

Efektywne rozwiązywanie konfliktów towarzyszących inwestycjom celu publicznego

Agnieszka Fornalczyk*

Uniwersytet Wrocławski, Wrocław

EFFECTIVE RESOLUTION OF CONFLICTS ASSOCIATED WITH PUBLIC WORKS PROJECTS

The article discusses the problem of solving conflict situations related to public works projects. In the first part the author discusses specifics and determinants of economic conflicts, the common ways of solving them and the accompanying attitudes. The second part is devoted to the presentation of the basic objectives, assumptions, and methods of own research on negotiation strategies of conflict resolution, studied in real public works projects situations. The third part contains a detailed analysis and discussion of research results, concerning the application of negotiation strategies, oriented toward development of common solutions in situations of conflicts of interests. The author concludes that, in accordance with effective ways of solving difficult conflict situations, negotiation-based solutions are worth recommending and are preferable. After all the negotiating capacity has been exhausted special legislation can be used in case of recalcitrant individuals, that act to the detriment of public works project, however due to high socioeconomic costs, any such arbitrary solution should be used judiciously.

Key words: negotiation, conflict resolution, negotiation strategies

WPROWADZENIE

Inwestycje celu publicznego stanowią bardzo ważny obszar działań lokalnych i ogólnokrajowych mających na celu szeroko rozumiany rozwój gospodarczy służący społeczności. Zgodnie z Ustawą z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami celami publicznymi są, m.in. budowa i utrzymanie dróg publicznych, dróg wodnych, lotnisk, linii kolejowych, sieci energetycznych, wodno-kanalizacyjnych, gazowniczych, szkół publicznych czy obiektów i urządzeń zapewniających ochronę środowiska. Przedsięwzięcia tego rodzaju mimo, iż przyczyniają się do powstawania niezbędnych do funkcjonowania obiektów, dóbr, podnoszących poziom bezpieczeństwa i komfortu życia mieszkańców danego regionu, są kosztowne oraz trudne do przeprowadzenia. Ich realizację utrudniają zarówno bariery ekonomiczne, prawne, organizacyjne jak również psychologiczne. Wśród tych ostatnich najczęstszą przeszkodę stanowi występowanie licznych i złożonych sytuacji konfliktowych dotyczących zasad udostępniania nieruchomości. Warunkiem realizacji inwestycji celu publicznego jest pozyskanie niezbędnych gruntów, często będących w posiadaniu prywatnych właścicieli. Posiadacze nieruchomości nie wyrażając zgody na dzierżawę, sprzedaż czy ustanowienie na nich służebności formułują wysokie roszczenia,

protestują czy wręcz blokują działania. Przewidując wspomniane zagrożenia inwestorzy próbują stosować rozwiązania formalno-administracyjne, np. „specustawowe” gwarantujące z mocy ustawy przejęcie przez Skarb Państwa nieruchomości. Konsekwencją wyboru takiego podejścia może być wstrzymanie realizacji inwestycji, jej celowe opóźnianie skutkujące wysokimi kosztami społeczno-ekonomicznymi ponoszonymi przez wszystkie strony. Stosowanie narzędzi prawnych zamiast prowadzenia rozmów może prowadzić do niebezpiecznej eskalacji konfliktów i pogłębiania się sytuacji kryzysowych.

Prowadzenie ważnych dla kraju, rozwojowych inwestycji gospodarczych ma szczególne znaczenie, dlatego też poszukiwanie optymalnych sposobów rozwiązywania sporów wydaje się być istotne zarówno z perspektywy badawczej jak i psychologii stosowanej. Niniejszy artykuł, bazując na wynikach prac badawczo-wdrożeniowych autorki, przybliży zagadnienie efektywności stosowania negocjacyjnych strategii rozwiązywania konfliktów towarzyszących inwestycjom celu publicznego.

