

NEGOCJACJE I MEDIACJE W SFERZE PUBLICZNEJ

Magdalena Tabernacka

WYDANIE **3**

NEGOCJACJE I MEDIACJE W SFERZE PUBLICZNEJ

Magdalena Tabernacka

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

WYDANIE **3**

Stan prawny na 1 lutego 2024 r.

Wydawca
Izabella Małecka

Redaktor prowadzący
Dorota Lebedzińska

Opracowanie redakcyjne
Violet Design

Projekt okładek serii
Wojtek Janikowski, Przemek Dębowski

prawolubni

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.

Szanujemy prawo i własność
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2024

ISBN 978-83-8358-315-0
3. wydanie

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. +48 728 313 462
e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.com

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	23
A. Negocjacje dwustronne, wielostronne i wielo-dwustronne	23
B. Negocjacje o charakterze formalnym i nieformalnym	25
C. Negocjacje jawne, niejawne i tajne	27
4. Etapy procesu negocjacji	29
A. Faza przedwstępna	29
B. Faza wstępna negocjacji	29
C. Faza właściwych rozmów	31
D. Faza sporządzania dokumentów końcowych	31
E. Faza akceptacji (faza ratyfikacyjna i publikacyjna)	31
II. Mediacje	32
1. Pojęcie i mechanizm mediacji	32
2. Rodzaje mediacji i ich zastosowanie	37
A. Mediacyjny pluralizm form i zastosowania	37
B. Mediacje bezpośrednie i niebezpośrednie	38
C. Mediacje online	39
D. Komediacje	41
E. Mediacje obowiązkowe	42
F. Mediacje rówieśnicze	43
3. Rola mediatora w procesie mediacji	44
A. Rola mediatora a idea mediacji	44
B. Nawiazanie kontaktu pomiędzy stronami mediacji	45
C. Umożliwianie prowadzenia mediacji i jej moderowanie	46
D. Pośredniczenie w rozmowach pomiędzy stronami mediacji	47
E. Przyjmowanie stanowisk stron mediacji	48

F. Doradzanie stronom mediacji możliwych rozwiązań	48
G. Udzielanie fachowych wyjaśnień co do znaczenia okoliczności faktycznych i prawnych	49
H. Mediator jako osoba pomagająca stronom mediacji sformułować tekst porozumienia	50
4. Celowość, zakres, forma i czas przeprowadzenia mediacji	50
5. Koszty mediacji	60
III. Regulacja prawna negocjacji i mediacji w sferze publicznej	62
1. Zakres regulacji prawnej	62
2. Regulacja kompetencji do podejmowania czynności w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	64
3. Regulacja prawna procedur i zakresu czynności	66
IV. Struktury administracji publicznej i podmioty w procesie negocjacji i mediacji w sferze publicznej	67
1. Mediacje i negocjacje a struktury administracji publicznej	67
2. Podmioty uczestniczące w negocjacjach w sferze publicznej	69
A. Strony negocjacji i ich przedstawiciele	69
B. Zespoły negocjacyjne	71
C. Podmioty infrastrukturalne	72
D. Fachowcy w negocjacjach	73
3. Podmioty uczestniczące w mediacjach	74
A. Strony mediacji	74
B. Mediator	76
4. Podmioty wspierające przebieg mediacji	80
5. Instytucje mediacyjne	84
V. Formy i metody działania administracji stosowane w negocjacjach i mediacjach	85
Literatura i materiały wykorzystane w rozdziale	88

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	92
A. Negocjacje w celu utworzenia stowarzyszeń i zrzeszeń jednostek samorządu terytorialnego	92
B. Negocjacje w celu utworzenia związków międzygminnych, związków powiatów i związków powiatowo-gminnych	93
C. Negocjacje w celu utworzenia porozumień jednostek samorządu terytorialnego	94
3. Negocjowanie kontraktów wojewódzkich	95
II. Negocjacje w ramach stosunków cywilnoprawnych zawieranych przez podmioty w sferze publicznej	96
1. Negocjacje przy zawieraniu i realizacji umów cywilnoprawnych	96
2. Negocjacje w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego	98

III. Negocjacje w strukturach administracji publicznej	100
1. Negocjacje w organach kolegialnych administracji publicznej	100
2. Negocjacje w organach wspólnych	100
3. Negocjacje prowadzące do powierzenia funkcji albo obsadzenia stanowiska	101
IV. Negocjacje w stosunkach z obywatelami i adresatami działań administracji	102
1. Negocjacje w ramach postępowania wnioskowego w trybie działu VIII k.p.a. i w przedprocesowym stadium wyjaśniania sprawy	102
2. Negocjacje lobbingowe i lobbing w negocjacjach	103
3. Negocjacje obywatelskie i społeczne	105
V. Negocjacje policyjne i kryzysowe	107
VI. Negocjacje międzynarodowe	111
1. Zakres negocjacji międzynarodowych	111
2. Negocjacje międzynarodowe jako forma rozwiązywania sporów	113
3. Negocjacje międzynarodowe służące podjęciu współpracy	114
VII. Negocjacje akcesyjne	115
Literatura wykorzystana w rozdziale	117

Rozdział trzeci

Zakres przedmiotowy działań mediacyjnych w sferze publicznej	119
I. Mediacje w postępowaniu administracyjnym i w ramach działania organów administracji	119
1. Konsensualność i niearbitralność działań polubownych organów administracji publicznej	119
2. Mediacje w postępowaniu administracyjnym	121
A. Podstawa prawna	121
B. Zakres i charakter spraw kierowanych do mediacji	122
C. Mediator w postępowaniu administracyjnym	123
D. Procedura postępowania	124
E. Skutki mediacji	126
F. Koszt mediacji	127
3. Działania mediacyjne organu prowadzące do zawarcia ugody administracyjnej	128
A. Podstawa prawna	128
B. Znaczenie instytucji	129
C. Procedura postępowania	129
D. Środki odwoławcze i środki prawne	130
E. Skutki zawarcia ugody administracyjnej	131
4. Mediacje prowadzone przy zawieraniu ugód regulowanych przepisami prawa materialnego	131
A. Mediacje dotyczące korzystania z obiektów i urządzeń użyteczności publicznej i oddziaływania takich obiektów na otoczenie	131
a. Znaczenie instytucji i regulacja prawna	131
b. Pozasądowe rozwiązywanie sporów konsumenckich związanych z korzystaniem z obiektów i urządzeń użyteczności publicznej	132
c. Mediacje stadionowe prowadzone przez policjantów spotersów	132
d. Mediacje dotyczące hałasu lotniskowego	132

B. Mediacje prowadzące do zawarcia ugody w postępowaniu w przedmiocie rozgraniczenia nieruchomości	133
a. Podstawa prawna	133
b. Znaczenie instytucji	134
c. Procedura postępowania	134
C. Mediacje prowadzone w celu zawarcia ugody regulowanej prawem wodnym	136
D. Uгода w sprawie wysokości opłaty za użytkowanie wieczyste i opłaty adiacenckiej	136
5. Mediacje w sporach ze stosunków służbowych i pracowniczych w sferze publicznej	137
A. Znaczenie instytucji	137
B. Podstawa prawna	138
C. Mediacje w strukturach dyspozycyjnych	139
D. Mediacje na uczelniach wyższych	142
II. Mediacje w ramach instytucji publicznych	143
1. Założenia i mechanizm	143
2. Mediacje w Prokuraturii Generalnej	143
3. Mediacje w Komisji Nadzoru Finansowego	144
III. Mediacje przed sądem administracyjnym	145
1. Podstawa prawna	145
2. Znaczenie instytucji	145
3. Procedura postępowania	146
4. Zasady prowadzenia postępowania mediacyjnego przed sądem administracyjnym	147
A. Udział stron w postępowaniu mediacyjnym	147
B. Zasada pisemności	148
C. Prejudycjalny charakter postępowania mediacyjnego	148
D. Nieorzeczniczy charakter	148
E. Niejawność	148
5. Środki odwoławcze	148
6. Koszt mediacji	149
IV. Mediacje w postępowaniu cywilnym, w którym uczestniczą podmioty o statusie publicznoprawnym	149
1. Podstawa prawna	149
2. Znaczenie instytucji	150
3. Procedura postępowania	150
4. Wymogi ustawowe dotyczące mediatora	152
5. Skutki mediacji	152
6. Problem bezpieczeństwa prawnego pracownika organu decydującego o zawarciu ugody	153
V. Mediacje w świetle prawa karnego i procedury karnej	154
1. Sprawiedliwość naprawcza i jej instytucje w Polsce	154
2. Mediacje pomiędzy sprawcą a pokrzywdzonym w postępowaniu przygotowawczym i przed sądem	156
A. Podstawa prawna	156
B. Znaczenie instytucji	156

C. Zasady odnoszące się do mediacji w postępowaniu karnym	158
D. Wymogi prawne dotyczące mediatora	158
E. Procedura postępowania mediacyjnego	160
F. Miejsce prowadzenia mediacji	162
3. Mediacje w postępowaniu w sprawach nieletnich	163
4. Mediacje po wyroku	166
VI. Mediacje międzynarodowe	167
1. Mediacje wśród form rozwiązywania sporów międzynarodowych	167
2. Przykłady uregulowań i instytucji mediacji w stosunkach międzynarodowych	169
A. Postanowienia Ramowej Konwencji Światowej Organizacji Zdrowia o ograniczeniu użycia tytoniu	169
B. Mediacje prowadzone w ramach Światowej Organizacji Handlu	170
C. Mediacje prowadzone w mechanizmach rozstrzygania sporów między Unią Europejską a podmiotami prawa międzynarodowego	171
Literatura wykorzystana w rozdziale	172

Rozdział czwarty

Emocje w negocjacjach i mediacjach	175
I. Emocje, ich ekspresja i percepcja	175
1. Rodzaje emocji	175
2. Percepcja emocji	176
3. Ekspresja emocji	178
4. Ekspresja i percepcja emocji a kultura	179
II. Źródła emocji	181
1. Procesy fizjologiczne jako źródła emocji	181
2. Zachowanie jako źródło emocji	181
3. Procesy poznawcze jako źródło emocji	181
III. Emocje kontrolujące w negocjacjach i mediacjach	182
1. Znaczenie emocji dla działania	182
2. Lęk	184
3. Poczucie winy i wstydu	185
4. Zakłopotanie	186
5. Radość	186
IV. Wywoływanie konformizmu dzięki emocjom. Techniki wpływu społecznego wykorzystujące wpływ emocji na ludzkie działanie	187
1. Siła wybaczenia	187
2. Technika nadstawiania drugiego policzka	187
3. Indukowanie poczucia winy	188
A. Technika niekomunikowania wprost	188
B. Groźba zerwania emocjonalnej lub trwałej więzi	188
4. Huśtawka emocjonalna	189
5. Wykorzystywanie siły empatii	189
Literatura wykorzystana w rozdziale	190

Rozdział piąty

Komunikacja w procesie negocjacji i mediacji w sferze publicznej	191
I. Komunikacja – niezbędny element negocjacji i mediacji	191
1. Komunikacja społeczna	191
2. Komunikowanie interpersonalne w mediacjach i negocjacjach	192
A. Środowisko komunikacyjne	192
B. Strategie komunikacyjne	193
a. Wywoływanie uległości	193
b. Wywieranie wrażenia	193
c. Oszukiwanie	194
C. Lęk komunikacyjny	194
3. Komunikowanie masowe	195
4. Stosowność komunikacji	197
II. Komunikacja werbalna w negocjacjach i mediacjach	198
1. Znaczenie języka	198
A. Język jako podstawowy czynnik umożliwiający komunikację	198
B. Język jako społeczna cecha wyróżniająca i określająca status społeczny	198
C. Język jako cecha określająca wiarygodność	199
D. Język jako narzędzie autoprezentacyjne	200
E. Eudajmonia	200
2. Zjawiska z zakresu komunikacji werbalnej mające znaczenie w komunikowaniu w procesie negocjacji i mediacji	201
A. Teoria dostosowania mowy	201
B. Zjawisko językowej inklinacji międzygrupowej	202
C. Zjawisko języka poprawnego politycznie w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	203
D. Język jako narzędzie wzmacniające lub tłumiące agresję	204
E. Etykietowanie	206
3. Rozumienie znaczenia wypowiedzi	208
A. Język prawny i prawniczy	208
B. Praktyka rozumienia znaczenia słów i wypowiedzi	210
4. Międzykulturowe trudności w komunikacji werbalnej	212
III. Komunikacja niewerbalna w negocjacjach i mediacjach	213
1. Znaczenie komunikacji niewerbalnej	213
2. Elementy i kanały komunikacji niewerbalnej	215
A. Równoczesność komunikowania	215
B. Elementy behawioralne komunikacji w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	215
a. Ekspresja mimiczna twarzy	215
b. Okulezja	216
c. Kineza	217
d. Dotyk i utrzymywanie dystansu interakcyjnego	217
C. Elementy pozabehawioralne w negocjacjach i mediacjach	219
a. Wykorzystanie czasu	219
b. Sposób korzystania z przestrzeni i pozabehawioralne wyznaczniki statusu	220
c. Styl ubierania się	222

3. Funkcje komunikacji niewerbalnej w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	223
A. Regulowanie interakcji	223
B. Wpływ na komunikację werbalną	223
a. Zastępowanie słów	223
b. Uzupełnianie i akcentowanie przekazu werbalnego	224
c. Znaczenie tembru głosu	224
4. Problem spójności sygnałów	225
5. Błędy w interpretacji w komunikacji niewerbalnej	226
Literatura wykorzystana w rozdziale	227

Rozdział szósty

Kulturowe, psychologiczne i społeczne uwarunkowania procesu mediacji

i negocjacji w sferze publicznej	229
I. Prawda, nieprawda i kłamstwo w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	229
1. Prawda jako wartość	229
2. Paradygmaty i aksjomaty	230
3. Prawda, fałsz i kłamstwo	231
4. Naukowe koncepcje prawdy	232
A. Prawda według Arystotelesa	232
B. Prawda kontekstowa	232
C. Teoria koherencyjna prawdy	233
D. Pragmatyczna teoria prawdy	233
E. Teoria konsensualna prawdy	233
5. Kłamstwo w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	233
A. Rodzaje kłamstw i znaczenie kłamstwa	233
B. O „wykrywaniu” kłamstwa	235
6. Prawda jako przedmiot regulacji prawnej w sferze publicznej	236
7. Technika uświadamiania hipokryzji	238
II. Mediacje i negocjacje a kultura	239
1. Percepcja zdarzeń, faktów i postaw warunkowana kulturowo	239
A. Zjawisko etnocentryzmu	239
B. Wpływ kultury na percepcję postaw i zachowań społecznych	241
2. Kultura jako czynnik warunkujący zachowanie jednostki w odniesieniu do negocjacji i mediacji w sferze publicznej	242
A. Kulturowo-biologiczna determinacja ludzkiego zachowania	242
B. Kultura a stosunki międzyludzkie	243
C. Kultura a rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji	244
D. Argumentacja i porozumienie a kultura	245
3. Wpływ kultury systemu administracji publicznej na negocjacje i mediacje	245
III. Stereotypy a negocjacje i mediacje	247
1. Pojęcie stereotypu i źródła stereotypów	247
2. Wpływ stereotypów na ocenianie	249
A. Uprzedzenia	249
B. Dyskryminacja	250

IV. Mediacje i negocjacje a środowisko społeczne	250
1. Mediacje i negocjacje a uwarunkowania socjologiczne	250
2. Mediacje i negocjacje a uwarunkowania środowiska społecznego	252
V. Mediacje i negocjacje a osobowość i umiejętności mediatora oraz uczestników negocjacji	253
1. Uwarunkowania wpływu osobowości uczestników negocjacji i mediacji na ich przebieg	253
2. Cechy i umiejętności uczestników negocjacji i mediatora mogące zwiększyć sukces prowadzonych rozmów	253
A. Wysoka samoocena i poczucie dużej skuteczności własnej	253
B. Cierpliwość, wytrwałość	255
C. Umiejętność koncentracji na przedmiocie rozmów	256
D. Umiejętność panowania nad emocjami	256
E. Dociekliwość	257
F. Niska skłonność do autorytaryzmu	257
VI. Mediacje i negocjacje a płeć ich uczestników	258
1. Biologiczne i kulturowe różnice między płciami	258
2. Warunkowane płcią społeczne reakcje, uwarunkowania i umiejętności a negocjacje i mediacje	260
A. Aprobata i konflikt	260
B. Empatia	260
C. Pamięć emocjonalna i percepcja sygnałów emocjonalnych	261
D. Gniew i warunkowana nim agresja	261
E. Język	262
VII. Autoprezentacja w mediacjach i negocjacjach w sferze publicznej	264
1. Psychologiczne i społeczne uwarunkowania autoprezentacji w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	264
2. Błędy w postrzeganiu innych, które mogą wpływać negatywnie na przebieg i wynik negocjacji i mediacji w sferze publicznej	265
A. Podstawowy błąd atrybucji	265
B. Błąd aureoli	266
3. Strategie autoprezentacyjne w negocjacjach i mediacjach	266
A. Strategie usprawiedliwiającej możliwą porażkę	266
a. Samoutrudnianie	266
b. Deklarowane upośledzenie	267
c. Behawioralne wzmacnianie rywala	268
B. Autoprezentacja wybiórcza i wymijająca	268
4. Zasady autoprezentacji warunkowane protokołem dyplomatycznym	269
A. Formalizacja zasad	269
B. Zasady odnoszące się do ubioru	270
C. Zasady określające wzajemne kontakty	271
a. Używanie tytułów odnoszących się do funkcji zawodowych i naukowych ..	271
b. Zaproszenia i odpowiadanie na zaproszenia	272
c. Zasady sporządzania i używania biletów wizytowych	272
VIII. Mediacje i negocjacje a opinia publiczna	274
Literatura wykorzystana w rozdziale	277

Rozdział siódmy**Techniki wpływu społecznego i taktyki wykorzystywane w mediacjach**

i negocjacjach w sferze publicznej	279
I. Kontakt bezpośredni i inne rodzaje kontaktu w mediacjach i negocjacjach	279
1. Rodzaje kontaktu w negocjacjach i mediacjach	279
2. Bezpośredniość kontaktu a efektywność komunikacji i wywoływanie uległości w mediacjach i negocjacjach w sferze publicznej	280
II. Techniki odwołujące się do mechanizmów autoprezentacyjnych i egotystycznych w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	282
1. Technika personalnego zwracania się do partnera rozmów w trakcie publicznych negocjacji lub mediacji	282
2. Technika wykorzystywania incydentalnego podobieństwa	283
3. Technika świadka interakcji	284
4. Prawienie komplementów	285
5. Techniki mające związek ze zjawiskiem etykietowania	286
III. Taktyki związane z wywieraniem presji	287
1. Presja w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	287
2. Taktyka milczenia	289
3. Argument zastosowania środków ochrony prawnej w negocjacjach i mediacjach	289
4. Wywieranie presji przy użyciu groźby agresji w mediacjach i negocjacjach w sferze publicznej	291
A. Przemoc i agresja jako argument i przedmiot rozmów w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	291
B. Regulacja prawna skutków zagrożenia przemocą w kontaktach międzyludzkich jako czynnik mający związek z negocjacjami i mediacjami w sferze publicznej	296
C. Regulacja prawna problemu zagrożenia wojną i interwencją zbrojną	297
5. Taktyka presji faktów	298
6. Wykorzystanie presji czasu	299
7. Taktyka faktów dokonanych	301
IV. Sekwencyjne techniki wpływu społecznego	302
1. Zasady wywierania wpływu społecznego przy zastosowaniu technik sekwencyjnych	302
2. Technika stopy w drzwiach	303
3. Technika drzwi zatrzaśniętych przed nosem (drzwiami w twarz)	305
4. Technika niskiej piłki	307
5. Taktyka dobrego i złego / dobrego i złego policjanta	307
V. Taktyki negocjacyjne ułatwiające targowanie się w negocjacjach w sferze publicznej	308
1. Technika wygórowanych żądań	308
2. Taktyka wyższej instancji	309
3. Sugerowanie potrzeby wzajemności	312
4. Niestanowcza odmowa na wstępie	313
VI. Wykorzystywanie przekonującego działania autorytetu	313
1. Co i kto może wystąpić w roli autorytetu w negocjacjach i mediacjach	313

2. Znaczenie autorytetu	315
3. Techniki kreowania i uświadamiania autorytetu	315
VII. Bodźce odbierane bez bezpośredniego udziału świadomości i manipulowanie zapachem w negocjacjach i mediacjach	316
1. Wykorzystanie bodźców podprogowych i innych bodźców odbieranych bez bezpośredniego udziału świadomości w negocjacjach i mediacjach	316
A. Mechanizm oddziaływania	316
B. Mimowolne zapamiętywanie	317
C. Wpływ na preferencje i sądy interpersonalne	318
D. Możliwe obszary zastosowań w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	318
2. Wykorzystanie efektów wywieranych przez zapach w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	319
A. Zjawisko zapachu	319
B. Zapach a wywieranie wpływu społecznego	320
3. Wykorzystanie pozabehawioralnej siły haptiki	322
4. Temperatura kontaktów społecznych	324
Literatura wykorzystana w rozdziale	326

Rozdział ósmy

Trudności i niebezpieczeństwa w negocjacjach i mediacjach

i sposoby przeciwdziałania im	329
I. Zjawiska socjologiczne i psychologiczne mogące być zagrożeniem dla sprawnego przebiegu negocjacji lub mediacji	329
1. Syndrom myślenia grupowego	329
A. Opis zjawiska	329
B. Symptomy myślenia grupowego	331
2. Konflikty w trakcie negocjacji i mediacji	333
A. Konflikty strukturalne	333
B. Konflikty interpersonalne	333
C. Konflikty interesów	334
D. Konflikty wartości	334
II. Trudności związane ze stanem, w którym znajdują się strony mediacji	335
1. Czy stan stron może być przeszkodą do podjęcia mediacji?	335
2. Zespół stresu pourazowego	335
3. Wiktyimizacja i wiktyimizacja wtórna	337
III. Obrona przed presją i zachowaniami ofensywnymi w negocjacjach i mediacjach	338
1. Celowość obrony	338
2. Sprawdzanie realności groźby	338
3. Gra na zwłokę	339
4. Taktyki negocjacyjne i techniki wpływu społecznego, które mogą być stosowane w warunkach presji	339
A. Taktyka salami, taktyka małych kroków	339
B. Taktyka tysiąca pretekstów (wyjątków)	340
C. Technika zdartej płyty	341
D. Technika przedefiniowania sytuacji	342

5. Wybrane sposoby odpierania zachowań ofensywnych	343
A. Zachowania ofensywne w negocjacjach i mediacjach	343
B. Pytania ofensywne i reakcja na nie	343
IV. Przeciwdziałanie zaburzeniom płynności toku rozmów i ryzyku zerwania rozmów w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	346
1. Identyfikacja zagrożeń dla trwania i płynności negocjacji	346
2. Strategie pozwalające być przygotowanym na najgorsze	347
A. Określenie zakresu rozmów	347
B. Plan B, C, D...	348
C. Ustalenie scenariusza rozmów	349
3. Strategie pokonywania trudności	349
A. Zmiana lub modyfikacja stylu prowadzenia rozmów	349
B. Mediacje w negocjacjach	350
C. Zmiana składu zespołów uczestników rozmów	350
D. Zmiana scenariusza rozmów	351
E. Metoda maratonu	351
F. Metoda konfesjonału	352
Literatura wykorzystana w rozdziale	352

Rozdział dziewiąty

Sporządzanie dokumentów podczas negocjacji i mediacji w sferze publicznej	355
I. Zasada pisemności w negocjacjach i mediacjach w sferze publicznej	355
1. Zasada pisemności jako wymóg prawny	355
A. Zakres regulacji prawnej	355
B. Wzorce porozumień określone w Europejskiej konwencji ramowej o współpracy transgranicznej między wspólnotami i władzami terytorialnymi	356
C. Zachowanie formy pisemnej w mediacjach	359
2. Zasada pisemności jako wymóg rozsądku	361
A. Utrwalanie przebiegu rozmów	361
B. Przedstawianie ofert	361
a. Forma i jakość edycji	361
b. Korekta tekstu	362
II. Dokumenty sporządzane podczas negocjacji i mediacji	363
1. Dokumenty do własnego użytku stron	363
2. Pisemne ustalenia wstępne	363
A. Wstępne ustalenia	363
B. Scenariusz negocjacji i terminarz mediacji	364
3. Protokoły i stenogramy	364
4. Listy intencyjne	365
5. Rezolucje, umowy i ugody – ogólne zasady sporządzania dokumentów końcowych	366
A. Udział specjalistów i korekta	366
B. Udział stron rozmów i kompetentnych organów w sporządzaniu umowy	366
C. Parafowanie i podpisanie umowy, ugody bądź aktu	366
6. Zatwierdzenie i ratyfikacja	367
Literatura wykorzystana w rozdziale	368

Rozdział dziesiąty

Komfort pracy negocjatora i mediatora	369
I. Ryzyko zawodowe negocjatora i mediatora działającego w sferze publicznej	369
1. W imieniu państwa i władz publicznych	369
2. Sytuacja negocjatora	370
3. Sytuacja mediatora	371
II. Zagrożenia funkcjonowania zawodowego negocjatora i mediatora	371
1. Wyczerpanie współczuciem, traumatyzacja pośrednia i przeciwprzeniesienie	371
2. Syndrom wypalenia zawodowego	373
III. Remedia na trudności i zagrożenia w obszarze funkcjonowania zawodowego negocjatora i mediatora	380
1. Dopasowanie	380
2. Diagnoza	382
3. Superwizja	383
4. Czas pracy	387
5. Systemy społecznego wsparcia	388
6. Przyjazny klimat	389
7. Nie tylko praca	390
Literatura wykorzystana w rozdziale	390
Zbiór materiałów dydaktycznych	393
I. Propozycje tematów prac zaliczeniowych	393
II. Propozycje tematów prac magisterskich bądź licencjackich	395
III. Testy sprawdzające wiedzę	396
IV. Odpowiedzi do testów	403
Wykaz literatury	405
Skorowidz	421

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 oraz neurologii 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 podręcznika 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” określane są wszelkie obszary, w których organy państwa, a więc administracja publiczna, organy ścigania, a także sądy oraz parlament, jak również inne podmioty realizujące kompetencje wynikające z przepisów prawa publicznego, 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.

[Definicje negocjacji] 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 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 Stadniczeńko (2006) definiuje negocjacje jako proces osiągania 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 poufne 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 wyniknąć 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 i sporządzi tekst umowy do podpisania**.

[Kiedy nie negocjować] 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.

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 nienegocjowanych**. W negocjacjach w sferze publicznej należą do nich życie ludzkie i zdrowie, a czasem także wartości abstrakcyjne – idee, moralność, wartości religijne. Do dóbr nienegocjowanych 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.

3. Formy i charakter prowadzenia negocjacji w sferze publicznej

A. Negocjacje dwustronne, wielostronne i wielo-dwustronne

[Przebieg rozmów a liczba stron negocjacji] Prowadzenie negocjacji w sferze publicznej może się odbywać w formie rozmów dwustronnych, wielostronnych i tzw. wielo-dwustronnych, czyli prowadzonych pomiędzy dwiema stronami, z których przynajmniej jedna faktycznie będzie się składać z wielu podmiotów o własnych interesach.

Przebieg rozmów negocjacyjnych w sferze publicznej może być więc dwubiegunowy: gdy będą w nich uczestniczyły dwie strony, które będą próbowały dojść do wspólnych ustaleń. W sytuacji gdy stron tych rozmów będzie więcej, negocjacje mogą przybrać postać tzw. rozmów łącznych, które można sobie wyobrazić na przykład jako rozmowy

przy okrągłym stole, gdzie wszyscy są – przynajmniej teoretycznie – tak samo ważni i mają takie same prawa.

W negocjacjach wielostronnych zdarzają się przypadki zbieżności intencji lub interesów niektórych stron. W takich sytuacjach następuje często „polaryzacja” uczestników rozmów w taki sposób, że faktycznie można wyróżnić niejako dwie strony rokowań lub ściślej: dwie frakcje stron próbujących wspólnie forsować swoje propozycje rozstrzygnięć.

[Negocjacje dwustronne] W negocjacjach dwustronnych mamy do czynienia z tzw. prostą interakcją. Wymiana argumentów następuje pomiędzy stronami, które na siebie wzajemnie oddziałują i co do zasady to ich wzajemne działania określają typ i charakter stosunków między stronami. Jest to oczywiście pewne uproszczenie, gdyż negocjacje dwustronne nie odbywają się w próżni i otoczenie negocjujących stron – po części wspólne dla nich obu, po części oddziałujące na każdą z osobna – warunkuje szereg zjawisk, jakie zachodzą podczas takiej interakcji.

[Negocjacje wielostronne] W negocjacjach wielostronnych uczestniczy bezpośrednio wiele podmiotów, które są zainteresowane wynikiem rozmów, i które w nich ustalają warunki przyszłego kompromisu. Z socjologicznego punktu widzenia oddziaływanie na siebie uczestników takich negocjacji to złożony i skomplikowany proces interakcyjny, w którym może zajść szereg zjawisk społecznych (o interakcjach wielostronnych zob. Sztompka, 2006). Należą do nich: **koalicja**, gdy nastąpi agregacja pewnej części uczestników negocjacji po to, by stworzyć silną grupę forsującą swoje interesy; możliwe jest stosowanie strategii **dziel i rządź**, polegającej na skłóceniu uczestników interakcji przez jednego z jej uczestników lub koalicję po to, by czerpać z takiej sytuacji korzyści i narzucać wszystkim innym swoją wolę; wreszcie możliwe jest wystąpienie sytuacji, w której jeden z uczestników negocjacji podejmie się roli **mediatora** pomiędzy pozostałymi uczestnikami po to, by rozwiązać konflikt między nimi.

Negocjacje wielostronne dotknięte są ryzykiem wystąpienia chaosu w dużo większym stopniu niż negocjacje dwustronne. W sytuacji gdy negocjacje wielostronne nie są sformalizowane, może skutkować to brakiem kontroli nad porządkiem negocjacji oraz trudnościami w dochodzeniu do wiążących postanowień. Tak stało się podczas pierwszych negocjacji akcesyjnych Wielkiej Brytanii, Danii, Irlandii i Norwegii w 1961 i 1962 r. Trudno było zapanować tam nad systematycznym przebiegiem rozmów, a dodatkowo przedstawiciele krajów członkowskich UE wysuwali oskarżenia o to, że kandydaci starają się poróżnić dotychczasowych członków Unii, wykorzystując istniejące pomiędzy nimi różnice. Jak można się było spodziewać, negocjacje te nie zakończyły się sukcesem.

[Negocjacje wielo-dwustronne] Negocjacje wielo-dwustronne zawdzięczają swoją nazwę ich faktycznej konstrukcji i przebiegowi. Ten typ prowadzenia rozmów podczas negocjacji, jako modyfikacja przedstawionych wyżej typów, pozwala na zapanowanie przynajmniej nad częścią niedogodności związanych ze specyfiką negocjacji wielostronnych. Nie wszędzie

jednak możliwe jest ich prowadzenie, gdyż jak to zostało zauważone powyżej, konieczna jest tu pewna polaryzacja interesów stron uczestniczących w rozmowach.

Prowadzenie rozmów w formie negocjacji wielo-dwustronnych to rozwiązanie, które sprawdziło się w negocjacjach akcesyjnych krajów Unii Europejskiej z krajami do niej kandydującymi. Uważa się, że ten typ negocjacji pozwala uniknąć ryzyka zaburzenia równowagi wewnątrz Unii. Jest to przykład pozwalający na prześledzenie pewnych ogólnych uwarunkowań i cech negocjacji wielo-dwustronnych. W związku z tym, że występuje tu wielość interesów, które mogą być ponadto dynamicznie modyfikowane, w praktyce negocjacje takie odbywają się w warunkach silnych i wielokierunkowych nacisków, ze strony rozmaitych grup interesu.

W dotychczasowych negocjacjach akcesyjnych zarówno każdy z kandydatów miał swoje własne interesy i oczekiwania co do członkostwa w UE, jak i strona unijna reprezentowała sumę pewnych wyważonych interesów krajów już zrzeszonych i całej wspólnoty, rozumianej jako jednolita struktura interesów. Unia Europejska jako całość miała więc sprecyzowany katalog wymagań wobec kandydata, co było konsekwencją tego, jakie interesy wiązały się z jego kandydaturą i przyszłym członkostwem. Dodatkowo każdy z dotychczasowych członków UE postrzegał rozszerzenie z własnej perspektywy – określonych szans i zagrożeń. Interesy takie z istoty swojej mogą nie być zbieżne, a co więcej, nawet oczekiwany zakres rozmów może dotyczyć zupełnie innych kwestii. Faktycznie więc, z uwagi na wielość podmiotów uczestniczących w takich negocjacjach, są to negocjacje wielostronne, ale ich formalizacja nadaje im charakter dwustronny, co nie zmienia skomplikowanych uwarunkowań tych negocjacji.

W praktyce negocjacje wielo-dwustronne mają miejsce w każdym przypadku akcesji nowego podmiotu do jakiejś istniejącej już struktury, której skład jest wielopodmiotowy, niezależnie od tego, czy będzie to UE, NATO, WTO czy ONZ, czy stowarzyszenie gmin, bądź na przykład stowarzyszenie powołane do wspólnej reprezentacji samorządów zawodów zaufania publicznego.

Negocjacje wielo-dwustronne mogą być prowadzone także w każdym przypadku, gdy strony rozmów wielostronnych podzielą się na frakcje czy koalicje, i gdy uznają, że ten sposób prowadzenia rozmów jest odpowiedni, by uzyskać korzystne dla nich rozwiązania w prowadzonych negocjacjach.

B. Negocjacje o charakterze formalnym i nieformalnym

[Negocjacje formalne] Negocjacje formalne są prowadzone według ustalonego wcześniej oficjalnego scenariusza, który określa miejsce i czas prowadzenia poszczególnych etapów rozmów. Zawiera on program negocjacji podzielony na poszczególne punkty obrad, a także określa na przykład koordynatorów poszczególnych sekcji tematycznych.

W książce omówiono prawne podstawy prowadzenia mediacji, negocjacji i niekonfrontacyjnych sposobów opanowywania sporów w administracji publicznej. Zaprezentowano zagadnienia komunikacji i stosowania taktyk i technik wpływu społecznego oraz zakresu autoprezentacji – zarówno w aspekcie psychologicznym, jak i w zakresie wymogów dyktowanych protokołem dyplomatycznym i praktyką funkcjonowania w sferze publicznej.

Publikacja porusza również istotne zagadnienia społeczne dotyczące m.in. komunikacji z innymi ludźmi, zrozumienia samego siebie w konfliktowych relacjach społecznych i profesjonalnych oraz opanowania nieuniknionych konfliktów towarzyszących relacjom społecznym.

Najnowsze wydanie zostało uzupełnione o zagadnienia z zakresu psychologii, neurologii oraz antropologii dotyczące kwestii wpływu społecznego. Zawiera także zbiory pytań testowych i tematów prac zaliczeniowych i dyplomowych.

Książka przeznaczona jest dla studentów prawa, administracji i kierunków przygotowujących do wykonywania zawodów związanych z obrotem gospodarczym. Powinna zainteresować osoby zatrudnione w wymiarze sprawiedliwości i w urzędach administracji publicznej, a także mediatorów i pełnomocników procesowych.

Magdalena Tabernacka – doktor habilitowany, profesor Uniwersytetu Wrocławskiego; kieruje Zakładem Administracji Porównawczej oraz Pracownią Badań nad Mediacjami i Innymi Alternatywnymi Metodami Rozwiązywania Sporów w Sferze Publicznej na Wydziale Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego; prowadzi badania naukowe dotyczące relacji organów władz publicznych z adresatami ich działań; specjalizuje się w problematyce negocjacji i mediacji oraz Public Relations w sferze publicznej, a także w tematyce prawnych i społecznych uwarunkowań planowania i zagospodarowania przestrzennego oraz ochrony środowiska; społeczny doradca w Radzie Społecznej przy Terenowym Pełnomocniku Rzecznika Praw Obywatelskich we Wrocławiu; uczestniczka prac legislacyjnych nad regulacjami prawnymi mediacji w postępowaniu administracyjnym.

LEXOTEKA
więcej niż podręcznik

Poszukaj pozostałych podręczników
dostępnych online

www.lexoteka.pl



97883383583150 W03P01

ISBN 978-83-8358-315-0



9 788383 583150

ZAMÓWIENIA:

INFOLINIA: +48 801 044 545

ZAMOWIENIA@WOLTERSKLUWER.PL

WWW.PROFINFO.PL

Kup e-book i czytaj
w aplikacji Smarteca



CENA 79 ZŁ (W TYM 5% VAT)