

NEGOCJACJE I MEDIACJE W SFERZE PUBLICZNEJ

Magdalena Tabernacka

SERIA AKADEMICKA

2. WYDANIE

NEGOCJACJE I MEDIACJE W SFERZE PUBLICZNEJ

Magdalena Tabernacka

SERIA AKADEMICKA

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

2. WYDANIE

Wydawca
Izabella Matecka

Redaktor prowadzący
Adam Choiński

Opracowanie redakcyjne
Joanna Mikołajczyk

Łamanie
Wolters Kluwer Polska

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ
Więcej na www.legalnakultura.pl
POLSKA IZBA KSIĄŻKI

© Copyright by
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2018

ISBN 978-83-8124-444-2
2. wydanie

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluger.pl
www.wolterskluger.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

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

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. Uprzedzenia.....	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. Dociekliwość	245
F. Niska skłonność do autorytaryzmu.....	245
VI. Mediacje i negocjacje a płęć ich uczestników	246
1. Biologiczne i kulturowe różnice między płęciami	246
2. Warunkowane płęcią 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 usprawiedliwiające 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 mediacjach i negocjacjach 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

Trudności i niebezpieczeństwa w negocjacjach i mediacjach i sposoby przeciwdziałania im

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 odpierania 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

WYKAZ SKRÓTÓW

Akty prawne

- k.k. – ustawa z 6.06.1997 r. – Kodeks karny (Dz.U. z 2017 r. poz. 2204 ze zm.)
- k.k.s. – ustawa z 10.09.1999 r. – Kodeks karny skarbowy (Dz.U. z 2017 r. poz. 2226 ze zm.)
- Konstytucja – Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2.04.1997 r. (Dz.U. poz. 483 ze zm.)
- k.p.a. – ustawa z 14.06.1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego (Dz.U. z 2017 r. poz. 1257 ze zm.)
- k.p.c. – ustawa z 17.11.1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (Dz.U. z 2018 r. poz. 1360)
- k.p.k. – ustawa z 6.06.1997 r. – Kodeks postępowania karnego (Dz.U. z 2017 r. poz. 1904 ze zm.)
- k.r.o. – ustawa z 25.02.1964 r. – Kodeks rodzinny i opiekuńczy (Dz.U. z 2017 r. poz. 682 ze zm.)
- p.p.s.a. – ustawa z 30.08.2002 r. – Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi (Dz.U. z 2018 r. poz. 1302 ze zm.)
- p.u.s.p. – ustawa z 27.07.2001 r. – Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz.U. z 2018 r. poz. 23 ze zm.)
- p.z.p. – ustawa z 29.01.2004 r. – Prawo zamówień publicznych (Dz.U. z 2017 r. poz. 1579 ze zm.)
- u.p.n. – ustawa z 26.10.1982 r. o postępowaniu w sprawach nieletnich (Dz.U. z 2018 r. poz. 969)
- u.p.p. – ustawa z 19.12.2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. z 2017 r. poz. 1834)
- u.s.g. – ustawa z 8.03.1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2018 r. poz. 994 ze zm.)
- u.s.p. – ustawa z 5.06.1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 2018 r. poz. 995 ze zm.)
- u.s.w. – ustawa z 5.06.1998 r. o samorządzie województwa (Dz.U. z 2018 r. poz. 913 ze zm.)

Inne

ADR	-	<i>Alternative Dispute Resolution</i> , alternatywne (pozasądowe, nie-konfrontacyjne) metody rozwiązywania sporów
GATT	-	General Agreement on Tariffs and Trade, Porozumienie Ogólne w sprawie Taryf Celnych i Handlu
M.P.	-	Monitor Polski
MSZ	-	Ministerstwo Spraw Zagranicznych
NATO	-	North Atlantic Treaty Organization, Organizacja Paktu Północnoatlantyckiego
NSA	-	Naczelny Sąd Administracyjny
ODR	-	<i>Online Dispute Resolution</i> , elektroniczne ADR
ONSA	-	Orzecznictwo Naczelnego Sądu Administracyjnego
ONZ	-	Organizacja Narodów Zjednoczonych
OSN	-	Orzecznictwo Sądu Najwyższego
OSP	-	Orzecznictwo Sądów Polskich
PPP	-	partnerstwo publiczno-prywatne
PTSD	-	<i>post traumatic stress disorder</i> , zespół stresu pourazowego
SN	-	Sąd Najwyższy
TK	-	Trybunał Konstytucyjny
UE	-	Unia Europejska
UKE	-	Urząd Komunikacji Elektronicznej
UTK	-	Urząd Nadzoru Kolejowego
WSA	-	Wojewódzki Sąd Administracyjny
WTO	-	World Trade Organization, Światowa Organizacja Handlu
ze zm.	-	ze zmianami
ZN AEK	-	Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie

