



Wspólnie działamy
na rzecz Europy **zielonej**,
konkurencyjnej i **sprzyjającej**
integracji społecznej.

RELACJE, KONFLIKTY I SPORY W MIEJSCU PRACY.

Rozstrzygnięcie sporów zbiorowych
w duchu dialogu społecznego

RELACJE, KONFLIKTY I SPORY W MIEJSCU PRACY.

Rozstrzyganie sporów zbiorowych w duchu dialogu społecznego



dialóg
społeczny
kluczem
do rozwoju
II edycja

Gdańsk 2023



Norway
grants



Innovation
Norway

Publikacja finansowana z Norwegii poprzez Fundusze Norweskie 2014-2021, w ramach programu „Dialog społeczny – godna praca”.

Relacje, konflikty i spory w miejscu pracy.
Rozstrzygnięcie sporów zbiorowych w duchu dialogu społecznego

Autor:
Maria Kościńska

Wydawca:
Region Gdański NSZZ „Solidarność”
ul. Wały Piastowskie 24
80-855 Gdańsk
tel. 58 301 88 54
www.solidarnosc.gda.pl/dialogspoleczny2
[facebook.com/dialog.kluczem.rozwoju/](https://www.facebook.com/dialog.kluczem.rozwoju/)
<https://www.instagram.com/dialogkluczemrozwoju/>

Skład i oprac. graficzne
Ryszard Kuźma

Zdjęcia:
[pexels.com](https://www.pexels.com)

© Region Gdański NSZZ „Solidarność”

Publikacja dystrybuowana bezpłatnie

Spis treści

1. Wstęp	4
2. Dialog społeczny – relacje między związkami zawodowymi a pracodawcą ...	5
3. Relacje interpersonalne w miejscu pracy	6
Rozważania o komunikowaniu się	6
Budowanie relacji interpersonalnych	8
Utrudnienia komunikacyjne	11
Proces postrzegania	11
4. Konflikty między pracodawcą a związkami zawodowymi	13
Rozwiązywanie konfliktów w miejscu pracy	16
Sześć kroków do porozumienia – sposób na rozwiązanie sytuacji konfliktowych ...	17
5. Spory zbiorowe w miejscu pracy	20
Postępowanie w sporze zbiorowym	21
Mediacje	21
Arbitraż.....	24
Strajk	25
6. Zakończenie	27
7. Ćwiczenia do realizacji w trakcie szkolenia	28
Ćwiczenie nr 1.	
Relacje związku zawodowego z pracodawcą	28
Ćwiczenie nr 2.	
Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w miejscu pracy	28
Ćwiczenie nr 3.	
Zakres sporu zbiorowego pracowników z pracodawcą.....	29
Ćwiczenie nr 4.	
Przygotowanie działań dot. wszczęcia sporu zbiorowego z pracodawcą	30
Ćwiczenie nr 5.	
Odpowiedzialność stron sporu za naruszenie przepisów o rozwiązywaniu sporów zbiorowych	30
Ćwiczenie nr 6.	
Elementy protokołu rozbieżności	31
8. Testy	32
Test nr 1.	
Jakim jesteś słuchaczem?	32
Test nr 2.	
Jaki nosisz kapelusz – czyli test stylu myślenia	33
Test nr 3.	
Autodiagnoza stylu rozwiązywania konfliktów	39
Test nr 4.	
Poziom Inteligencji Emocjonalnej	40
9. Dyskusja	42
10. Słownik pojęć	43
11. Literatura:	47
12. Materiały źródłowe:	48
Ustawa z dn. 23.05.1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych	48

1. Wstęp

Budowanie właściwych i efektywnych relacji międzyludzkich wymaga licznych umiejętności interpersonalnych, takich jak: efektywne słuchanie, komunikowanie się, wyrażanie opinii, wywieranie wpływu, rozwiązywanie konfliktów i stworzenie płaszczyzny do porozumienia. Osoby, które nastawione są na współpracę porozumiewają się skuteczniej i potrafią wpływać na sposób myślenia i postępowania innych.

Dwudziesty pierwszy wiek wprowadza nas w świat błyskawicznych zmian i skomplikowanych zależności. Działając w pojedynkę i na własną rękę raczej niewiele można osiągnąć. Natomiast współpraca z innymi daje szansę na realizację zamierzonych celów, zwłaszcza gdy próbujemy odnajdywać się w nowych rolach i nowych sytuacjach.

Nadmienić należy, iż konflikty i spory są obecne we wszystkich społecznościach i relacjach międzyludzkich. Aby zrozumieć, co powoduje i decyduje o zachowaniu innych osób, warto nauczyć się obserwować, wczuwać w cudze położenie i uznawać cudzy punkt widzenia. A umiejętność zadawania pytań pomoże wyjaśnić i zrozumieć, co dana osoba chce powiedzieć. Rozumienie innych – to wykraczanie poza przekaz werbalny i umiejętność interpretacji tego, co nie zostało wypowiedziane. Warto też wiedzieć, jak odczytać zachowanie i motywy różnych osób, by móc skutecznie z nimi współpracować.

Ważne jest, aby przekazane słowa zostały zrozumiane i zapamiętane przez odbierającego informację. Właściwie sformułowana informacja powinna być opisowa, konkretna, zamierzona, wyrażona w odpowiednim momencie. Kiedy jasno przedstawiamy swój punkt widzenia i wyraźnie przekazujemy, o co nam chodzi – ograniczamy ryzyko powstania konfliktów i sporów. Może to znacznie ułatwić wspólne działanie i złagodzić nieporozumienia.

Znacznie sprawniej poradzimy sobie w trudnych okolicznościach, jeśli będziemy podejmować świadome i racjonalne działania, zamiast poddawać się emocjom. Panowanie nad emocjami ma kluczowe znaczenie dla zrozumienia przekazu. W życiu zawodowym istnieje wiele dziedzin, kiedy w rozmowie powinien przeważać aspekt własnej rzeczywistości.

W większości sytuacji spornych istnieje możliwość znalezienia takiego rozwiązania, które zaspakajaloby przynajmniej część potrzeb każdej ze stron. Podstawą jest partnerstwo w relacjach międzyludzkich i podejście do drugiego człowieka bez uprzedzeń. Oprócz szacunku i akceptacji częścią kontaktu jest konfrontacja i odwaga przeciwstawienia się sobie nawzajem.

Procesem rozmowy rządzą reguły i prawidłowości. Podejście do trudnych rozmów wymaga starannego przygotowania, doboru słów, panowania nad emocjami. Rozmawiając w atmosferze akceptacji, otwartości, szacunku, łatwiej rozwiązać najtrudniejsze konflikty w duchu dialogu społecznego.

Motto, które bardzo pomaga w codziennych relacjach jest bardzo wymowne „**Chcesz być partnerem w rozmowie – otwórz się, słuchaj, pomyśl, a potem powiedz**”.

Jeśli chcesz racjonalnie podchodzić do konfliktów i sporów, budować właściwe relacje interpersonalne w miejscu pracy, weź udział w szkoleniach, realizowanych w ramach projektu „**Dialog społeczny – kluczem do rozwoju – II edycja**”.



Chcesz być partnerem w rozmowie – otwórz się, słuchaj, pomyśl, a potem powiedz.



2. Dialog społeczny – relacje między związkami zawodowymi a pracodawcą

Dialog społeczny jest pojęciem obejmującym całokształt wzajemnych relacji pomiędzy związkami zawodowymi i organizacjami pracodawców. Obejmuje także ich stosunki (dwustronne lub trójstronne) z organami państwowymi, jak rząd i jego agendy, samorząd lokalny i inne instytucje państwowe. Jest procesem stałej interakcji pomiędzy uczestnikami dialogu w celu osiągnięcia porozumienia w sprawach kontroli nad zmiennymi czynnikami społeczno-ekonomicznymi w skali makro i mikro.

Dialog społeczny może mieć charakter zinstytucjonalizowany (sformalizowany). W dialogu zinstytucjonalizowanym negocjacje zbiorowe są prowadzone przez specjalnie powołane do tego celu instytucje, rady czy komisje, działające na podstawie aktów prawnych lub przyjętych porozumień. Udział w pracach takich instytucji jest ograniczony do kilku najbardziej reprezentatywnych organizacji związków zawodowych i pracodawców, które mogą realnie wpływać na zachowania swoich członków i skłonić ich do zastosowania się do ustaleń¹.

Przedmiotem dialogu społecznego, prowadzonego między organizacjami pracodawców i związkami zawodowymi, są kwestie dotyczące stosunków zawodowych: **warunków pracy, płac, świadczeń socjalnych oraz praw i wolności związkowych pracowników** lub innych grup, którym przysługuje prawo zrzeszania się w związkach zawodowych, ich wzajemnych relacji i zobowiązań².

Jeśli dialog nie przebiega sprawnie, jeśli nie jest autentyczny i efektywny – prędzej czy później dochodzi do powstania **sporu**. W warunkach gospodarki rynkowej sytuacji konfliktowe, będące wyrazem sprzeczności interesów występujących pomiędzy różnymi grupami, w tym pracodawcami i pracownikami, stają się prawnie uznanym elementem życia codziennego. Dla stabilności i trwałości systemu demokracji rynkowej ważną staje się umiejętność rozwiązywania konfliktów za pomocą negocjacji i zawierania porozumień w formie kompromisu lub ugody. W tym celu państwo musi być wyposażone w skuteczny system rozwiązywania sporów powstających na tle pracy. System ten powinien być podbudowany ustawowymi regulacjami promującymi polubowne metody rozwiązywania sporów zbiorowych pracy i innych konfliktów powstających w miejscu pracy.



Przedmiotem dialogu społecznego, prowadzonego między organizacjami pracodawców i związkami zawodowymi, są kwestie dotyczące stosunków zawodowych: warunków pracy, płac, świadczeń socjalnych oraz praw i wolności związkowych pracowników lub innych grup, którym przysługuje prawo zrzeszania się w związkach zawodowych, ich wzajemnych relacji i zobowiązań.

1. <https://www.gov.pl/web/dialog/czym-jest-dialog-spoeczny>

2. Informator, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, Rozwiązywanie sporów zbiorowych, Warszawa 2021

3. Relacje interpersonalne w miejscu pracy

Rozważania o komunikowaniu się

”

Najlepszym i najskuteczniejszym narzędziem komunikacji jest zawsze rozmowa bezpośrednia.

Dla większości z nas komunikowanie się jest czymś tak naturalnym, że czasem trudno stwierdzić, dlaczego dochodzi do nieporozumień – szczególnie w pracy. Na początku warto zastanowić się nad znaczeniem słowa „**komunikacja**”. Pomocne będzie odwołanie się do historii słowa – komunikacja pochodzi od łacińskiego słowa *communis*, oznaczającego „wspólny”. Zatem można stwierdzić, iż **komunikacja** to proces kreowania wspólnego zrozumienia.

