

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. Nawiązanie 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 sportersów	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. Ugoda 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 haptyki	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 przeddefiniowania 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. Paraflowanie 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