WSTĘP

Dlaczego warto studiować problematykę negocjacji i mediacji w sferze publicznej?

Umiejętność niekonfrontacyjnego uzgadniania stanowisk jest niezwykle istotna w sferze publicznej. Organy publiczne przy wykonywaniu swoich zadań podejmują nie tylko działania władcze, ale znaczna ich część to działania konsensualne, co powoduje konieczność prowadzenia negocjacji przez odpowiednio do tego przygotowane osoby. Ponadto rozwój regulacji prawnych przewidujących w różnych gałęziach prawa mediacje jako alternatywną metodę rozwiązywania sytuacji konfliktowych skutkuje koniecznością przygotowania kadr mających odpowiednie ku temu kwalifikacje. Obecnie obywatel nie jest już jedynie podmiotem administrowanym – dysponuje środkami prawnymi, by bezpośrednio wpływać na kształt rozstrzygnięć, które dotyczą jego sytuacji, i jest do tego odpowiednio zmotywowany. Ponadto dzięki rozwojowi instytucji społeczeństwa obywatelskiego relacje jednostek z organami władz publicznych można określić jako ekwiwalentne – konieczna jest tu ścisła współpraca, a co za tym idzie, efektywna komunikacja. Obie strony takich relacji powinny być do nich odpowiednio przygotowane. Osoby zatrudnione w strukturach państwa, przede wszystkim w administracji publicznej oraz organach wymiaru sprawiedliwości, powinny być przygotowane do prowadzenia negocjacji i mediacji; powinny znać podstawy prawne działań, które mogą być podejmowane w tym zakresie, ale przede wszystkim niezbędna jest tu wiedza z zakresu psychologicznych i społecznych mechanizmów komunikowania się ludzi i ich funkcjonowania w określonych warunkach organizacyjnych i społecznych.

W niniejszym podręczniku opracowano poszczególne zagadnienia związane z podejmowaniem negocjacji i mediacji w sferze publicznej, a także ich uwarunkowaniami. Sfera publiczna rozumiana jest tu jako obszar, w którym organy państwa podejmują działania określone prawem. Chodzi o obszary działania zarówno władzy wykonawczej, jak również sądowniczej i ustawodawczej.

Metody dydaktyczne i sposób przekazywania treści

Poszczególne zjawiska zachodzące w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej zostały przeanalizowane w sposób interdyscyplinarny, z zastosowaniem ustaleń naukowych z dziedziny prawa, administracji, ekonomii, organizacji i zarządzania, socjologii, psychologii społecznej i neuropsychiatrii, w zakresie, w jakim opisują uwarunkowania tych zjawisk.

W podręczniku zastosowano metodę odległych skojarzeń jako jeden ze sposobów przekazywania i utrwalania wiedzy poprzez powoływanie faktów abstrakcyjnie kojarzących się z omawianymi zagadnieniami. Stąd w pewnych fragmentach opracowania pojawiają się, czasem dość zaskakujące, cytaty z literatury pięknej, zabytków literatury przedmiotu i komentarze do zjawisk społecznych oraz przykłady z zakresu kultury popularnej, obecnej i dawnej, a także cytaty z wypowiedzi osób biorących udział w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej.

Konstrukcja tekstu i wskazówki pomocne przy korzystaniu z książki

Tekst opracowania został tak skonstruowany, by przekaz dydaktyczny był jak najbardziej spójny, i by percepcja treści przekazywanych w opracowaniu przebiegała jak najłatwiej.

Do minimum ograniczono przypisy dolne. W związku z tym sposób cytowania skonstruowano następująco: w tekście poszczególnych rozdziałów oznaczenia źródła cytatu dokonano poprzez powołanie autora i podanie roku publikacji. Cytowania wyników badań empirycznych z zakresu psychologii społecznej i socjologii zostały zamieszczone we wspólnym wykazie z literaturą opisującą teorię zjawisk i analizę uregulowań prawnych. Jeżeli dany autor jest cytowany więcej niż jeden raz, to kolejne źródła, publikowane w tym samym roku, w tekście pracy zostały oznaczone kolejnymi literami łańciskiego alfabetu.

Na końcu każdego rozdziału znajduje się wykaz literatury wykorzystanej przy opisywaniu zagadnień poruszanych w danym rozdziale. W pozycjach tych znajdują Państwo rozwinięcie problematyki analizowanej w danym fragmencie pracy. Nie stosowano przy tym osobnego powoływania źródeł niebezpośrednich, jeżeli więc w treści rozdziału powoływane są źródła, których nie ma w wykazie na końcu rozdziału, oznacza to, że jest to cytowanie niebezpośrednie, podane za jednym ze źródeł wymienionych w tym wykazie. Pierwotne źródło można odnaleźć w wykazie literatury na końcu książki. Aby łatwiej można było odnaleźć wyniki badań empirycznych, bezpośrednio za nazwiskiem autora lub autorów podano rok publikacji. Pozostałe publikacje powołano w tradycyjnej formie.

Rozdział pierwszy

ISTOTA NEGOCJACJI I MEDIACJI W SFERZE PUBLICZNEJ

I. Negocjacje

1. Pojęcie negocjacji

Negocjacje są rodzajem interakcji społecznej, w której strony rozmów i innych działań podejmowanych w ramach procesu negocjacyjnego definiują i kształtują wzajemne stosunki.

Istnieje wiele sfer działalności społecznej i wiele sytuacji, w których takie działania są lub mogą być prowadzone.

Negocjacje mogą być podejmowane w sferze publicznej. W tym podręczniku terminem „sfera publiczna” będą określane wszelkie obszary, w których organy państwa, a więc administracja publiczna, organy ścigania, a także sądy oraz parlament, podejmują działania określone prawem. Sfera publiczna w swym funkcjonalnym wymiarze obejmuje więc podejmowane przez kompetentne podmioty procesy stanowienia i stosowania prawa, a także wykonywania zadań publicznych i spełniania innych funkcji w imieniu państwa lub w interesie publicznym.

Wszelkie doktrynalne definicje negocjacji zawierają w sobie elementy określające współdziałanie ludzkie, które jest istotą negocjacji. Definicje te wskazują także na zjawisko przechodzenia od pozycji interesów indywidualnych do pewnego rozwiązania, które strony negocjacji postanawiają wspólnie respektować. Na przykład J. Jabłońska-Bonca (2003) określa negocjacje jako złożony proces komunikacyjny, w który się angażujemy, jeżeli chcemy coś uzyskać od innych, przy czym na ogół nie chodzi jedynie o osiągnięcie zmiany przekonań oponenta, ale o konkretne zachowanie z jego strony. Z kolei S.L. Stadniczeńko

definicje negocjacji

(2006) definiuje negocjacje jako proces osiągnięcia porozumienia lub proces podejmowania wspólnej decyzji, lub proces budowy konsensusu przez strony.

zakres stosowania negocjacji w sferze publicznej

Tak właśnie przebiegające interakcje mogą mieć wiele zastosowań w życiu społecznym. W związku z tym negocjacje mogą być podejmowane w sytuacji konfliktu pomiędzy stronami po to, by znaleźć rozwiązanie sporu i wyeliminować w ten sposób zagrożenia, które on powoduje dla stron konfliktu. Negocjacje mogą być też prowadzone po to, by zdefiniować warunki współdziałania podmiotów, na przykład podjęcie przez nie wspólnego przedsięwzięcia, jak również po to, by określić zasady trwałej współzależności. Ponieważ sytuacja, w której określone podmioty koegzystują, może ulec zmianie, jak również zmienić się może status lub interesy podmiotów, które do tej pory współpracowały lub koegzystowały ze sobą, negocjacje mogą być też narzędziem renegocjacji warunków takiej współzależności lub funkcjonowania. Wreszcie negocjacje mogą być prowadzone po to, by ustalić pomiędzy stronami warunki określonego stosunku prawnego, na przykład o charakterze obligacyjnym, jak sprzedaż, umowa zlecenia czy umowa o dzieło, a w przypadku podjęcia negocjacji z podmiotem mającym kompetencje do stosowania władztwa administracyjnego – mogą prowadzić one do ustalenia treści jednostronnego władczego rozstrzygnięcia organu administracji publicznej, w którym nastąpi kształtowanie sytuacji prawnej adresata tego rozstrzygnięcia.

W pewnych okolicznościach negocjacje – zwłaszcza gdy prowadzone są w warunkach zagrożenia konfliktem i w ramach stałego forum negocjacyjnego – są jedynym stałym kanałem interakcji, czy też ściślej – komunikacji pomiędzy stronami.

2. Przedmiot negocjacji

zakres rokowań

Niezależnie od tego, co jest celem prowadzenia negocjacji, negocjatorzy powinni zdawać sobie sprawę z faktu, że zakres rzeczowy omawianych problemów jest z reguły szerszy, niż mogłoby się to wydawać, biorąc pod uwagę jedynie charakter przyszłej umowy i jej przedmiot. Co więcej, z uwagi na specyfikę działań negocjacyjnych jest wręcz niewskazane, by zawężać przedmiot negocjacji, gdyż im więcej spraw można poruszyć w rozmowach, tym więcej możliwości otwiera się przed stronami negocjacji.

Wszelkie negocjacje powinna poprzedzać dogłębna analiza wszystkich potencjalnych kwestii, które mogą stać się przedmiotem rozmów, i które będą wpływały na treść przyszłego stosunku pomiędzy stronami; należy je zidentyfikować i określić wobec nich wstępne stanowisko. Są to oczywiście ustalenia, które są

powufne i przynajmniej we wstępnej fazie nie powinny być przedstawiane innym stronom negocjacji.

Rozsądnym zabiegiem jest, by każda z osób, które są bezpośrednimi uczestnikami negocjacji albo też są zaangażowane w nie pośrednio, sporządziła na piśmie listę możliwych kwestii, które mogą być przedmiotem tych negocjacji. Ta swoista „burza mózgów”, a szczególnie porównanie jej wyników, pozwoli zorientować się w tym, co rzeczywiście może zostać w przyszłości włączone do zakresu rozmów, i odpowiednio wcześniej przygotować reakcję na działania i sytuacje, które mogą wynikać w trakcie negocjacji. Ilustruje to następujący przykład. Jeżeli chodzi o negocjowanie zawarcia umowy sprzedaży rzeczy ruchomej, to należy rozważyć w pierwszym rzędzie wszystkie mogące się wiązać z taką umową kwestie prawne i faktyczne, które będą miały wpływ nie tylko na wymiar finansowy danej umowy, ale też na późniejsze korzystanie z danej rzeczy. Oczywiście podstawową kwestią jest **cena**. Ponadto w negocjacjach powinno się podjąć ustalenia co do takich spraw, jak na przykład: **sposób zabezpieczenia transakcji** (weksel, zastaw, akredytywa itp.), **warunki dostawy**, a więc: jej koszt, kto go pokrywa, sposób zabezpieczenia rzeczy podczas transportu, koszt ewentualnego ubezpieczenia transportu, **warunki gwarancji, regulacja ewentualnych zwrotów**, gdyby rzecz nie spełniała subiektywnie określonych kryteriów nabywcy, **terminy i warunki ewentualnego serwisu i napraw, ubezpieczenie transakcji**, sposób dokonania **płatności** (gotówka, przelew, raty, barter), **termin wydania rzeczy, miejsce i czas podpisania umowy**, czy to, **kto będzie ponosił koszty sporządzenia umowy**.

Negocjacje nie są jedynym sposobem rozwiązywania sporów i realizacji powziętych zamiarów. Negocjacje nie zawsze są wskazane i nie zawsze należy lub opłaca się je podejmować po to, by osiągnąć wyznaczone cele, czy też po to, by określić warunki stosunków prawnych lub współdziałania.

kiedy nie negocjować

W pewnych okolicznościach podjęcie negocjacji nie jest celowe, a nawet jest niemożliwe. Dzieje się tak dlatego, że w pewnych okolicznościach przedmiot ewentualnych rozmów należy do kategorii tzw. **dóbr nienegocjowalnych**. W negocjacjach w sferze publicznej należą do nich życie ludzkie i zdrowie, a czasem także wartości abstrakcyjne – idee, moralność, wartości religijne. Do dóbr nienegocjowalnych należą także rzeczy niemożliwe, które na płaszczyźnie prawa cywilnego stałyby się przedmiotem zobowiązań naturalnych – niemożliwych do spełnienia, i takich, których spełnienia nie można skutecznie dochodzić przed sądem.

Magdalena Tabernacka – doktor habilitowany nauk prawnych, profesor nadzwyczajny Uniwersytetu Wrocławskiego; adiunkt w Zakładzie Nauki Administracji w Instytucie Nauk Administracyjnych Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii UWr; specjalizuje się w tematyce mediacji i negocjacji w sferze publicznej, m.in. w zakresie prawnych i społecznych uwarunkowań rozwiązywania konfliktów przestrzennych; od 2005 r. wykłada przedmioty dotyczące prowadzenia negocjacji i mediacji w administracji publicznej, w obrocie gospodarczym oraz w konfliktach rodzinnych; jest społecznym doradcą w Radzie Społecznej przy Terenowym Pełnomocniku Rzecznika Praw Obywatelskich we Wrocławiu.

Publikacja jest kompleksowym opracowaniem dotyczącym prawnych, społecznych, psychologicznych i kulturowych uwarunkowań prowadzenia negocjacji i mediacji w ramach działań podejmowanych przez organy władz publicznych – zarówno w toczących się postępowaniach administracyjnym i sądownoadministracyjnym, postępowaniach cywilnym i karnym, jak również po wydaniu wyroku.

W drugim wydaniu autorka przedstawia aktualną analizę przepisów prawa w zakresie stosowania mediacji i negocjacji, szczególnie uwzględniając przepisy ustawy z 7.04.2017 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania administracyjnego oraz niektórych innych ustaw, wprowadzające nową instytucję mediacji w ramach postępowania administracyjnego.

Wydanie to zostało wzbogacone o zagadnienia dotyczące techniki sporządzania dokumentów w procesach negocjacji i mediacji, a także praktyki formalizowania dokonanych ustaleń, np. w formie ugód lub umów. Omówiono też kwestie dotyczące autoprezentacji osób biorących udział w sesjach mediacyjnych lub negocjacyjnych.

Dodatkowo opracowanie prezentuje szeroki wachlarz zagadnień związanych z pracą w charakterze mediatora lub negocjatora, w tym:

- formalne wymogi wykonywania zawodów mediatora i negocjatora,
- predyspozycje, jakimi powinien się cechować kandydat do ich wykonywania,
- zagrożenia związane z pracą mediatora i negocjatora.

Publikacja jest przeznaczona przede wszystkim dla studentów i pracowników dydaktycznych wydziałów prawa i administracji. Bez wątpienia będzie również przydatna osobom biorącym udział w negocjacjach w sferze publicznej, zwłaszcza urzędnikom, osobom zatrudnionym w instytucjach wymiaru sprawiedliwości, pełnomocnikom procesowym oraz mediatorom.

LEXOTEKA
więcej niż podręcznik

Poszukaj pozostałych podręczników
dostępnych online

www.lexoteka.pl



978838124442 W02P01

ISBN 978-83-8124-444-2



9 788381 244442

ZAMÓWIENIA:

INFOLINIA 801 04 45 45, FAX 22 535 80 01

ZAMOWIENIA@WOLTERSKLUPER.PL

WWW.PROFINFO.PL