Istotą komunikacji w relacjach międzyludzkich jest wzajemne zrozumienie nadawcy i odbiorcy w zakresie przekazywanej wiadomości. Jasna komunikacja polega na przekazywaniu informacji we właściwy sposób i w atmosferze wzajemnego zaufania.

Otwarta **komunikacja** powinna polegać na podchodzeniu do relacji interpersonalnych bez uprzedzeń, aktywnym słuchaniu i udzielaniu odpowiedzi na pytania. Jej podstawą jest partnerstwo i wzajemne zaufanie.

Zaufanie opiera się na dwóch filarach: **wiarygodności i akceptacji**. Tam, gdzie w relacjach panuje nieufność, nie ma otwartych, szczerych rozmów i chęci realizacji ustalonych celów.

Najlepszym i najskuteczniejszym narzędziem komunikacji jest zawsze rozmowa bezpośrednia.

W pracy prowadzimy rozmowy wszelkiego rodzaju. Niektóre z nich to luźne pogawędki (często nazywane „rozmowami przy kawie”), inne są planowane i rzeczowe, przykładowo: *chcę z tobą porozmawiać o planie rozwoju, zwołałem to zebranie, ponieważ musimy podjąć dziś decyzję* itp.

Zatem warto zadać pytanie – jak przeprowadzić takie rozmowy, aby były konstruktywne, pokazywały plan działania i płaszczyznę porozumienia. Poprawność zrozumienia się zależy od sytuacji i osób, które wchodzi w interakcję. Skuteczne porozumiewanie się zachodzi wtedy, gdy osoby są zainteresowane sobą i przedmiotem rozmowy – nie ma w tym nic zaskakującego. A informacje zwrotne służą weryfikacji, czy właściwie zrozumieliśmy czyjąś wypowiedź i dają możliwość zabrania głosu. Dodatkowo możemy przejść od słuchania do mówienia.

Komunikacja to proces kreowania wspólnego zrozumienia. Bez jasnego komunikowania się nie osiąga się jasnych rozwiązań.

W celu pełniejszego poznania **istoty komunikacji** warto zastanowić się nad procesami i mechanizmami, które leżą u podłoża każdej rozmowy.

Myśli – pojawia się na początku relacji w umyśle nadawcy przekazu.

Kodowanie – następuje w momencie przekształcenia treści pisanej, bądź podania mówionej na wiele gestów i symboli. Proces ten jest konieczny, gdyż komunikat przekazuje często jedna osoba, która stara się być zrozumiana dobrze przez swoich odbiorców.

Odkodowanie – następuje w momencie przekształcenia komunikatu przez słuchacza, który stara się go zrozumieć. Odbywa się ono w dwu etapach: w pierwszym od-

”

Komunikacja to proces kreowania wspólnego zrozumienia. Bez jasnego komunikowania się nie osiąga się jasnych rozwiązań.



biorca go otrzymuje, w drugim zaczyna go przetwarzać. Wpływ na to ma własna ocena użytych symboli oraz doświadczenie (ludzie często słyszą to, co chcą usłyszeć).

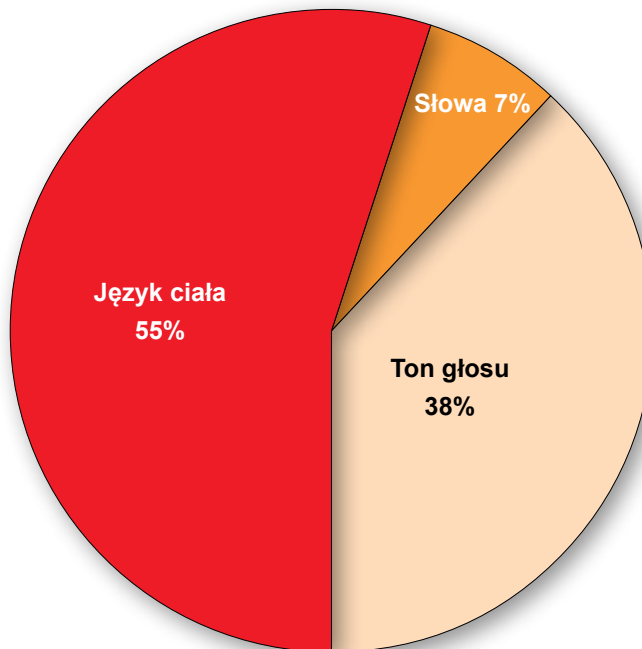
Sprzężenie zwrotne – jest to odwrócenie komunikacji, wyrażamy reakcję na przekaz nadawcy. W procesie odkodowywania doniosłą rolę odgrywa zarówno treść, jak i jej kontekst. Na treść wypowiedzi składają się poszczególne słowa. Przy wykorzystaniu określonych reguł gramatycznych łączy się je w semantyczne frazy. Poszczególne osoby w sobie właściwy sposób posługują się językiem, budują wypowiedzi oraz dokonują ich interpretacji. Na kontekst wypowiedzi składają się: ton głosu, kontakt wzrokowy, mowa ciała. Wszystkie te elementy określa się mianem ekspresji niewerbalnej.

Jak dowodzą badania na temat komunikacji interpersonalnej, poszczególne kanały przekazu informacji mają zróżnicowany wpływ na kształtowanie odbioru wypowiedzi:

- słowa decydują jedynie w 7 procentach,
- przekaz zawarty w tonie głosu decyduje w 38 procentach,
- przekaz zawarty w mowie ciała decyduje w 55 procentach.

Rysunek nr 1. Proces odbioru przekazu

Źródło: opracowanie własne





Budowanie relacji interpersonalnych

Budowanie relacji interpersonalnych zaczyna się w chwili, zanim jeszcze jako nadawcy wypowiemy pierwsze słowo w komunikacji z innymi ludźmi. Sposób zachowania, spojrzenie, mimika twarzy czy pierwsze gesty mówią, jak ustosunkujemy się do naszego odbiorcy. Od pierwszego momentu spotkania wzajemnie wysyłamy sobie znaki, zarówno słowne, jak i pozasłowne. Zatem zanim wypowiemy pierwsze słowo, zaczynamy budować komunikacyjny portret nas samych. Dlatego warto przyswoić sobie kilka podstawowych pojęć i umiejętności, aby potem wykorzystać je w praktyce.

Pamiętajmy, że zarówno słowa, jak i zachowania wyrażają to, kim jesteśmy.

Komunikacja interpersonalna – to psychologiczny proces, dzięki któremu jednostka przekazuje i otrzymuje informacje w bezpośrednim kontakcie z inną osobą. Jest to proces, który zachodzi nieustannie, bowiem przez cały czas swoją postawą ciała, mimiką, gestykulacją i wreszcie słowami przekazujemy określone wiadomości.

Jednak, aby można było mówić o istnieniu komunikacji, muszą wystąpić trzy elementy:

- **nadawca**, czyli osoba, która przekazuje, przesyła określoną informację,
- **odbiorca**, czyli osoba, do której dana informacja jest przekazywana,
- **kod**, czyli sposób przekazu informacji – obraz, gest, słowo etc.

Proces komunikacji interpersonalnej może odbywać się w formie:

- komunikacji werbalnej (słownej),
- komunikacji niewerbalnej (bezsłownej).

Komunikacja werbalna to komunikacja oparta na słowie. Rozmawiając z drugą osobą, używamy słów. Czytając książkę, odbieramy komunikaty autora przekazane nam za pomocą słów. Pisząc list lub wypracowanie, przekazujemy komunikaty za pomocą słów.

”

Pamiętajmy, że zarówno słowa, jak i zachowania wyrażają to, kim jesteśmy.



Biorąc pod uwagę kierunek przesyłanych informacji, rozróżniamy komunikację:

- **pionową** – dotyczy najczęściej komunikatów formalnych przepływających pomiędzy pracownikami i ich przełożonymi w celu osiągnięcia założonych celów, przekazania informacji i poleceń, a także zasygnalizowania spraw wymagających szczególnej uwagi lub rozwiązania problemu. Mówimy wówczas o komunikacji skierowanej ku dołowi.
Możemy mieć również do czynienia z odwrotnym kierunkiem komunikacji pionowej – skierowanej ku górze. Ma to miejsce, gdy podwładni informują przełożonych o swoich osiągnięciach, stopniu wykonanych zadań, występujących w pracy problemach itp. Przełożeni są zainteresowani tym kierunkiem komunikacji, ponieważ ułatwia im kierowanie i czuwanie nad rozwojem prowadzonej działalności. W warunkach szkolnych mamy do czynienia z tym rodzajem komunikacji pionowej, kiedy uczeń zwraca się do nauczyciela, dyrekcji lub innych pracowników szkoły.
- **poziomą** – mamy z nią do czynienia wówczas, gdy przebiega ona między członkami tej samej grupy lub pracownikami pełniącymi funkcje na tym samym poziomie. Komunikacja ta może mieć charakter formalny, jak i nieformalny.

Komunikacja niewerbalna dotyczy przekazu bezsłownego, występują tu następujące kanały ekspresji niewerbalnej:

- ruchy ciała (mimika, kinezytyka, prączęzyk, kontakt wzrokowy, gesty),
- zależności przestrzenne (proksemika).

Mimika twarzy stanowi źródło informacji na temat stanów emocjonalnych i postaw, takich jak sympatia czy wrogość. Naukowcy stwierdzili, że istnieje sześć głównych rodzajów mimiki odpowiadających następującym emocjom: szczęście, zdziwienie, strach, smutek, gniew, pogarda.

Kinezytyka analizuje postawy ciała, gesty i inne ruchy ciała. Intencjonalnie lub nieintencjonalnie ciało stale wysyła sygnały poprzez postawę, pochylenie, rozluźnienie, napięcie czy gesty.

Parączęzyk, gdzie źródłem informacji są cechy głosu: wysokość, natężenie, tempo mówienia, wahania i inne zakłócenia płynności mowy.

Kontakt wzrokowy – oczy stanowią najważniejszy obszar wizualnej uwagi. W czasie rozmowy uwaga koncentruje się na oczach przez około 43 procent czasu. Zasadniczą funkcją kontaktu wzrokowego jest przekazywanie komunikatów relacyjnych. Ogólnie można powiedzieć, że patrzenie na inną osobę jest wyrazem zainteresowania, a jednocześnie przejawem pozytywnej lub negatywnej odpowiedzi na nie.

Podczas rozmowy usiłujemy nawiązać dobry kontakt wzrokowy z rozmówcą, by poprzez ten kanał wyrazić swoją wiarygodność, kompetencję. Oczekujemy akceptacji i nawiązania relacji. Chcemy być w odpowiedni sposób potraktowani.

Inną ważną funkcją kontaktu wzrokowego jest **redukowanie rozproszenia**. W celu zwiększenia koncentracji uwagi ograniczamy liczbę odbieranych bodźców. Kanał wzrokowy jest jedną z dróg dostarczania bodźców, a zatem koncentrując myśli na pewnym zdarzeniu, przypominając sobie jakieś szczegóły, zastanawiając się nad odpowiedzią, ograniczamy kontakt wzrokowy.

Ekspresja oczu wyraża się nie tylko poprzez spoglądanie, ale również:

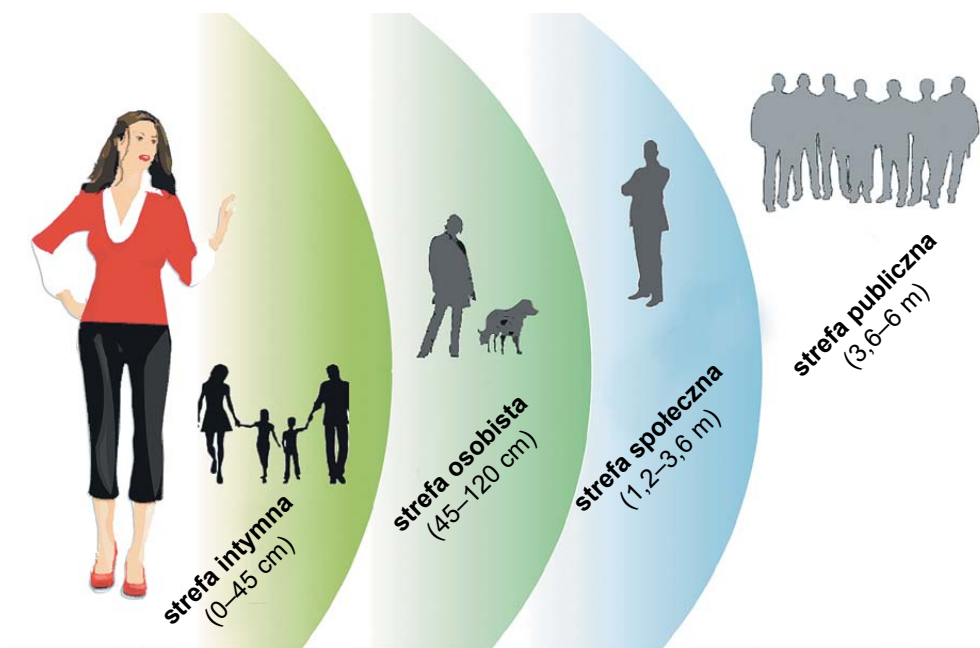
- zmianę wielkości źrenic (2–8 mm),
- wskaźnik mrugania (zwykle co 3–10 s),
- stopień otwarcia oczu (od szeroko otwartych do przymkniętych powiek),
- wyraz oczu – tzw. maślane oczy, mordercze spojrzenie itp.

Gesty – kiedy mówimy, nieustannie poruszamy rękami, głową, ale też całym ciałem. Ruchy te są skoordynowane z mową i stanowią część całościowego procesu komunikowania się. **Kiwanie głową** jest dość specyficznym rodzajem gestu i odgrywa dwie zasadnicze funkcje: działa jako wzmocnienie, nagroda i zachęta dla rozmówcy do kontynuowania wypowiedzi i służy synchronizacji interakcji.

Zależności przestrzenne – to dystans, jaki utrzymujemy z rozmówcą w czasie interakcji.

Proksemika dostarcza informacji o partnerach interakcji na podstawie przestrzennej odległości między nimi. Zachowania proksemiczne pozostają pod wpływem dwóch sprzecznych potrzeb: afiliacji i prywatności.

Rysunek nr 2. Strefy w zachowaniach przestrzennych



W zachowaniach przestrzennych wyróżnia się cztery strefy używane przez nas nieświadomie podczas kontaktów i interakcji zachodzących pomiędzy nami a innymi osobami w kontaktach społecznych:

- **strefa intymna** (0–45 cm),
- **strefa osobista** (45–120 cm),
- **strefa społeczna** (1,2–3,6 m),
- **strefa publiczna** (3,6–6 m).



Bliskość przestrzenna jest wskaźnikiem akceptacji drugiej osoby, lubienia jej czy sympatii. Im mniejszy dystans, tym bliższa relacja. Chodzi o otwartość i wiarygodność wobec innych, poznanie różnych poglądów i nabranie przekonania, że intencje strony przeciwnej są uczciwe i wyważone. Właściwa będzie wzajemna akceptacja, która pomocna będzie przy budowaniu zaufania i konstruktywnym traktowaniu różnicy zdań.

Wzajemne relacje trzeba budować w sposób konstruktywny, bez niechęci i uprzedzeń. Każda relacja wymaga pełnego komunikatu.

Utrudnienia komunikacyjne

Wiele nieporozumień w relacjach interpersonalnych jest wynikiem złej wzajemnej komunikacji. Niewłaściwe odczytanie intencji z jednej strony, zawoalowane oczekiwania z drugiej – oto trudności, których doświadcza niemal każdy z nas w codziennych rozmowach. O efektywnej komunikacji można mówić wówczas, kiedy treść wypowiedzi jest zrozumiana zgodnie z intencjami nadawcy przekazu.

Komunikaty niekompletne mogą stanowić źródło niepotrzebnych nieporozumień. Każdemu z nas zdarza się, że żałuje, iż nie potrafi cofnąć czasu, nie może wymazać powiedzianych słów lub popełnionych czynów i postąpić inaczej. Warto zapamiętać, że wypowiedziane słowa i dokonane czyny są zazwyczaj nieodwracalne. Jednak w wielu przypadkach udaje się wyjaśnić nieporozumienie i wyprowadzić z błędu drugą osobę, przeprosić i złagodzić czyjeś zranione uczucia, lecz bywa i tak, że żadne wyjaśnienie nie naprawi raz wywołanego wrażenia. Nie można „oddać” otrzymanej wiadomości, tak jak – mówiąc obrazowo – nie można wtłoczyć z powrotem do tuby raz wyciśniętej pasty do zębów.

Proces postrzegania

Często w relacjach interpersonalnych nie wyrażamy się jednoznacznie, ponieważ chcemy ukryć nasze prawdziwe uczucia i myśli. Większość osób zakłada, że porozumiewanie się to umiejętność, która – podobnie jak oddychanie – jest automatyczna. Niestety, tak nie jest. Podczas interakcji twarzą w twarz osoby porozumiewające się mogą oddziaływać na siebie trojako: poprzez zachowanie, wygląd i nastawienie.

Stany emocjonalne silnie wpływają na to, jak postrzegamy ludzi i zdarzenia, a co za tym idzie, jak się porozumiewamy.

Aby upewnić się, że posługujemy się pełnym komunikatem, a nie częściowym, postarajmy się zrozumieć to, czego tak naprawdę doświadczamy, zanim zaczniemy mówić.

Zapytajmy siebie:

Jakie są moje spostrzeżenia?

Co myślę?

Co czuję?

Czego chcę?



**Wzajemne relacje
trzeba budować
w sposób
konstruktywny, bez
niechęci i uprzedzeń.
Każda relacja
wymaga pełnego
komunikatu.**

Warto zwrócić uwagę na to, aby oddzielić swoje spostrzeżenia od przekonań czy wniosków innych osób. Weźmy odpowiedzialność za swoją wypowiedź i wydawane opinie. Prosty sposób wyrażania swoich potrzeb spowoduje, że będziemy dobrze rozumiani. Wybierzmy taki czas na przekazanie informacji, gdy uwaga naszego słuchacza nie jest rozproszona. Zwróćmy uwagę na niewerbalną reakcję słuchacza na nasz przekaz. Czy jest zainteresowany i otwarty na to, co mówimy, czy zgadza się z nami, czy mamy



dobry kontakt wzrokowy, co mówi jego wyraz twarzy, co wyraża poprzez mowę ciała, czy zadaje pytania albo udziela informacji zwrotnych?

Gdy treść przekazu nie współgra z tonem naszego głosu albo z mową ciała, ludzie nie wiedzą, czemu mają wierzyć. Gdy jednocześnie wysyłamy dwa różne sprzeczne sygnały, możemy wprowadzić kogoś w błąd, urazić bądź zdenerwować. Tym samym możemy doprowadzić do powstania konfliktu.

Podczas rozmowy niektórzy często skaczą z tematu na temat i nie ma w tym nic niezwykłego. Jednak gdy chcemy porozmawiać o czymś bardzo ważnym, lepiej koncentrować się na jednej sprawie, do czasu, kiedy dojdzie do wyjaśnienia, przekazania informacji, przekonania rozmówcy. Takie nastawienie nie będzie generowało nieporozumień.



4. Konflikty między pracodawcą a związkami zawodowymi

Świat wolny od konfliktów nie istnieje. Nawet te osoby, które najlepiej się porozumiewają – uwikłane są w sytuacje, w których ich potrzeby nie zgadniają się z potrzebami innych. Chociaż nie można wyeliminować z naszego życia konfliktów, udaje się je rozwiązywać. Bez względu na formę, wszystkie konflikty są do siebie podobne. Aby lepiej zrozumieć, na czym polegają konflikty międzyludzkie, warto przeanalizować definicję.

Słowo konflikt pochodzi od łacińskich słów *conflictus* i *confligere*. W dosłownym tłumaczeniu oznacza to „zderzenie”. W danym momencie zderzają się dwie różne tendencje, postawy, koncepcje, pomysły, poglądy, przekonania, interesy czy cele.

W psychologii społecznej **konflikt** uznany jest za pewien typ stosunków międzyludzkich, między przynajmniej dwoma stronami (osobami, grupami ludzi, społecznościami)³.

W języku chińskim piktogram słowa „konflikt” składa się z dwóch znaków, które oddzielnie oznaczają „szansę” i „zagrożenie”. Każdy konflikt jest zagrożeniem dla funkcjonowania jednostki, ale jest też jednocześnie szansą uwalniającą energię i potencjał tkwiący wewnątrz nas, aby nie dochodziło do nieporozumień.

Konflikt – kojarzy się najczęściej z zetknięciem się sprzecznych dążeń, niezgodności, interesów, poglądów, sporem, zatargiem, a także walką. Charakteryzuje go krańcowe wzajemne niedowierzenie, tendencja do rywalizacji, eskalacji czy napięcia.

Konflikt społeczny – zjawisko nieuniknione dla wszystkich grup społecznych. Wyrasta on na gruncie nagromadzonych sprzecznych emocji, a objawia się wybuchem wrogich i antagonistycznych postaw. W grupach społecznych o silnych więziach wewnątrzgrupowych negatywne emocje jej członków są postrzegane jako zagrożenie dla struktury grupy i są tłumione, co w chwili konfliktu objawia się jego niezwykle gwałtownością, a w konsekwencji może prowadzić do zniszczenia struktury grupy.

W grupach społecznych o słabych więziach wewnątrzgrupowych konflikty są relatywnie częstym zjawiskiem i służą do rozładowania wszelkich napięć, co w istocie pozwala zająć się przyczynami powstawania konfliktów, a nie rozładowaniem nawarstwionych emocji, jak miało to miejsce w poprzednim przypadku.

Konflikty w miejscu pracy powstają, gdy:

- dwie strony, które są od siebie zależne, dostrzegają niemożliwe do pogodzenia różnice (interesów, potrzeb, wartości),
- żadna ze stron nie może osiągnąć celów bez udziału lub zgody drugiej strony,
- strony blokują sobie wzajemnie realizację ich dążeń w przekonaniu, że zawsze mają rację.

Do najczęściej wymienianych symptomów konfliktu w miejscu pracy należą:

- niezadowolenie pracowników z warunków pracy i płacy,
- brak dialogu i rozmów ze strony pracodawcy ze związkami zawodowymi,

3. Z. Ratajczak, Psychologia pracy i organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 106-107

”

Przeczekiwanie konfliktów z nastawienie „Czas pracuje na moją korzyść” prowadzi w bardzo nielicznych przypadkach do konstruktywnych rozwiązań. Najczęściej w życiu jest tak: „Czas nie pracuje na moją korzyść. Muszę, niestety, zrobić to sam.

- nierealizowanie przez pracodawcę postanowień w trakcie negocjacji,
- złośliwe uwagi krytyczne, ironiczne komentarze w relacjach interpersonalnych,
- skargi i zażalenia pracowników, przekazywane za pośrednictwem związków zawodowych, społecznej inspekcji pracy.

Konflikty są najczęściej źródłem działań destrukcyjnych, których szkodliwe skutki przekreślają efekty dobrej współpracy i zgody. Do głównych negatywnych skutków konfliktu należą takie zjawiska, jak:

- zwiększenie obciążenia psychicznego jednostki i grupy,
- niesprzyjający klimat społeczny w grupie,
- utrudnianie lub przerwanie komunikacji między ludźmi,
- postępująca dezintegracja grupy lub osobowości jednostki,
- niechęć do przyszłego współdziałania, wygaszanie inwencji i przyjmowanie postawy neutralnej w stosunku do nowych koncepcji.

Przeczekiwanie konfliktów z nastawienie „Czas pracuje na moją korzyść” prowadzi w bardzo nielicznych przypadkach do konstruktywnych rozwiązań. Najczęściej w życiu jest tak: „Czas nie pracuje na moją korzyść. Muszę, niestety, zrobić to sam⁴.

Będąc w sytuacji konfliktowej, nie dajemy sobie czasu na zastanowienie, działamy intuicyjnie i reagujemy spontanicznie.

Główne źródła konfliktów kryją się w trzech sferach:

- **komunikacyjnej** – trudności semantyczne, szumy informacyjne oraz nieporozumienia,
- **organizacyjnej** – relacje i role społeczne, dzielenie i koordynowanie działań jednostek i grup,
- **indywidualnej** – indywidualne idiosynkrazje (szczególne zachowanie danej osoby; szczególny rodzaj myślenia) – przyzwyczajenia, nawyki, manie oraz odmienne normy i wartości.

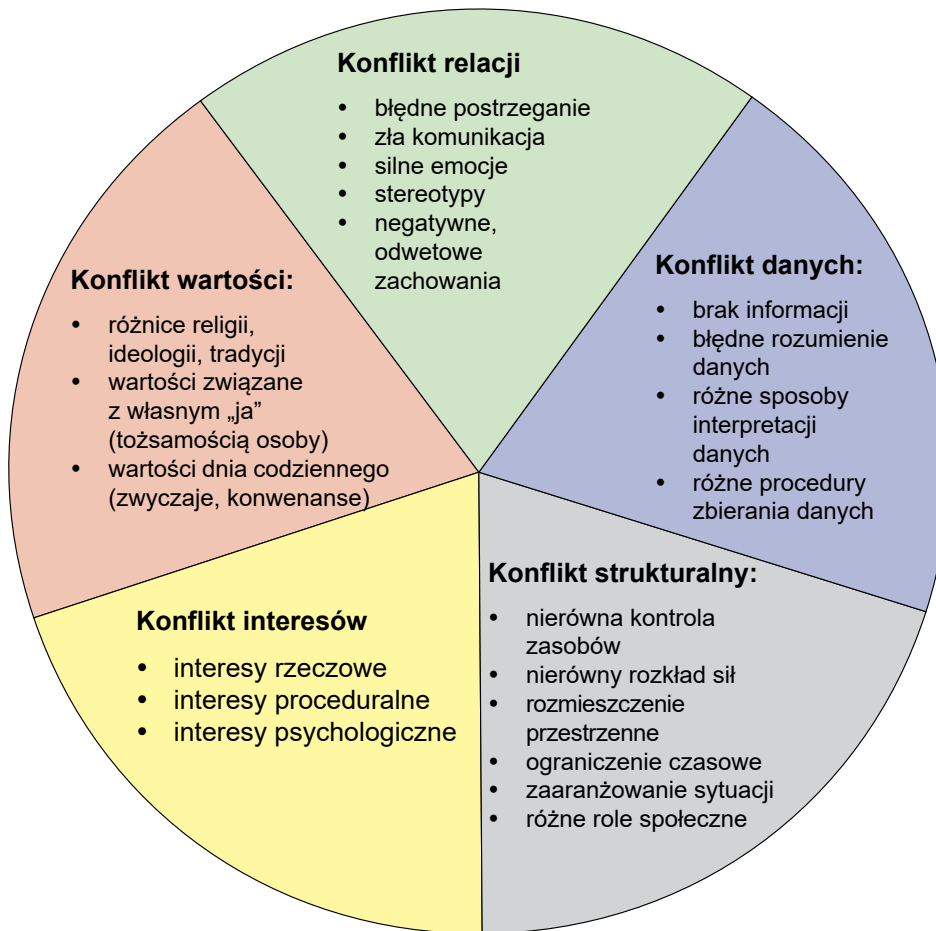
Przykłady zdań, które mogą wywołać konflikt między rozmawiającymi osobami:

- Powinniśmy przejść natychmiast do czwartej fazy projektu...
- Jest przecież jasne, że tego nie rozumiesz...
- Bardzo się pan myli, patrzę na to realistycznie...
- Według mojej oceny, tak powinno być...
- Ja tak sądzę, a twoje zdanie się nie liczy...
- Nie realizujesz moich zaleceń, robisz jak zawsze po swojemu...
- Zamilcz, nie masz racji...



4. K. Benien, Jak prowadzić trudne rozmowy, Wydawnictwo WAM, Kraków 2005, s. 71

Rysunek nr 3. Koło konfliktu



Koło konfliktu zostało stworzone przez amerykańskiego mediatora Christophera W. Moore'a. Wyróżnił on pięć potencjalnych źródeł konfliktu i tym samym pięć ich typów: **konflikt relacji**, **konflikt danych**, **konflikt interesów**, **konflikt strukturalny** i **konflikt wartości**. Na jedną sytuację konfliktową może nałożyć się kilka przyczyn. A często, gdy konflikt się zaostrza, do jednej – pierwotnej przyczyny – dochodzą nowe kwestie.

Konflikt relacji – związany jest z silnymi, trudnymi emocjami przeżywanymi w relacji z daną osobą. Może pojawiać nawet wówczas, gdy nie ma obiektywnych powodów. Przyczyną mogą być stereotypy czy zła komunikacja.

Konflikt danych – pojawia się, kiedy strony konfliktu nie dysponują niezbędnymi danymi, mają różne informacje lub odmiennie je interpretują. Może to prowadzić do zaostrzenia konfliktu, kiedy strony oskarżają się o zatajenie danych, manipulacje informacjami czy celowe wprowadzanie w błąd.

Konflikt interesów – jest związany z niemożnością realizacji potrzeb czy osiągnięcia celów.

Interesy dzielimy na trzy rodzaje:

- interesy rzeczowe: pieniądze, czas czy podział pracy,
- interesy proceduralne: sposób prowadzenia rozmów, negocjacji,



Eliminowanie konfliktów, a przynajmniej ich łagodzenie, powinno być jednym z najważniejszych zadań w zakładzie pracy.



Strategia rozwiązywania konfliktów musi być różnorodna i wielowarstwowa.



- interesy psychologiczne: poczucie bezpieczeństwa, godności, szacunku.

Konflikt strukturalny – wynika ze struktury sytuacji: ograniczonych zasobów (w zależności od kontekstu, np. dostęp do komputera z drukarką itp.), struktury organizacji (np. niejasno określone kompetencje w odniesieniu do poszczególnych stanowisk), pełnionych ról, ograniczeń czasowych. Ten typ jest właściwie niezależny od ludzi. Jeżeli w organizacji na bardzo małej przestrzeni pracują osoby, które jednocześnie muszą wydrukować ważne dokumenty potrzebne w ich pracy (np. do rozliczenia projektu), to gdy dochodzi do konfliktu, przyczyna nie leży w trudnych charakterach tych osób czy złej komunikacji (choć może), ale w braku wystarczającej liczby drukarek.

Konflikt wartości – wynika z odmiennych systemów wartości, różnych światopoglądów, ale także z różnicy zasad i wartości wobec codziennych czynności, na przykład stosunek do pracy i etyka zawodu⁵.

Rozwiązywanie konfliktów w miejscu pracy

Eliminowanie konfliktów, a przynajmniej ich łagodzenie, powinno być jednym z najważniejszych zadań w zakładzie pracy.

Każdy konflikt jest jedyny w swoim rodzaju i trudno jest znaleźć uniwersalne rozwiązanie dla wszystkich antagonizmów. Sposób postępowania zależy nie tylko od przedmiotu sporu, zaangażowania stron i okoliczności zewnętrznych, ale także od tego, jak zinterpretowana zostanie sytuacja braku zgody. Konflikt można zinterpretować jako:

- **konstruktywny** – gdy obie strony mogą coś zyskać, odnieść jakąś korzyść z samego konfliktu lub jego rozwiązania,
- **destruktywny** – gdy jedna strona wygrywa, a druga przegrywa. Im silniejsze są negatywne emocje, tym większa skłonność do interpretacji konfliktu jako destruktywnego („my” albo „oni”), a od tego należy wybór strategii działania.

Strategia rozwiązywania konfliktów musi być różnorodna i wielowarstwowa. Podobnie jak sam zaistniały problem, musi obejmować całe przedsiębiorstwo, organizację i poszczególne jego części, zarówno pojedynczych pracowników, jak ich zespoły, zadania działów, ich problemy merytoryczne.

W rozwiązywaniu konfliktów można stosować różne techniki:

- **wygaszanie**,
- **rozstrzygnięcie sporu** (wymuszenie),
- **kompromis**,
- **integrację** (konsensus).

5. Christopher W. Moore, Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009

Sześć kroków do porozumienia – sposób na rozwiązanie sytuacji konfliktowych

KROK 1 – ZDEFINIUJ PROBLEM

Pełna definicja problemu (konfliktu) powinna zawierać opis zachowań obu stron, ich przekonań o problemie, opis sytuacji wywołujących konflikt, a przede wszystkim obszarów niezgodności, ale i wspólnych potrzeb. Określenie bardzo szczegółowo zachowań i sytuacji pomoże uniknąć dalszych punktów zapalnych. Czasem bez szkody dla którejkolwiek ze stron unikanie sytuacji konfliktowych może być rozwiązaniem samym w sobie. Jeśli nie jest to możliwe, określenie szczególnie punktów wspólnych pomoże odnaleźć kierunek rozwiązania problemu.

KROK 2 – POZNAJ PRZYCZYNY

Wspólnie określcie, co najbardziej utrudnia współpracę, znajdźcie wspomniane punkty zapalne, konkretne zachowania, które są dla Was wzajemnie nie do zaakceptowania w sytuacji sporu.

KROK 3 – PRZEDSTAWCIE MOŻLIWE ROZWIĄZANIA

Wskaźcie, co każdy z Was musi zrobić, by zażegnać konflikt. Zastanówcie się, jakie są wspólne cele i płaszczyzny współpracy.

KROK 4 – WYBIERZCIE WSPÓLNE ROZWIĄZANIE

Zdecydujcie, które rozwiązanie będzie dobre dla obu stron. Przeanalizujcie możliwe konsekwencje każdej z propozycji i zastanówcie się, jakie wspólne działania mogą one przynieść. Rozwiązanie powinno być satysfakcjonujące dla obu stron, ale przede wszystkim powinno likwidować problem.

Wracajcie do Waszych odpowiedzi definiujących problem, zdecydujcie, która propozycja wydaje się Wam najbardziej konstruktywna. Weźcie pod uwagę Wasze możliwości oraz cechy osobowości, by zwiększyć realne szanse na wykonanie przyjętych założeń rozwiązania konfliktu.

KROK 5 – WPROWADŹCIE ROZWIĄZANIE W ŻYCIE

Zapiszcie ostateczną wersję podjętej decyzji i wprowadźcie ją w życie. Forma pisemna pozwoli przypomnieć sobie wspólną wersję porozumienia, a także ułatwi kontrolę jego wykonania.

KROK 6 – SPRAWDŹCIE, CZY PROBLEM ZNIKAŁ

Odpowiedzcie na pytanie, po czym poznacie, że konflikt został rozwiązany. Opiszcie oczekiwania wobec Waszej relacji po rozwiązaniu problemu. Niech to będą wskazówki, czy wypracowane rozwiązanie dało efekt. Jeśli nie będziecie zadowoleni, wróćcie do początku i szukajcie innego rozwiązania, biorąc pod uwagę wcześniejsze doświadczenia.

Reasumując, warto podkreślić, że sposób traktowania konfliktów w dużej mierze zależy od struktury osobowości, od tego, w jakiej sytuacji się spotykamy. Konflikty są w naszym życiu chlebem powszednim i nie zdołamy ich uniknąć, ponieważ... „jeszcze się

taki nie urodził, co by każdemu dogodził”. To kolejne motto, które może pomóc w zrozumieniu różnych zachowań osób, z którymi jesteśmy w relacjach społecznych.

Pozytywną metaforą konfliktu jest porównanie do tańca: **partnerzy muszą współdziałać, aby stworzyć wartość, która bez współpracy nie powstanie.**

Dodać należy, że konflikty zdarzają się nawet w najlepszych relacjach. Postawa, jaką partnerzy wnoszą do sporu, decyduje o porażce albo o sukcesie. Bez względu na wrogość, jaką czują wobec siebie ludzie będący w konflikcie, są oni od siebie uzależnieni. Dobrostan i satysfakcja jednej strony zależą od działań tej drugiej.

Myślenie w kierunku rozstrzygnięcia konfliktu polega na przyznaniu, że „tkwimy w tym razem”. W rzeczywistości jest wiele nierozwiązanych antagonizmów, ponieważ ludzie nie pojmują wzajemnej zależności. Potoczny język sugeruje, że konflikt jest brudny, to „pranie swoich brudów we własnym gronie” czy „lepka sprawa”. Nawet porównując konflikt do gry, sugerujemy, że jedna strona musi pokonać drugą: „przekroczyłeś reguły gry”, „grasz nie fair”, „zwyciężyłeś”.

Większość ludzi reaguje na zarzut obroną albo atakiem.

Konflikt, w przeciwieństwie do różnicy zdań, odznacza się tym, że jego uczestnicy są w sporze nieprzejednani, nie uznają innej niż własna opcja i angażują się w daną sprawę nadzwyczaj emocjonalnie.

Przez konflikt w organizacji – rozumie się zazwyczaj spór dwóch lub więcej osób albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennej pozycji, różnych celów, wartości lub spostrzeżeń. Wówczas można określić go jako relacyjny, co oznacza, że jest zdeterminowany zachowaniami wszystkich osób, które są w niego zaangażowane.

W każdej organizacji, nawet dobrze zarządzanej, występuje różnica zdań, opcji czy poglądów na różne problemy i sposoby ich rozwiązywania. Różnica ta wynika z odmiennych osobowości pracowników, ich poglądów, przekonań, aspiracji i dążeń, stopnia odpowiedzialności. Nikt nie jest w stanie rozwiązać skutecznie wszystkich konfliktów, zrećnie i skutecznie prowadzić każdej rozmowy i pomóc każdemu, kto ma problem.

W chwili zaistnienia rzeczywistego kryzysu pracowniczego ważną kwestią będzie określenie sposobu podejścia do problemu. Wykorzystanie odpowiedniej strategii, aby nie dochodziło do dalszej eskalacji działań i napięć między stronami, pozwoli na zdiagnozowanie jego istoty.

O tym, jak zakończy się powstały kryzys, decydują często pierwsze jego godziny. Sytuacja kryzysowa zawsze budzi problemy emocjonalne. Sposobem obrony nie powinna być nigdy napastliwość, ale prezentacja faktów. Przekazane informacje muszą być spójne. Dla wiarygodności przekazu można je powtórzyć, przy czym nie chodzi tu o powielanie – trzeba mówić to samo, ale inaczej, bo dzięki temu zwiększa się wiarygodność przekazu. Lepsze są zawsze wypowiedzi krótkie. Te długie mogą być przez odbiorców przeinaczone.

Wspólne rozwiązywanie konfliktu sprawi, że zostaną zaspokojone potrzeby obu stron. Rozwiązanie sporu powinno powodować zmianę danej sytuacji. Stanie się inna, opcjonalnie korzystniejsza dla stron, będzie miała inną formę, wróci zgoda. Dlatego warto dostrzegać także pozytywne aspekty konfliktów, które mogą:

- rozładować napięcie między stronami,



Większość ludzi reaguje na zarzut obroną albo atakiem.



4. Konflikty między pracodawcą a związkami zawodowymi

- budować i wzmacniać już istniejące więzi społeczne,
- umożliwiać bezpośrednią artykulację konkurencyjnych żądań,
- stabilizować strukturę społeczną, pod warunkiem jednak wzajemnej tolerancji stron.

Przekonaj drugą osobę, żeby została Twoim partnerem, a nie wrogiem, co na początku wychodzi dość niezgrabnie (może wydaje się być niemożliwe), ale przy dobrej woli i pewnej wprawie zacznie współpracować, zamiast walczyć.



5. Spory zbiorowe w miejscu pracy

We wstępnym podejściu do rozwiązania sporów warto zauważyć szanse i możliwości, a nie zagrożenia. Spory pracownicze dzielimy na **indywidualne i zbiorowe**. Jeżeli dochodzi do nieporozumień między pracownikami a pracodawcą może dojść do sytuacji, w której pracownicy rozpoczną spór zbiorowy. Nadmienić warto, że w wyniku sporu prowadzonego w atmosferze dialogu można wypracować wspólne rozwiązania.

System rozwiązywania sporów zbiorowych określa *Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (Dz. U. z 2018 r. poz. 399, z późn. zm.)*⁶.

Zgodnie z art. 1 ustawy **spór zbiorowy pracowników z pracodawcą lub pracodawcami może dotyczyć warunków pracy, płac lub świadczeń socjalnych oraz praw i wolności związkowych pracowników lub innych grup, którym przysługuje prawo zrzeszania się w związkach zawodowych**. Zamieszczony w ustawie katalog spraw mogących stanowić przedmiot sporu zbiorowego ma charakter enumeratywny. Doprecyzowaniem normy zawartej w art. 1. jest przepis art. 4 ustawy. W myśl powołanego przepisu nie jest dopuszczalne prowadzenie sporu zbiorowego w celu poparcia indywidualnych żądań pracowniczych, jeżeli ich rozstrzygnięcie jest możliwe w postępowaniu przed organem rozstrzygającym spory o roszczenie pracowników.

W przypadku, gdy spór dotyczy treści układu zbiorowego pracy lub innego porozumienia, którego stroną jest organizacja związkowa, wszczęcie i prowadzenie sporu o zmianę układu lub porozumienia może nastąpić nie wcześniej niż z dniem ich wypowiedzenia.

Stronami sporu zbiorowego są: pracownicy reprezentowani przez związki zawodowe oraz pracodawca lub pracodawcy, którzy mogą być reprezentowani przez właściwe organizacje pracodawców.

W zakładzie pracy, w którym działa więcej niż jedna organizacja związkowa, każda z nich może reprezentować w sporze zbiorowym interesy stanowiące przedmiot tego sporu. Związki zawodowe mogą również skorzystać z przysługującego im uprawnienia do utworzenia wspólnej reprezentacji związkowej w sporze zbiorowym.

Natomiast jeśli w zakładzie pracy nie działa związek zawodowy, spór zbiorowy może być prowadzony przez każdą organizację związkową, jeśli pracownicy tego zakładu pracy zwrócili się do niej o reprezentowanie ich interesów zbiorowych.

Coraz częściej pracodawcy, jak i pracownicy świadomie podchodzą do rozwiązywania sporów pracowniczych. Spór między pracownikiem a pracodawcą powstaje, gdy jedna ze stron nie wypełnia obowiązków wobec drugiej strony określonych w kodeksie pracy, regulaminie pracy, regulaminie wynagradzania i premiowania, zakładowym układzie zbiorowym pracy, a także określonych w umowie o pracę czy opisie stanowiska.

Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych określa sprawy, jakie mogą wchodzić w zakres sporu zbiorowego pracowników z pracodawcą:

- warunki pracy,
- warunki płacy,
- świadczenia socjalne,
- prawa i wolności związkowe.

6. Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (Dz. U. z 2018 r. poz. 399, z późn. zm.)



Spór zbiorowy pracowników z pracodawcą lub pracodawcami może dotyczyć warunków pracy, płac lub świadczeń socjalnych oraz praw i wolności związkowych pracowników lub innych grup, którym przysługuje prawo zrzeszania się w związkach zawodowych.



Spór zbiorowy rozumiany jest jako spór pracowników z pracodawcą dot. warunków pracy, płacy, świadczeń socjalnych, praw i wolności związkowych pracowników.

Postępowanie w sporze zbiorowym

Prawa i interesy zbiorowe pracowników mogą być jedynie reprezentowane przez związki zawodowe. Gdy u danego pracodawcy działa kilka związków zawodowych, każdy z nich może wystąpić samodzielnie jako strona sporu zbiorowego. Mogą jednak postanowić, że w sporze zbiorowym będzie brała udział wspólna reprezentacja.

Artykuł 7 pkt 1 *Ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych* dokładnie wskazuje moment powstania sporu: „**Spór zbiorowy istnieje od dnia wystąpienia przez podmiot reprezentujący interesy pracownicze do pracodawcy z żądaniami**”⁷.

Istotną kwestią jest, aby w zgłoszeniu sporu określić przedmiot żądań objętych sporem. Pracodawca powinien niezwłocznie podjąć **rokowania w celu rozwiązania sporu w drodze porozumienia**, zawiadamiając jednocześnie o powstaniu sporu właściwego okręgowego inspektora pracy. Rokowania kończą się podpisaniem przez strony porozumienia albo sporządzeniem protokołu rozbieżności ze wskazaniem stanowisk stron.

Mediacje

Idea mediacji, jako alternatywnej metody rozwiązywania konfliktów i sporów w miejscu pracy, po raz pierwszy pojawiła się w polskim prawie w *Ustawie z 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych*.

Rozdział 3 *Ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych* wprowadza osobę **mediatora**. Jeżeli strony sporu nie zawarły porozumienia w fazie rokowań, po sporządzeniu protokołu rozbieżności, w którym pracownicy podtrzymują swoje żądania, obowiązkowy musi zostać powołany mediator.

W trakcie postępowania mediacyjnego, mediator zachęca strony do nawiązania dialogu i szukania drogi do porozumienia. Strony same wybierają technikę rozwiązania sporu i samodzielnie dążą do rozwiązania, które będzie dla nich najbardziej odpowiednie. Mediacja daje zatem możliwość wyjścia poza stanowisko o charakterze czysto prawnym i uzyskania zindywidualizowanego rozwiązania⁸.

Mediatora ustalają wspólnie strony sporu zbiorowego. Może to być osoba z listy ustalonej przez ministra właściwego do spraw pracy w uzgodnieniu z organizacjami związkowymi oraz pracodawcą.



Źródło: CIOP

7. Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (Dz. U. z 2018 r. poz. 399, z późn.zm.)

8. Informator, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, Rozwiązywanie sporów zbiorowych, Warszawa 2021

Mediacja – proces dochodzenia do rozwiązania sporu prowadzony w obecności osoby trzeciej.

Mediator – osoba obiektywna, bezstronna, nie podejmuje w imieniu żadnej ze stron decyzji.

Mediacje w sprawach gospodarczych oraz wynikające z prawa pracy umożliwiają szybkie i poufne zawarcie porozumienia.

Gwarancję bezstronności w rokowaniach daje mediator.

Jeżeli przebieg postępowania mediacyjnego uzasadnia ocenę, że nie doprowadzi ono do rozwiązania sporu, organizacja związkowa, która wszczęła spór, może zorganizować jednorazowo i na czas nie dłuższy niż 2 godziny strajk ostrzegawczy.

Brak porozumienia stron w postępowaniu mediacyjnym uprawnia do podjęcia akcji strajkowej.



Gwarancję bezstronności w rokowaniach daje mediator.



Brak porozumienia stron w postępowaniu mediacyjnym uprawnia do podjęcia akcji strajkowej.

Wzór wniosku o wskazanie mediatora

....., dnia

Minister właściwy do spraw pracy

Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej
ul. Nowogrodzka 1/3/5
00-513 Warszawa

Wniosek o wskazanie mediatora

Na podstawie art. 11 ust. 2 ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (Dz. U. z 2020 r. poz. 123) zwracam się o wskazanie mediatora z listy ustalonej przez ministra właściwego do spraw pracy w uzgodnieniu z organizacjami związkowymi oraz organizacjami pracodawców reprezentatywnymi w rozumieniu ustawy z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego (Dz. U. z 2018 r. poz. 2232 z późn. zm.) do przeprowadzenia postępowania mediacyjnego w sporze zbiorowym pomiędzy:

.....

(pieczęć i podpis)

Osoby do kontaktu:

nr tel.:

adres e-mail:

Załączniki:

Protokół rozbieżności ze wskazaniem stanowisk stron



**Przykładowy wzór porozumienia w sporze zbiorowym
po postępowaniu mediacyjnym**

Miejscowość, data

POROZUMIENIE

zawarte w dnia w związku ze sporem zbiorowym pomiędzy:

pracodawcą

a związkiem zawodowym/związkami zawodowymi

W wyniku postępowania mediacyjnego przeprowadzonego przez mediatora, wpisanego na listę Ministerstwa Pracy, w ramach porozumienia strony mediacji (pracodawca i związek zawodowy/związki zawodowe) postanowiły, co następuje:

.....
.....
.....

Podpisano w jednobrzmiących egzemplarzach w obecności mediatora.

W imieniu pracodawcy:

W imieniu związku zawodowego:

Podpis mediatora:



**Przykładowy wzór protokołu rozbieżności
po przeprowadzeniu mediacji w sporze zbiorowym**

Miejscowość, data

PROTOKÓŁ ROZBIEŻNOŚCI

po przeprowadzeniu mediacji w sporze zbiorowym

spisany w w dniu w ramach procedury rozwiązywania sporu zbiorowego toczącego się pomiędzy:

pracodawcą

a związkiem zawodowym/związkami zawodowymi

W wyniku postępowania mediacyjnego przeprowadzonego przez mediatora

które nie doprowadziło do zawarcia porozumienia, wskazuje się na następujące rozbieżności dotyczące:

.....
.....
.....

W imieniu pracodawcy:

.....

W imieniu strony związkowej:

.....

Pracodawca zaproponował:

Stanowisko strony związkowej:

Na tym protokół zakończono i podpisano.

Sporządzono w jednobrzmiących egzemplarzach w obecności mediatora.

Arbitraż

W postępowaniu arbitrażowym decyzja jest wydawana na podstawie właściwego prawa. Związki zawodowe mogą podjąć próbę rozwiązania sporu przez poddanie go rozstrzygnięciu kolegium arbitrażu społecznego. Dodać należy, arbitraż w sporze zbiorowym nie jest obligatoryjny. Zgodnie z postanowieniem Sądu najwyższego z 28 stycznia 1997 r. (KAS 3/96, OSNP 1997/19/391) postępowanie przed kolegium arbitrażu społecznego musi być poprzedzone nie tylko rokowaniami, lecz także mediacją⁹. Skierowanie sprawy do arbitrażu zależy jedynie od organizacji związkowej. Pracodawca nie może wystąpić z wnioskiem o poddaniu sporu do rozstrzygnięcia przez kolegium.

9. A.Binsztok, P. Miłoszewski, Spory pracownicze. Rozwiązanie i zapobieganie, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2018, s. 100



Arbitraż jest ukierunkowany na rozstrzygnięcie sporu przez sędziego arbitra wybranego wspólnie przez strony, które mają obowiązek poddania się wyrokowi sądu polubownego.

Strajk

Po wyczerpaniu możliwości rozwiązania sporu według zasad określonych w art. 7-14 *Ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych*, w razie braku możliwości osiągnięcia porozumienia, związek zawodowy może ogłosić przystąpienie do strajku. Strajk jest środkiem ostatecznym i nie może być ogłoszony bez uprzedniego przejścia przez wszystkie fazy sporu. Niedopełnienie wymogów ustawy skutkuje uznaniem strajku za nielegalny i naraża zarówno związek zawodowy prowadzący spór, jak i pracowników na nieprzyjemne konsekwencje¹⁰.

W przypadku bezprawnego działania pracodawcy uniemożliwiającego przeprowadzenie rokowań lub mediacji, a także gdy pracodawca rozwiązał stosunek pracy z prowadzącym spór działaczem związkowym, strajk może być zorganizowany z pominięciem tych zasad.

Przy podejmowaniu decyzji o ogłoszeniu strajku podmiot reprezentujący interesy pracownicze powinien wziąć pod uwagę współmierność żądań do strat związanych ze strajkiem.

Zanim rozpocznie się strajk, organizacja związkowa musi przeprowadzić **referendum**. Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych określa, że po uzyskaniu zgody większości głosujących pracowników, jeżeli w głosowaniu wzięło udział co najmniej 50 proc. pracowników zakładu, związek zawodowy jest uprawniony do ogłoszenia **strajku**. Ogłoszenie strajku powinno nastąpić co najmniej na 5 dni przed jego rozpoczęciem.

Ustawa jednak nieprecyzyjnie określa sposób przeprowadzenia głosowania. Termin referendum w zapisach ustawy się nie pojawia.

O sposobie i formie przeprowadzenia referendum decyduje organizacja zakładowa. Głosowanie może być tajne lub jawne, ustne lub pisemne, jedno lub kilkudniowe. Związki zawodowe decydują o treści pytania, przygotowują formę karty do głosowania.

Warto nadmienić, że **treść pytania w referendum musi dotyczyć punktu sporu zbiorowego**, co do którego nie osiągnięto porozumienia w wyniku rokowań i mediacji. Ostatnim punktem jest ogłoszenie wyników głosowania.

W *Ustawie o rozwiązywaniu sporów zbiorowych* określono, że strajk polega na zbiorowym powstrzymaniu się pracowników od wykonywania pracy. W trakcie strajku pracodawca nadal zarządza zakładem pracy. Kierownik zakładu pracy nie może być w czasie strajku ograniczony w pełnieniu obowiązków.

Udział w strajku jest dobrowolny i pracodawca ma prawo zorganizować pracę pracownikom niebiorącym udziału w strajku. Zobowiązany jest także do zapewnienia ochrony mienia zakładu i nieprzerwanej pracy tych obiektów, urządzeń i instalacji, których unieruchomienie może stanowić zagrożenie dla życia lub zdrowia pracowników.

10. tamże, s.103



Strajk jest środkiem ostatecznym i nie może być ogłoszony bez uprzedniego przejścia przez wszystkie fazy sporu.

W trakcie strajku organizatorzy są zobowiązani współdziałać z kierownikiem zakładu pracy w zakresie ochrony mienia i nieprzerwanej pracy obiektów, urządzeń i instalacji, które są niezbędne do zapewnienia bezpieczeństwa pracowników, przywrócenia pracy po zakończeniu strajku.

W trakcie strajku zorganizowanego zgodnie z przepisami ustawy pracownik zachowuje prawo do świadczeń z ubezpieczenia społecznego oraz uprawnień ze stosunku pracy, z wyjątkiem prawa do wynagrodzenia.

Spór zbiorowy powinien zakończyć się podpisaniem porozumienia. Podpisane porozumienie stanowi źródło prawa.



6. Zakończenie

W życiu codziennym każdy z nas porozumiewa się z innymi ludźmi. Potrzeba kontaktu i towarzystwa innych osób okazuje się bardzo silna. Niezależnie od tych oczywistych potrzeb – porozumiewanie się jest podstawą budowania relacji międzyludzkich. Docho- dzi jednak do nieporozumień, konfliktów i sporów.

Większość ludzi zakłada, że panowanie nad emocjami – to umiejętność, która po- dobnie jak oddychanie – sama się rozwija i nie wymaga ćwiczenia. Takie założenie w większości przypadków nie sprawdza się.

W relacjach interpersonalnych mamy do czynienia z niepowtarzalnością, wzajemną zależnością, nadmiarem informacji i rodzącymi się nieporozumieniami. Warto zatem po- siadać skuteczną i poprawną umiejętność przystosowawczą, umiejętność spojrzenia na sprawy z punktu widzenia drugiej osoby. Budować dobry klimat i wzajemny szacunek – to podstawa, aby dojść z drugą osobą do porozumienia.

Ponieważ nie da się uniknąć konfliktów i sporów, wyzwaniem staje się ich rozwiąza- nie. Umiejętności i metod radzenia sobie z konfliktami, można się nauczyć i warto to zro- bić. Źródłem i początkiem konfliktu jest na ogół powstanie uczucia niezadowolenia wy- wołującego frustrację, silne wzburzenie emocjonalne i postrzeganie drugiej osoby jako wroga. W zakładzie pracy dość często możemy zaobserwować powstawanie konfliktów o różnym podłożu – począwszy od spraw pracowniczych, płacowych, socjalnych i wol- nościowych. Dlatego warto podejmować działania natychmiast i na bieżąco. Znaczącą rolę w tej materii przypisuje się związkom zawodowym. I dlatego wskazane jest zasto- sowanie konstruktywnych strategii, które mogą doprowadzić do pozytywnego myślenia o sytuacji konfliktowej i spowodować konstruktywne podejście do wzajemnej współpracy zmierzającej do wyeliminowania konfliktów i sporów.

Coraz większa świadomość zarówno pracodawców, jak i pracowników zmusza strony do poszukiwania rozwiązań w sytuacjach spornych. Najczęściej strony dążą do ograni- czania kosztownych akcji protestacyjnych i strajków w przypadku wszczęcia sporu zbio- rowego. Przystępując do próby rozwiązania sporu, warto się zastanowić, której metody użyć i który sposób postępowania będzie najwłaściwszy. Biorąc pod uwagę, że strajk jest ostatecznym środkiem nacisku na pracodawcę, warto wcześniej skorzystać z innych możliwości dojścia do porozumienia.



Warto zatem posiadać skuteczną i poprawną umiejętność przystosowawczą, umiejętność spojrzenia na sprawy z punktu widzenia drugiej osoby.

7. Ćwiczenia do realizacji w trakcie szkolenia

Ćwiczenie nr 1. Relacje związku zawodowego z pracodawcą

Cel ćwiczenia: nabycie umiejętności znalezienia nowych sposobów patrzenia na problemy

Metody pracy: praca indywidualna, prezentacja na forum

Czas ćwiczenia: 30 minut (przygotowanie i prezentacja)

Materiały: treść ćwiczenia, długopis, kartka papieru

Zadania do wykonania:

1. Wykorzystując załączone pytania zastanów się nad znalezieniem nowego sposobu patrzenia na problemy wynikające z relacji związku zawodowego z pracodawcą.
2. Przemyslenia wypisz na kartce.
3. Dokonaj prezentacji twoich przemysleń.

Pytania:

- Co jest realnym problemem w relacjach związku zawodowego z pracodawcą w twoim zakładzie pracy?
- Jak opiszesz ten problem?
- Jakie proponujesz sposoby budowania odpowiednich relacji z pracodawcą?
- Kluczowe podpowiedzi
- Podziel problem na części.
- Zapytaj innych osób, jak one to postrzegają.
- Postaraj się odróżnić to, na co patrzysz, od tego, co o tym myślisz.

Ćwiczenie nr 2. Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w miejscu pracy

Cel ćwiczenia: nabycie umiejętności w rozwiązywaniu sytuacji konfliktowych

Metody pracy: praca w grupie, prezentacja na forum

Czas ćwiczenia: 25 minut (przygotowanie i prezentacja)

Materiały: treść ćwiczenia, flamastry, plansza

Zadania do wykonania:

1. Zapoznając się z wybranym przez trenera dla waszej grupy studium przypadku – przygotujcie strategię rozwiązania sytuacji konfliktowej w miejscu pracy.
2. Przemyslenia wypiszcie na planszy.



- Wybierzcie jedną osobę, która w waszym imieniu dokona prezentacji. Czas prezentacji do 10 minut.

Przykład I

W zakładzie pracy powstał konflikt między pracownikami a kierownictwem. Od trzech miesięcy działa organizacja zakładowa NSZZ „Solidarność”. Pracownicy niezrzeszeni nie wierzą, że pracodawca będzie rozmawiał z reprezentacją związkową. Podłożem konfliktu są kwestie pracownicze: brak wypłaty premii regulaminowej za II kwartał 2023 r. Kilka osób nawołuje do strajku.

Przykład II

Pracownicy zgodnie z prawem założyli związek zawodowy NSZZ „Solidarność”, który zrzesza 35 związkowców na 124 zatrudnionych pracowników. Pracodawca twierdzi, że związki zawodowe tylko przeszkadzają w prowadzeniu i zarządzaniu przedsiębiorstwem. Nie zamierza spotkać się ze związkowcami. Związkowcy domagają się spotkania – zamierzają podjąć negocjacje płacowe w celu uzyskania podwyżki wynagrodzenia o 20 proc. Średnie wynagrodzenie wynosi 4300 zł. Wystosowali w tej sprawie pismo do pracodawcy. Nie otrzymali odpowiedzi na swoje postulaty. Pracodawca straszy zwolnieniami i żąda listy osób należących do związku zawodowego NSZZ „Solidarność”. W zakładzie nie działają inne związki zawodowe. Pracownicy niezrzeszeni obwiniają za złą atmosferę związkowców. W pracy jest napięta atmosfera i ludzie są emocjonalnie do siebie nastawieni.

Ćwiczenie nr 3.

Zakres sporu zbiorowego pracowników z pracodawcą.

Cel ćwiczenia: nabycie wiedzy i umiejętności z zakresu *Ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych*

Metody pracy: praca w grupie, prezentacja na forum

Czas ćwiczenia: 25 minut (przygotowanie i prezentacja)

Materiały: treść *Ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych*, flamastry, plansza

Zadania do wykonania:

- Korzystając z *Ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych* wypiszcie na planszy zakres spraw wchodzących w spór zbiorowy z pracodawcą.
- Przemyślenia wypiszcie na planszy.
- Wybierzcie osobę, która w waszym imieniu dokona prezentacji. Czas prezentacji do 10 minut.

Ćwiczenie nr 4. Przygotowanie działań dot. wszczęcia sporu zbiorowego z pracodawcą

Cel ćwiczenia: nabycie wiedzy i umiejętności z zakresu prowadzenia sporów zbiorowych z pracodawcą

Metody pracy: praca w grupie, prezentacja na forum

Czas ćwiczenia: 25 minut (przygotowanie i prezentacja)

Materiały: treść ćwiczenia, treść *Ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych*, flamastry, plansza

Zadania do wykonania:

1. Korzystając z *Ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych* wypiszcie na planszy działania, jakie należy podjąć wszczynając spór zbiorowy z pracodawcą.
2. Przemyslenia wypiszcie na planszy.
3. Wybierzcie osobę, która w waszym imieniu dokona prezentacji. Czas prezentacji do 10 minut.

Ćwiczenie nr 5. Odpowiedzialność stron sporu za naruszenie przepisów o rozwiązywaniu sporów zbiorowych

Cel ćwiczenia: nabycie wiedzy i świadomości na temat odpowiedzialności za naruszenie przepisów o rozwiązywaniu sporów zbiorowych

Metody pracy: praca w grupie, prezentacja na forum

Czas ćwiczenia: 25 minut (przygotowanie i prezentacja)

Materiały: treść ćwiczenia, treść *Ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych*, flamastry, plansza

Zadania do wykonania:

1. Korzystając z *Ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych* wypiszcie na planszy konsekwencje wynikające z naruszenia przez pracodawcę i związku zawodowe przepisów o rozwiązywaniu sporów zbiorowych.
2. Przemyslenia wypiszcie na planszy.
3. Wybierzcie osobę, która w waszym imieniu dokona prezentacji. Czas prezentacji do 10 minut.



Ćwiczenie nr 6. Elementy protokołu rozbieżności

Cel ćwiczenia: nabycie umiejętności sporządzenia protokołu rozbieżności

Metody pracy: praca w grupie, podział na trzy grupy za pomocą odliczania, prezentacja przedstawiciela grupy

Czas ćwiczenia: przygotowanie zadania 20 minut, prezentacja 5 minut

Materiały: treść ćwiczenia, plansza, flamaster

Zadania do wykonania:

Jakie elementy powinien zawierać protokół rozbieżności? – pracując metodą „burzy mózgów” ustalcie w grupie elementy składowe protokołu.

Ustalenia wypiszcie na planszy.

Przedstawiciel grupy dokonuje prezentacji – max 5 minut.



8. Testy

Test nr 1. Jakim jesteś słuchaczem?

Zastanów się, w jaki sposób słuchasz. Udziel najszczerzej odpowiedzi na następujące pytania. Zaznacz odpowiednio „tak” lub „nie”.

Lp.	Wykaz	Tak	Nie
1	Słucham bez przerywania		
2	Pokazuję, że słucham, kiedy mówi rozmówca		
3	Zwykle łatwo się rozpraszam		
4	Pytam		
5	Zadaję wiele różnych pytań		
6	Kontroluję swoje zachowanie i mowę ciała		
7	W trakcie trudnej rozmowy podczas słuchania przygotowuję swoje odpowiedzi		
8	Czasami kończę wypowiedzi za kogoś, by pokazać, że rozumiem, o czym mówi		
9	Sprawdzam, czy dobrze rozumiem		
10	Tracę koncentrację, jeśli nie potrafię nadążyć za rozmówcą		
11	Nie pozwalam, by własne myśli przeszkadzały mi w słuchaniu		
12	Uważam, że jasne precyzowanie informacji należy do roli mówiącego		
13	Trudno mi utrzymać kontakt wzrokowy z rozmówcą		
14	Potrafię stosować różnorakie reakcje i formy odpowiedzi		
15	Wsluchuję się zarówno w słowa, jak i w uczucia		



L.p.	Wykaz	Tak	Nie
16	Często umyka mi sedno czyjeś wypowiedzi		
17	Czekam, aż rozmówca skończy mówić, nim ocenię to, co powiedział		
18	Zastanawiam się nad tym, co zostało powiedziane i parafrazuję to		
19	Słuchając czyjegoś zdania, umiem odłożyć własne potrzeby na bok		
20	Czasami nie potrafię powstrzymać się przed reakcją emocjonalną		

Odpowiedzi aktywnego słuchacza:

1. tak, 2. tak, 3. nie, 4. tak, 5. tak, 6. tak, 7. nie, 8. nie, 9. tak, 10. nie, 11. tak, 12. nie, 13. nie, 14. tak, 15. tak, 16. nie, 17. tak, 18. tak, 19. tak, 20. nie.

Klucz odpowiedzi – Jakim jesteś słuchaczem?

Jeśli zaznaczyłeś co najmniej 10 takich odpowiedzi, masz solidną podstawę do budowania umiejętności słuchania.

Nie martw się jednak, jeśli takich odpowiedzi było mniej – zdziwisz się, jak szybko można opanować nawyki dobrego słuchania, kiedy tylko człowiek na to się zdecyduje.

Test nr 2. Jaki nosisz kapelusz – czyli test stylu myślenia

Jesteś emocjonalnym barometrem grupy, a może chłodziś zapal rewolucjonistów? Każdy człowiek wnosi do pracy zespołowej coś unikatowego, zgodnego z tym, jaki styl myślenia reprezentuje. To odnosi się także do Twoich codziennych wyborów i sposobu funkcjonowania. Zgodnie z teorią Edwarda de Bono istnieje sześć podstawowych stylów, które nazywa się kapeluszami myślowymi – to właśnie one, w dużej mierze, decydują o postrzeganiu rzeczywistości i sposobie pracy, jaki wybierasz. Zobacz, jaki kapelusz nosisz.

Instrukcja

Przeczytaj uważnie każde stwierdzenie. Następnie zaznacz tę pozycję, która najbliższemu odpowiada stopniowi, w jakim zgadzasz się z danym stwierdzeniem, zgodnie ze skalą:

1 – w ogóle się nie zgadzam

- 2 – raczej się nie zgadzam
 3 – nie wiem
 4 – raczej się zgadzam
 5 – zdecydowanie się zgadzam

Staraj się unikać środkowej odpowiedzi. Postaraj się szczerze odpowiadać na zamieszczone pytania, pamiętając, że nie ma dobrych ani złych odpowiedzi.

1. Wolisz rozmawiać z ludźmi, którzy prezentują racjonalne argumenty, niż z tymi, dla których ważniejsze są odczucia i intuicja.

1 2 3 4 5

2. Ważna dla ciebie jest pozytywna atmosfera pracy.

1 2 3 4 5

3. Chętniej podejmujesz się działań, które są dla Ciebie nowe, niż zadań, które znasz i wiesz „z góry” jak je zrealizować.

1 2 3 4 5

4. Bardziej przemawiają do Ciebie argumenty emocjonalne, oparte na przeczuciach i intuicji, niż racjonalne.

1 2 3 4 5

5. Pracując w zespole, lubisz mieć przygotowane zestawienia, analizy i statystyki, tak żeby móc przedstawić grupie problem z każdej strony.

1 2 3 4 5

Starasz się zawsze przewidzieć nawet odległe problemy, które może wywołać Twoja lub cudza decyzja.

1 2 3 4 5

6. Kiedy pojawia się nowy pomysł, Ty od razu widzisz jego pozytywne skutki.

1 2 3 4 5

7. Nie wierzysz, że „lepsze jest wrogiem dobrego” i zawsze sprawdzasz, czy czegoś nie da się zrobić inaczej i lepiej niż dotychczas.



1 2 3 4 5

8. Gdy masz problem starasz się w ogóle nie koncentrować na negatywnych aspektach, a za wszelką cenę poszukujesz czegoś, co pozwala Ci optymistycznie myśleć o sprawie.

1 2 3 4 5

9. Zawsze wiesz, w którym miejscu prac się znajdujesz i ile czasu potrzebujesz do zakończenia zadania czy projektu.

1 2 3 4 5

10. Na ogół widzisz więcej korzyści niż inni członkowie grupy.

1 2 3 4 5

11. Często używasz sformułowań, takich jak: „czuję, że to dobry pomysł”, „mam wrażenie, że to rozwiązanie nie jest najlepsze”.

1 2 3 4 5

12. Wolisz pracować z ludźmi, którzy mają odmienne zdanie, bo odmienne zdania zawsze wnoszą coś nowego.

1 2 3 4 5

13. W pracy nie tolerujesz chaosu i niejednoznaczności.

1 2 3 4 5

14. Rozważając nowe pomysły, zwracasz szczególną uwagę na niebezpieczeństwa i przeszkody, które mogą zaistnieć.

1 2 3 4 5

15. Upominasz innych członków grupy, jeżeli odbiegają w dyskusji od tematu spotkania.

1 2 3 4 5

16. Zanim zaczniesz rozwiązywać problem, zbierasz wszelkie dostępne dane na ten temat – statystyki, analizy czy opisane rozwiązania podobnych problemów.

1 2 3 4 5

17. W grupie często chłodzisz zapal innych, wykazując ich błędy rozumowania.

1 2 3 4 5

Obliczanie wyniku

Podlicz punkty, jakie uzyskałeś, zgodnie z poniższym kluczem:

Biały kapelusz – pytania: 1, 5, 17

Czerwony kapelusz – pytania: 2, 4, 12

Żółty kapelusz – pytania: 7, 9, 11

Czarny kapelusz – pytania: 6, 15, 18

Niebieski kapelusz – pytania: 10, 14, 16

Zielony kapelusz – pytania: 3, 8, 13

Zobacz, do którego zestawu pytań uzyskałeś najwięcej punktów i sprawdź, jaki kapelusz nosisz na co dzień.

Jeżeli uzyskałeś równą liczbę punktów dla więcej niż jednego kapelusza, przeczytaj opis każdego z nich. Mimo że każdy człowiek posiada wrodzony dominujący styl, który jest dla niego najbardziej naturalny, w toku rozwoju może on wykształcić drugi, równie silny styl, a nawet dwa wtórne style myślenia. Choć jest to sytuacja rzadka, należy zaznaczyć, że wówczas wszystkie style mogą mieć wpływ na Twoje zachowania i decyzje w danej sytuacji.

Jeżeli uzyskałeś równą liczbę punktów dla pary kapeluszy: niebieskiego i zielonego, żółtego i czarnego lub białego i czerwonego, oznacza to, że wybrałeś dwa przeciwstawne style myślenia. Może to być spowodowane tym, że nie wypełniłeś testu z należytą uwagą lub że jeden ze stylów przyjąłeś wtórnie, aby dobrze dopasować się do wymagań otoczenia, jednak nie jest on dla Ciebie naturalny.

Interpretacja wyniku

BIAŁY KAPELUSZ

Odpowiada za logikę i statystyki. To kapelusz osoby, która zawsze stara się poznać wszystkie fakty, zanim podejmie decyzję. Nie ufa uczuciom ani intuicji, a jedynie logice. Często odwołuje się do statystyk, wyszukuje podobne sytuacje, aby móc sprawdzić, jakie kroki podjęli inni i jakie były ich skutki. Nie poddaje się emocjom, skupiając się na obiektywnej analizie. Często osoby o tym stylu myślenia mają problemy z podjęciem decyzji, jeżeli mają niepełne informacje. W grupie biały kapelusz dba o obiektywizowanie sytuacji i przedstawienie faktów, zarówno przemawiających za, jak i przeciw prezentowanemu rozwiązaniu. Jest neutralny wobec prezentowanych zagadnień, dbając o merytoryczną stronę dyskusji – dane, fakty i statystyki. Nie docenia roli emocji i nastrojów w procesie podejmowania decyzji, co powoduje, że jest świetnym analitykiem i neutralnym głosem rozsądku.

CZERWONY KAPELUSZ

Jego domeną są emocje i uczucia. Osoba nosząca taki kapelusz jest barometrem nastrojów. Wierzy w swoją intuicję i często opiera na niej swoje działania. Często im-





pulsywnie podejmuje decyzje i skupia się tylko na aspekcie problemu, który wywołał u niej emocje. Otwartość w prezentowaniu uczuć i duże wyczulenie na nastroje innych powodują, że może nie dotrzymywać planów, koncentrując się na relacjach z pracownikami lub własnych emocjach. Doskonale wyczuwa nastroje w grupie i dąży do harmonii – zawsze stara się rozładować negatywne emocje i zachęca innych do otwartości w tym zakresie. Może to wprowadzać chwilowy chaos w pracę grupy, ale pozwala na przywrócenie równowagi emocjonalnej, tak ważnej dla osoby o takim stylu myślenia. Doskonale odnajduje się w zadaniach twórczych, gdzie ważne jest pierwsze wrażenie i odczucia.

ŻÓŁTY KAPELUSZ

To kapelusz optymisty. Osoba go nosząca zawsze zauważa pozytywne aspekty sytuacji, otwarcie podchodząc do nowości i pomysłów innych. Taka postawa pozwala na spostrzeganie ukrytych, niewidocznych gołym okiem korzyści, możliwości rozwoju i dalekosiężnych plusów danej sytuacji. Nie jest jednak oderwana od rzeczywistości – pozytywne spojrzenie jest poparte analizą korzyści i dalekosiężnych zysków. W grupie ten styl myślenia pozwala otwarcie podchodzić do pomysłów i wspierać innych w procesie ich udoskonalania. Często widzi dużo więcej pozytywnych aspektów niż reszta grupy, co pozwala na bardziej kompleksowe i dalekosiężne rozważenie pomysłu. Pozytywne spojrzenie pozwala również zachować chęć do działania, nawet w trudnych momentach – dzięki zadaniowemu podejściu z łatwością przeformułuje problemy na wyzwania.

CZARNY KAPELUSZ

Odpowiada za zauważanie zagrożeń i oszczędność. Osoba w takim kapeluszu jest jak radar wyczulony na możliwe problemy i niedociągnięcia. Stara się każdą decyzję sprawdzić pod kątem jej skuteczności, ale i wagi konsekwencji, jakie ze sobą niesie. Ostrożnie podchodzi do nowości i szybko podejmowanych decyzji. