoocena i poczucie dużej skuteczności własnej	241
B. Cierpliwość, wytrwałość	243
C. Umiejętność koncentracji na przedmiocie rozmów	244
D. Umiejętność panowania nad emocjami	244
E. Docieklliwość	245
F. Niska skłonność do autorytaryzmu	245
VI. Mediacje i negocjacje a płeć ich uczestników	246
1. Biologiczne i kulturowe różnice między płciami	246
2. Warunkowane płcią społeczne reakcje i umiejętności a negocjacje i mediacje	248
A. Aprobata i konflikt	248
B. Empatia	249
C. Pamięć emocjonalna i percepcja sygnałów emocjonalnych	249
D. Gniew	250
VII. Autoprezentacja w mediacjach i negocjacjach w sferze publicznej	251
1. Psychologiczne i społeczne uwarunkowania autoprezentacji w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	251
2. Błędy w postrzeganiu innych, które mogą wpływać negatywnie na przebieg i wynik negocjacji i mediacji w sferze publicznej	252
A. Podstawowy błąd atrybucji	252
B. Błąd aureoli	253
3. Strategie autoprezentacyjne w negocjacjach i mediacjach	253
A. Strategie usprawiedliwiającej możliwą porażkę	253
B. Autoprezentacja wybiórcza i wymijająca	255
4. Zasady autoprezentacji warunkowane protokołem dyplomatycznym	257
A. Formalizacja zasad	257
B. Zasady odnoszące się do ubioru	257
C. Zasady określające wzajemne kontakty	259
VIII. Mediacje i negocjacje a opinia publiczna	261
Literatura wykorzystana w rozdziale	265
Rozdział siódmy	
Techniki wpływu społecznego i taktyki wykorzystywane w mediacjach i negocjacjach w sferze publicznej	267
I. Kontakt bezpośredni i inne rodzaje kontaktu w mediacjach i negocjacjach	267
1. Rodzaje kontaktu w negocjacjach i mediacjach	267

2. Bezpośredniość kontaktu a efektywność komunikacji i wywoływanie uległości w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej.....	268
II. Techniki odwołujące się do mechanizmów autoprezentacyjnych i egotystycznych w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej.....	270
1. Technika personalnego zwracania się do partnera rozmów w trakcie publicznych negocjacji lub mediacji	270
2. Technika wykorzystywania incydentalnego podobieństwa	272
3. Technika świadka interakcji	273
4. Prawienie komplementów	274
III. Taktyki związane z wywieraniem presji.....	274
1. Presja w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	274
2. Taktyka milczenia	277
3. Argument zastosowania środków ochrony prawnej w negocjacjach i mediacjach	277
4. Wywieranie presji przy użyciu groźby przemocy w mediacjach i negocjacjach w sferze publicznej.....	279
A. Przemoc jako argument i przedmiot rozmów w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej.....	279
B. Regulacja prawna skutków zagrożenia przemocą w kontaktach międzyludzkich jako czynnik mający związek z negocjacjami i mediacjami w sferze publicznej.....	282
C. Regulacja prawna problemu zagrożenia wojną i interwencją zbrojną	284
5. Taktyka presji faktów.....	285
6. Wykorzystanie presji czasu.....	286
7. Taktyka faktów dokonanych.....	288
IV. Sekwencyjne techniki wpływu społecznego	289
1. Zasady wywierania wpływu społecznego przy zastosowaniu technik sekwencyjnych.....	289
2. Technika stopy w drzwiach.....	290
3. Technika drzwi zatrzaśniętych przed nosem (drzwiami w twarz)	292
4. Technika niskiej piłki	294
5. Taktyka dobrego i złego / dobrego i złego policjanta	294
V. Taktyki negocjacyjne ułatwiające targowanie się w negocjacjach w sferze publicznej.....	296
1. Technika wygórowanych żądań.....	296
2. Taktyka wyższej instancji	296
3. Sugerowanie potrzeby wzajemności.....	300
4. Niestanowcza odmowa na wstępie.....	301
VI. Wykorzystywanie przekonującego działania autorytetu	301

1.	Co i kto może wystąpić w roli autorytetu w negocjacjach i mediacjach	301
2.	Znaczenie autorytetu	303
3.	Techniki kreowania i uświadamiania autorytetu.....	303
VII.	Bodźce odbierane bez bezpośredniego udziału świadomości i manipulowanie zapachem w negocjacjach i mediacjach.....	304
1.	Wykorzystanie bodźców podprogowych i innych bodźców odbieranych bez bezpośredniego udziału świadomości w negocjacjach i mediacjach.....	304
A.	Mechanizm oddziaływania.....	304
B.	Mimowolne zapamiętywanie.....	306
C.	Wpływ na preferencje i sądy interpersonalne	306
D.	Możliwe obszary zastosowań w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej.....	307
2.	Wykorzystanie efektów wywieranych przez zapach w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	307
A.	Zjawisko zapachu.....	307
B.	Zapach a wywieranie wpływu społecznego	308
	Literatura wykorzystana w rozdziale	310
	Rozdział ósmy	313
	Trudności i niebezpieczeństwa w negocjacjach i mediacjach i sposoby przeciwdziałania im	313
I.	Zjawiska socjologiczne i psychologiczne mogące być zagrożeniem dla sprawnego przebiegu negocjacji lub mediacji.....	313
1.	Syndrom myślenia grupowego	313
A.	Opis zjawiska.....	313
B.	Symptomy myślenia grupowego.....	315
2.	Konflikty w trakcie negocjacji i mediacji.....	317
A.	Konflikty strukturalne.....	317
B.	Konflikty interpersonalne	318
C.	Konflikty interesów	318
D.	Konflikty wartości	319
II.	Trudności związane ze stanem, w którym znajdują się strony mediacji.....	319
1.	Czy stan stron może być przeszkodą do podjęcia mediacji?.....	319
2.	Zespół stresu pourazowego.....	320
3.	Wiktyimizacja i wiktyimizacja wtórna.....	321
III.	Obrona przed presją i zachowaniami ofensywnymi w negocjacjach i mediacjach	322
1.	Celowość obrony.....	322
2.	Sprawdzanie realności groźby	323
3.	Gra na zwłokę.....	323

4. Taktyki negocjacyjne i techniki wpływu społecznego, które mogą być stosowane w warunkach presji	324
A. Taktyka salami, taktyka małych kroków	324
B. Taktyka tysiąca pretekstów (wyjątków).....	324
C. Technika zdartej płyty	325
D. Technika przedefiniowania sytuacji	327
5. Wybrane sposoby odpierniania zachowań ofensywnych	328
A. Zachowania ofensywne w negocjacjach i mediacjach	328
B. Pytania ofensywne i reakcja na nie	328
IV. Przeciwdziałanie zaburzeniom płynności toku rozmów i ryzyku zerwania rozmów w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	331
1. Identyfikacja zagrożeń dla trwania i płynności negocjacji.....	331
2. Strategie pozwalające być przygotowanym na najgorsze	333
A. Określenie zakresu rozmów	333
B. Plan B, C, D.....	333
C. Ustalenie scenariusza rozmów.....	334
3. Strategie pokonywania trudności	335
A. Zmiana lub modyfikacja stylu prowadzenia rozmów	335
B. Mediacje w negocjacjach.....	336
C. Zmiana składu zespołów uczestników rozmów.....	336
D. Zmiana scenariusza rozmów	336
E. Metoda maratonu	337
F. Metoda konfesjonału.....	338
Literatura wykorzystana w rozdziale	338

Rozdział dziewiąty

Sporządzanie dokumentów podczas negocjacji i mediacji

w sferze publicznej	341
I. Zasada pisemności w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	341
1. Zasada pisemności jako wymóg prawny	341
A. Zakres regulacji prawnej.....	341
B. Wzorce porozumień określone w Europejskiej konwencji ramowej o współpracy transgranicznej między wspólnotami i władzami terytorialnymi.....	342
C. Zachowanie formy pisemnej w mediacjach	345
2. Zasada pisemności jako wymóg rozsądku	347
A. Utrwalanie przebiegu rozmów	347
B. Przedstawianie ofert.....	348
II. Dokumenty sporządzane podczas negocjacji i mediacji	349
1. Dokumenty do własnego użytku stron.....	349
2. Pisemne ustalenia wstępne.....	350
A. Wstępne ustalenia.....	350

B. Scenariusz negocjacji i terminarz mediacji.....	351
3. Protokoły i stenogramy	351
4. Listy intencyjne.....	352
5. Rezolucje, umowy i ugody	353
A. Ogólne zasady sporządzania dokumentów końcowych	353
6. Zatwierdzenie i ratyfikacja.....	354
Literatura wykorzystana w rozdziale	355
Rozdział dziesiąty	
Komfort pracy negocjatora i mediatora.....	357
I. Ryzyko zawodowe negocjatora i mediatora działającego	
w sferze publicznej.....	357
1. W imieniu państwa i władz publicznych	357
2. Sytuacja negocjatora.....	358
3. Sytuacja mediatora	359
II. Zagrożenia funkcjonowania zawodowego negocjatora i mediatora.....	360
1. Wyczerpanie współczuciem, traumatyzacja pośrednia	
i przeciwprzeniesienie.....	360
2. Syndrom wypalenia zawodowego.....	361
III. Remedia na trudności i zagrożenia w obszarze funkcjonowania	
zawodowego negocjatora i mediatora.....	369
1. Dopasowanie	369
2. Diagnoza	371
3. Superwizja	372
4. Czas pracy.....	377
5. Systemy społecznego wsparcia	378
6. Przyjazny klimat.....	378
7. Nie tylko praca	379
Literatura wykorzystana w rozdziale	380
Zbiór materiałów dydaktycznych.....	383
Wykaz literatury	397