PROBLEMATYKA KONFLIKTÓW TOWARZYSZĄCYCH INWESTYCJOM CELU PUBLICZNEGO

Przedsięwzięcia celu publicznego charakteryzują sytuacje, w których prawomocni właściciele nieruchomości znajdujących się na trasie przebiegu inwestycji doświadczają konieczności sprzedaży tych dóbr, dzierżawy, ustanowienia na nich służebności lub innej formy współpracy (Piechociński, 2010; Fornalczyk, 2010). W większości przypadków propozycje rekompensowanych finansowo

* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Agnieszka Fornalczyk, Instytut Psychologii, Uniwersytet Wrocławski, ul. Dawida 1, 50-527 Wrocław.

e-mail: a.fornalczyk@psychologia.uni.wroc.pl

zmian statusu własności nieruchomości czy dotychczasowego sposobu jej użytkowania spotykają się z niechęcią i oporem posiadaczy. Brak współpracy czy wrogość wydają się być naturalnymi reakcjami w sytuacji, gdy występuje realne zagrożenie utraty poczucia bezpieczeństwa i autonomii jednostek spowodowane ograniczoną możliwością decydowania o swojej własności (Pinkley, 1990; Pogorzelski, 2010). Próby osiągnięcia racjonalnego porozumienia w zakresie warunków udostępnienia terenów są często dominowane przez dynamicznie rozwijające się sytuacje konfliktowe. Wyniki badań wskazują, iż najczęściej występujące konflikty dotyczą interesów, znacznie rzadziej spotykane są spory o wartości czy konflikty poznawcze (Fornalczyk, 2010).

Najbardziej typowe dla sytuacji inwestycji celu publicznego różnice stanowisk w zakresie postrzegania przez strony własnych interesów, celów, dążeń są analizowane na wymiarze „zysk-strata”. Jednostki zaangażowane w spór o interesy oczekują nierzadko znaczących korzyści materialnych w zamian za udostępnienie nieruchomości. Fundamentem tych oczekiwań może być nie tyle rzeczywista sprzeczność interesów, ile tendencyjność poznawcza stron zaangażowanych w konflikt (Thompson i Nadler, 2005). Tendencyjność może wyrażać się w uproszczeniach sytuacji konfliktowej, ignorowaniu bądź pomijaniu informacji niezgodnych z własnym sądem czy fałszywym spostrzeganiu relacji przyczynowo-skutkowych. Przejawem tego zjawiska jest również spostrzeganie różnic stanowisk jako istotnie większych niż istniejące a partnera jako wroga odnoszącego korzyści kosztem innych.

Zdaniem wielu badaczy aktywizacja różnorodnych motywów oraz wyborów sposobu zachowania przez podmiot nie jest spowodowana samym faktem wystąpienia sytuacji konfliktowej lecz jej subiektywną interpretacją (Howard, Blumstein i Schwartz, 1986; Sternberg i Dobson, 1987; Ohbuchi i Suzuki, 2003). Strategia unikania stosowana jest gdy ludzie nie przejawiają troski o zaspokojenie własnego interesu czy dobre relacje z innymi. Kooperacja pojawia się najczęściej gdy konflikt interpretowany jest jako poznawczy, konfrontacji zaś sprzyjają sytuacje konfliktu interesów w mniejszym stopniu spory o wartości (Pinkley, 1990; Ohbuchi i Suzuki, 2003).

Postrzeganie sytuacji jako konfliktu interesów zwiększa prawdopodobieństwo zachowań konfrontacyjnych zazwyczaj przyjmujących postać wywierania nacisku, krytyki, blokowania aktywności drugiej strony, szantażu i koncentruje je na zabezpieczeniu własnych interesów, np., poprzez dochodzenie swoich praw na drodze sądowej (Johnson i Johnson, 1989; Strenberg i Dobson, 1987).

Zgodnie z wynikami badań Ohbuchi, Hayashi, Suzuki (2000), Fornalczyk i Cisek (2008), w sporach o interesy wzbudzenie kooperacji jest niełatwe i wymaga zmiany percepcji sytuacji jako konfliktu poznawczego a nie interesów. W praktyce oznacza to konieczność zmiany nastawienia właścicieli nieruchomości typu „zyskując-tracę” na orientację zadaniową – wypracowanie wspólnego rozwiązania. Uruchomienie zachowań nastawionych na współ-

pracę może być kluczowym czynnikiem decydującym o efektywnym rozwiązywaniu konfliktów towarzyszących inwestycjom celu publicznego.

Istnieje wiele możliwości skutecznego przeciwdziałania sporom i zarządzania nimi. Pierwszą grupę rozwiązań stanowią strategie kooperacyjne oparte na mediacjach i negocjacjach podczas, których strony dzielą się informacjami oraz ustalają wzajemne potrzeby i sposoby ich korzystnej realizacji. Drugą możliwością są taktyki arbitralne (formalno-prawne) wykorzystujące narzędzia, które z mocy ustawy gwarantują inwestorowi dostęp do nieruchomości bez prowadzenia uzgodnień i negocjowania z drugą stroną. Niestety w praktyce znacznie częściej inwestorzy sięgają po rozwiązania nienegocjacyjne, arbitralne wykorzystujące narzędzia prawne upraszczające formalny aspekt nabywania nieruchomości niż negocjacyjne oparte na wiedzy i dowodach empirycznych psychologii.

Wyniki badań własnych autorki potwierdziły stosunkowo niski poziom skuteczności podejścia nienegocjacyjnego, w którym posługiwano się jedynie pisemną formą jednostronnej komunikacji służącej zawiadomieniu właścicieli gruntów o palnie przejęcia ich gruntów w związku inwestycją. Zaledwie 10.5% osób badanych (zazwyczaj lękowych) wyrażała zgodę na udostępnienie swoich dóbr do użytku wspólnego, natomiast 89.5% populacji odmawiało współpracy i przejawiało silny opór (Fornalczyk, 2010). Warto dodać, iż to asymetryczne podejście wywołało szereg szkodliwych konsekwencji jak protesty, walki międzygrupowe, utrudnianie prowadzenia inwestycji. Dane te skłaniają do refleksji i jednocześnie obligują do poszukiwania bardziej zrównoważonych rozwiązań.

Przyczyną częstego wykorzystywania rozwiązań arbitralnych może być szereg prawnych, ekonomiczno-organizacyjnych oraz dyspozycyjnych uwarunkowań, m.in., brak świadomości możliwości korzystania z innych opcji. Niewystarczający poziom wiedzy i doświadczeń oraz umiejętności inwestorów w zakresie stosowania negocjacyjnych strategii radzenia sobie z konfliktami może stanowić kolejne ograniczenie. Problematyka uwarunkowań efektywnego rozwiązywania sporów występujących podczas realizacji inwestycji „dobra wspólnego” jest dość złożona i stosunkowo nowa. Opracowania teoretyczne i dane empiryczne na ten temat nie są wystarczające, podobnie jak działania edukacyjne rozwijające kompetencje planowania i prowadzenia działań negocjacyjnych w szczególnych sytuacjach gospodarczych.

Skuteczne przeciwdziałanie konfliktom oraz ich rozwiązywanie w sytuacji pozyskiwania terenów dla realizacji inicjatyw służących ogółowi wymaga wielu umiejętności, m.in., diagnozowania sporów, określenia ich typów oraz źródeł, rozumienia potrzeb i sytuacji stron, wyboru adekwatnej strategii postępowania oraz jej skutecznej realizacji (Rummel-Syska, 1990; Deutsch i Coleman, 2005).

Niewłaściwe, pozbawione uprzedniej diagnozy sytuacji rozwiązywanie sporów lub ich ignorowanie może powodować wiele zagrożeń. Jednym z poważniejszych

jest uruchomienie „szkodliwych procesów społecznych” czyli nacechowanie konfliktem relacji przenoszących się na całe życie społeczne, gdzie podstawową i dominującą staje się motywacja do wzajemnego wyrządzania sobie krzywd (Johnson i Johnson, 1989; Rummel-Syska, 1990). Silne, długotrwałe konflikty powodowane m.in., stosowaniem nacisku, przymusu mogą wywoływać skrajnie negatywne doświadczenia jak poczucie zagrożenia, utraty kontroli, stres, wyczerpanie, przygnębienie a także koszty materialne uczestników sporu (de Jong, 2002; Cairns, Roe, 2003; Bar-Tal, 2007). Innymi konsekwencjami mogą być wspomniane już protesty, opóźnienia, całkowite lub częściowe blokowanie inwestycji. Niektóre z obserwowanych przypadków dotyczą nawet niszczenia mienia społecznego.

Zagrożenia towarzyszące inwestycjom celu publicznego, deficyt wiedzy i danych empirycznych na temat czynników sukcesu w rozwiązywaniu sytuacji konfliktowych odpowiedzialnych za powodzenie tak ważnych przedsięwzięć gospodarczych zobowiązują do prowadzenia własnych poszukiwań badawczych. Prace autorki niniejszego artykułu prowadzone w warunkach rzeczywistych konfliktów towarzyszących inwestycjom „dobra wspólnego” miały na celu pozyskanie wiedzy oraz wypracowanie i sprawdzenie efektywności działania negocjacyjnej strategii rozwiązywania sporów.

BADANIA NAD ZASTOSOWANIEM NEGOCJACYJNEJ STRATEGII ROZWIĄZYWANIA SPORÓW

CELE I PROCEDURA BADAŃ

Celem projektu badawczego – wdrożeniowego realizowanego w sytuacjach pozyskiwania terenów dla inwestycji celu publicznego było uzyskanie zgody na budowę infrastruktury liniowej wszystkich właścicieli nieruchomości objętych przedsięwzięciem. Zgodnie z przyjętą za Ohbuchi i Suzuki (2003) oraz Rummel-Syską (1990) metodologią rozwiązywania konfliktów zastosowano kilkietapowe postępowanie. Etap pierwszy miał na celu zdobycie wiedzy o sytuacji, zdiagnozowanie nastawień i potrzeb właścicieli nieruchomości oraz typów sytuacji konfliktowych towarzyszących inwestycji celu publicznego.

Etap drugi obejmował opracowanie, adekwatnej do zbadanych sytuacji, negocjacyjnej strategii postępowania wykorzystującej wiedzę i narzędzia psychologiczne. Sformułowane podejście przejawiało się w zindywidualizowanym i procesowym działaniu w szczególności oznaczającym:

- „kilkietapowe, standaryzowane postępowanie wykorzystujące wiedzę psychologiczną oraz metodologię zarządzania konfliktami (od zdefiniowania źródeł i specyfiki konfliktów, zebrania i analizy informacji, zbudowania relacji z właścicielami, przygotowania się do rozmów, ich przeprowadzenia, wypracowania rozwiązań do realizacji postanowień),

- prowadzenie zindywidualizowanych rozmów uwzględniających specyfikę sytuacji, stanowisko oraz potrzeby właścicieli nieruchomości, którzy będą traktowani symetrycznie, współuczestniczyli w procesie wypracowywania rozwiązań,
- twórcze i elastyczne reagowanie na zachowania drugiej strony, na bieżąco uwzględniające zmieniające się warunki prowadzenia negocjacji,
- stosowanie metody „stopniowania argumentacji” w kontakcie z partnerami negocjacji oznaczające stosowanie na poszczególnych etapach rokowań różnorodnych pod względem siły oddziaływania form przekonywania, w tym podczas „negocjacji ostatniej szansy” argumentu możliwości ograniczenia praw własności drugiej strony,
- unikanie form nacisku związanego z zapleczem prawnym,
- wykorzystywanie metod bezpośredniego kontaktu z właścicielami wspomaganych indywidualną korespondencją,
- poprzedzanie rozmów z drugą stroną działaniami informacyjnymi (prowadzonymi podczas spotkań w gminach, wykorzystywaniem komunikatów w mediach, ulotek, plakatów), mającymi na celu przekazanie informacji o inwestycji, poczynienie ewentualnych uzgodnień na etapie jej planowania,
- koncentrację na zadaniu – wypracowanie warunków porozumienia poprzez odniesienie się do wspólnych z właścicielami celów, ustalenie planu działania obu stron i jego realizacji” (cyt. za Fornalczyk i Rajchelt, 2011, s. 201).

Zastosowanie w badaniach omawianej strategii wykorzystującej negocjację oraz mediację bazowało na zweryfikowanym wcześniej empirycznie założeniu, iż dominującą formą konfliktów występującą w kontakcie z właścicielami gruntów są spory o interesy, w mniejszym zaś stopniu spory o wartości czy konflikty poznawcze (Fornalczyk, 2010). Wykorzystanie owej strategii miało służyć uczynieniu właścicieli nieruchomości współtwórcami inwestycji oraz wzbudzeniu ich motywacji do współpracy tym samym redukując społeczno-ekonomiczne koszty wszystkich zainteresowanych stron.

Przygotowanie zespołu negocjatorów – obserwatorów obejmujące merytoryczne oraz psychologiczne szkolenia stanowiło trzeci etap prac. Wdrożenie przyjętej negocjacyjnej strategii postępowania oraz bieżące monitorowanie czy i jakie korzyści przynosi jej zastosowanie miało miejsce w etapie czwartym.

ORGANIZACJA BADAŃ I STOSOWANE METODY

Zastosowanie metody obserwacji całościowej, prowadzonej w warunkach rzeczywistych negocjacji, analizy dokumentacji negocjacyjnej oraz wywiadu pozwoliło na analizę i skategoryzowanie sytuacji konfliktowej i zachowań właścicieli nieruchomości. Wykorzystywane w rozmowach z właścicielami arkusze obserwacyjne umożliwiały obserwatorom-negocjatorom określenie typów sytuacji

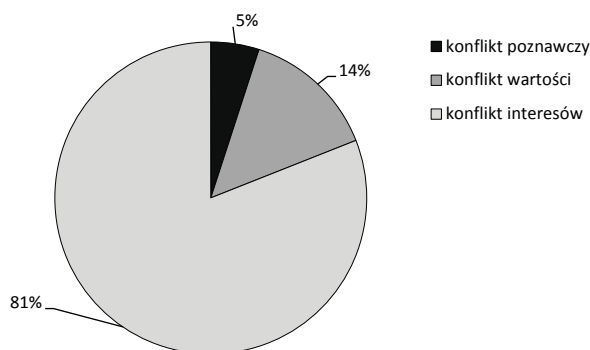
konfliktowej: sporu o interesy, wartości czy poznawczego oraz zdefiniowanie nastawień i potrzeb osób badanych. Obserwowane zachowania badanych analizowali sędziowie kompetentni (negocjatorzy) oraz przyporządkowywali je do jednej (lub kilku) z opisanych kategorii nastawień: lękowego, unikania odpowiedzialności, dominacji, chciwości-rozszczeniowości, poszukiwania informacji-dociekliwości.

Wskaźnikiem poziomu efektywności przyjętej strategii rozwiązywania sporów było uzyskanie od indywidualnego właściciela nieruchomości zgody na jej udostępnienie w związku z planowaną inwestycją.

Prace badawcze prowadzono w latach 2008–2010, w sytuacji realizacji projektu pozyskiwania terenów w związku z budową sieci gazociągów zapewniających bezpieczeństwo energetyczne kraju. Badaniami objęto 324 prywatnych właścicieli gruntów, przez które przebiegała planowana infrastruktura. Osobami badanymi były kobiety i mężczyźni w wieku 23–82 lata, posiadający zróżnicowane wykształcenie, status społeczny, reprezentujący różnorodne grupy zawodowe, zamieszkujące miasta i tereny wiejskie.

REZULTATY ZASTOSOWANIA NEGOCJACYJNEJ STRATEGII ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

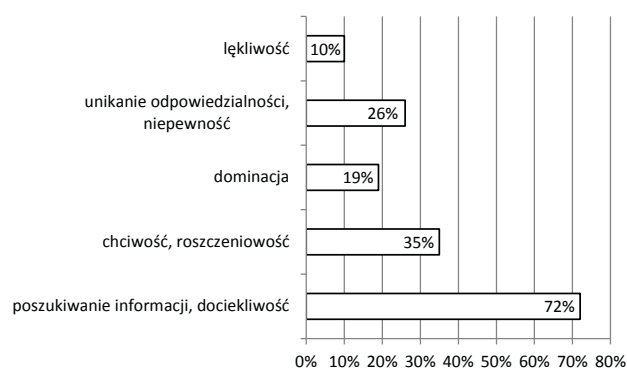
Zgodnie z przewidywaniami, wykonana w pierwszym kroku analiza danych dotyczących częstości sposobu postrzegania sytuacji konfliktowych towarzyszących inwestycji celu publicznego ujawniła, iż najczęściej właściciele nieruchomości postrzegali spory jako interesów (81% przypadków), kolejno jako konflikty wartości (14%) oraz poznawcze (5% badanych), (Rycina 1). Analiza jakościowa materiału zebranego podczas rozmów negocjacyjnych z osobami postrzegającymi sytuację jako konflikt interesów wskazuje, iż dostrzegały one rozbieżności w swoich dążeniach i celach oraz przejawiały skłonność do analizowania sytuacji udostępnienia swojej własności na wymiarze zysk-strata.



Ryc. 1. Częstość sposobu postrzegania przez jednostki konfliktów towarzyszących inwestycjom celu publicznego (N=324). Źródło: opracowanie własne

Taki sposób widzenia sytuacji wzbudzał troskę o zaspokojenie swoich interesów, m.in. otrzymania finansowego odszkodowania, lokalizacji infrastruktury zapewniającej dotychczasowy sposób użytkowania terenu czy unikania własnego zaangażowania i wysiłku.

Nie mniej ważnymi dla sformułowania założeń dotyczących opracowania adekwatnego podejścia do rozwiązywania konfliktów okazały się być wyniki dotyczące nastawień właścicieli nieruchomości. Analiza ogólna danych pozwoliła zauważyć, że 62% z 324 osób zostało sklasyfikowanych jako przejawiające jedno, charakterystyczne nastawienie. 30% właścicieli ujawniało równocześnie zachowania typowe dla dwóch nastawień: dominującego oraz roszczeniowego. Nie więcej niż 8% badanych prezentowało zachowania mieszane. Dalsza weryfikacja danych ilościowych i jakościowych ujawniła nastawienie lękowe, skupione na możliwych negatywnych konsekwencjach inwestycji, jako najrzadziej reprezentowane, charakteryzujące 10% badanych (Rycina 2).



Ryc. 2. Wykres częstości występowania nastawień właścicieli nieruchomości (N=324). Źródło: opracowanie własne

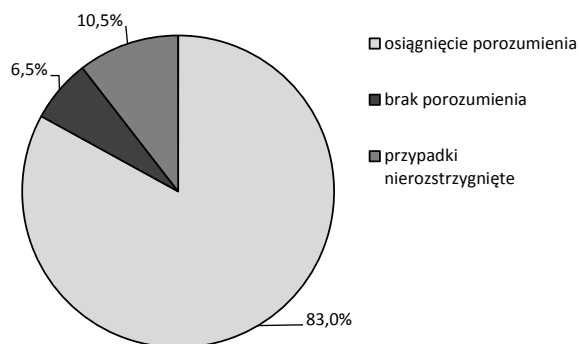
Zachowania dominujące mające na celu zaznaczenie swojej pozycji, sprawowanie kontroli, konfrontację czy wyrażenie agresji widoczne były u 19% właścicieli. 26% osób prezentowało zachowania pasywne, manifestowanie bezradności, odwlekanie decyzji lub jej cedowanie na członków rodziny, interpretowane jako tendencja do unikania odpowiedzialności. Chciwość i roszczeniowość wyrażająca się w koncentracji jednostek na maksymalnym zysku, również w uwrażliwieniu na kwoty rekompensat i opłat administracyjnych dotyczyła 35% populacji. Najliczniej, gdyż w 72% przypadków, występowały zachowania zorientowane na poszukiwanie i weryfikowanie informacji dotyczących między innymi prawnymi i organizacyjno-technicznymi aspektami realizacji przedsięwzięcia, zasad opracowywania operatów szacunkowych, itp. Dociekliwi właściciele byli przede wszystkim zainteresowani poznaniem obiektywnych kryteriów, danych obrazujących charakter i celowość inwestycji umożliwiającą podjęcie własnej decyzji. Otrzymane wyniki ujawniły różnorodność nastawień właścicieli i zaprzeczyły

powszechnie występującym, nagłaśnianym przez media stereotypom „chciwego”, skupionego wyłącznie na korzyściach materialnych właściciela nieruchomości.

Ujawnione sposoby postrzegania przez właścicieli sytuacji konfliktowej oraz ich potrzeby posiadania informacji, rozumienia sytuacji, możliwości współdecydowania o sposobie realizacji inwestycji na własnym terenie były kluczowe dla wyboru negocjacyjnego sposobu rozwiązywania sporu.

Zorientowane na dostarczenie informacji i współpracę podejście wydawało się być równie obiecujące w kontaktach z osobami konfrontacyjnymi o nastawieniach roszczeniowych. Podzielając opinię wielu badaczy, zakładano, że może ono zwiększać szanse na wzbudzenie kooperacji poprzez próbę zmiany percepcji sytuacji konfliktu – skupienie właścicieli nieruchomości na wspólnym wypracowywaniu rozwiązań zamiast na wzmacnianiu istniejących różnic stanowisk i konfrontacji. Zastosowanie negocjacyjnego sposobu rozwiązywania sporów, w przeciwieństwie do arbitralnego, miało sprzyjać dialogowi, zwiększać przychylność i otwartość rozmówców na problemy oraz warunki konieczne do realizacji inwestycji.

Uzyskane rezultaty badawcze potwierdziły zasadność zastosowania wybranej strategii rozwiązywania konfliktów opartej na mediacjach i negocjacjach. 83% właścicieli nieruchomości w rezultacie kilkukrotnych spotkań wyraziło zgodę na udostępnienie swoich gruntów dla potrzeb realizacji inwestycji, zatem osiągnięto porozumienie satysfakcjonujące dla wszystkich stron (Rycina 3).



Ryc. 3. Reakcje właścicieli nieruchomości na zastosowanie negocjacyjnej strategii rozwiązywania konfliktów.

Źródło: opracowanie własne

W przypadku 10.5% populacji, pomimo pozytywnych rokowań, nie udało się zakończyć postępowania negocjacyjnego z powodu barier formalno-prawnych np.: nieuregulowanych statusów majątkowych nieruchomości, w tym niezalatwionych spraw spadkowych. Wspomniane kazusy zostały sklasyfikowane jako nierozstrzygnięte, gdyż wykraczały poza merytoryczne kompetencje zespołów negocjacyjnych i wymagały odrębnego postępowania prowadzonego przez kancelarię prawną. Około 6% badanych

osób, z którymi prowadzone były kilkukrotne spotkania negocjacyjne nie wyraziło zgody na współpracę w zakresie uzgodnienia warunków realizacji przedsięwzięcia na ich gruntach. Przypadki te, w związku z wyczerpaniem wszelkich możliwości negocjacyjnych, wymagały w ostatnim kroku planowanego postępowania, wykorzystania arbitralnych sposobów rozwiązywania sporów. Reprezentujący Skarb Państwa inwestor zmuszony był zastosować narzędzia prawne umożliwiające wdrożenie procedury „czasowego ograniczenia praw własności”.

Podsumowując dotychczasowe informacje, otrzymane wyniki pozwalają przypuszczać, iż negocjacyjne rozwiązywanie sporów może być efektywnym sposobem radzenia sobie z często trudnymi różnicami stanowisk towarzyszącymi inwestycjom celu publicznego. Analiza jakościowa zebranego materiału ujawniła, iż stosowanie takiego podejścia uruchamia u większości osób dzielenie się informacjami, nastawienie na wspólne poszukiwanie rozwiązań, bardziej otwarte wyrażanie własnych potrzeb. Badani sygnalizowali zadowolenie z prowadzonych rozmów, związane z poczuciem wpływu i możliwością współkreowania rozwiązań, w tym uwzględniania przez inwestora różnych perspektyw i włączania ich w proces podejmowania decyzji. Istotnym warunkiem skutecznego motywowania ludzi do współpracy i tym samym eliminowania ich oporu, niechęci okazało się być informowanie, wzbudzanie ich zaangażowania oraz włączenie w proces realizacji inwestycji.

PODSUMOWANIE

Efektywne działanie w warunkach realizacji inwestycji celu publicznego wymaga od organizatorów znacznych kompetencji społecznych, wiedzy sytuacyjnej i proceduralnej w zakresie zarządzania konfliktami oraz umiejętności wyboru adekwatnych strategii postępowania opartych na rzetelnej diagnozie sytuacji. Badacze zajmujący się problematyką rozwiązywania sporów sygnalizują, iż problem niskiej efektywności tkwi nie w samych metodach czy stylach działania ale w ich odpowiednim stosowaniu (Ohbuchi i Suzuki, 2003; Deutsch i Coleman 2005). Istnieje wiele sposobów postępowania, począwszy od rozwiązań kooperacyjnych, negocjacyjnych, mediacyjnych a skończywszy na konfrontacyjnych, arbitralnych. Podejmując decyzje dotyczące strategii działania warto rozpatrywać całą gamę możliwości budowania współpracy z właścicielami nieruchomości. Prezentowane rezultaty empiryczne pozwalają wnioskować, iż jednym z rozwiązań wartych rekomendowania jest stosowanie negocjacyjnej strategii rozwiązywania konfliktów. Tego rodzaju podejście wykorzystujące wiedzę i narzędzia psychologiczne, realizowane procesowo i kompleksowo może stanowić ważną alternatywę dla rozwiązań arbitralnych, specustawowych.

Podsumowując dotychczasowe rozważania warto dodać, iż zastosowanie negocjacyjnych strategii może przyczynić się do osłabienia negatywnych postaw jednostek wobec inwestycji, zmiany sposobu ich postrzegania,

większą przychylność i gotowość do współpracy. Nieoczekiwanym następstwem wymienionych korzyści jest obniżenie ryzyka zablokowania realizacji ważnych inwestycji gospodarczych oraz sprawniejsze uzyskanie porozumienia przekładające się na niższe koszty wypracowywania dóbr służących ogółowi.

Poszukiwanie efektywnych sposobów rozwiązywania sporów towarzyszących sytuacjom realizacji kluczowych przedsięwzięć społeczno-gospodarczych, wydaje się być ważne i wymagające dalszych prac badawczych. W obliczu niedostatku danych empirycznych prowadzenie działań prowadzących nawet do roboczych rezultatów w tym zakresie może przyczynić się do wzbogacenia wiedzy i warsztatu specjalistów rozwiązujących konflikty w swojej codziennej praktyce zawodowej.

LITERATURA

- Bar-Tal, D. (2007). Społeczno- psychologiczne podstawy nierozwiązywalnych konfliktów. W: K. Skarżyńska, U. Jakubowska, J. Wasilewski, (red.), *Konflikty międzygrupowe. Przejawy, źródła i metody rozwiązywania* (s. 83-114). Warszawa: Academica.
- Cairns, E., Roe, M.D. (red.). (2003). *The role of memory in ethnic conflict*. New York: Palgrave Macmillan.
- de Jong, J. (red.). (2002). *Trauma, war and violence: Public mental health in socio-cultural context*. New York: Kulwer Academic/Plenum Publishers.
- Deutsch, M., Coleman, P. (red.). (2005). *Rozwiązywanie konfliktów*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Fornalczyk, A. (2010). Od rywalizacji do kooperacji- innowacyjne podejście do rozwiązywania sytuacji konfliktu interesów w sytuacjach gospodarczych. *Współczesne Zarządzanie*, 1, 83-93.
- Fornalczyk, A., Cisek, S. (2008). Psychologiczne wyznaczniki zarządzania konfliktem jako istotnej kompetencji organizacyjnej – raport z badań. W: S.A. Witkowski, T. Listwan, (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją* (s. 526-535). Warszawa: Difin.
- Fornalczyk, A., Rajchelt, M. (2011). Arbitralne i negocjacyjne podejście do realizacji inwestycji celu publicznego – korzyści, zagrożenia, uwarunkowania skuteczności. *Pieniądże i Więź*, 14, 1, 50, 194-204
- Howard, J.D., Blumenstein, P., Schwartz, P.(1986). Sex, power, and influence tactics in intimate relationships, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 102-109.
- Johnson D.W., Johnson R.T. (1989). *Cooperation and competition: Theory and research*. Edina, MN: Interaction
- Ohbuchi, K., Hayashi, Y., Suzuki, M. (2000). Constructive conflict management in organization: resolution strategies, goal achievement and psychological changes after conflicts. *Tohoku Psychologica Folia*, 59, 1-10.
- Ohbuchi, K., Suzuki, M. (2003). Three dimensions of conflict issues and their effect on resolution strategies in organisational settings, *The International Journal of Conflict Management*, 14, 61-73.
- Piechociński, A. (2010). Proces inwestycyjny. W: <http://www.piechocinski.transport.fora.pl/proces-inwestycyjny,7/wykupy-gruntow-pod-cel-publiczny,145.html>
- Pinkley, R.L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75, 2, 117-126.
- Pogorzelski, K. (2010). *Złowroga tradycja specustaw*. W: <http://mises.pl/blog/2010/06/13/karol-pogorzelski-zlowroga-tradycja-specustaw/>
- Rummel-Syska, Z. (1990). *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrosocjalne*. Warszawa: PWN
- Sternberg, R.J., Dobson, D.M. (1987). Resolving interpersonal conflicts: an analysis of stylistic consistency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 794-812.
- Ustawa z dnia 27 marca 2003 r., o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym*. Dziennik Ustaw nr 80, poz. 717 ze zm.
- Thompson, L., Nadler, J. (2005). Tendencyjność sądów w rozwiązywaniu konfliktów. Jak ją pokonywać. W: .M. Deutsch, P. Coleman (red.), *Rozwiązywanie konfliktów* (s. 213-235). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.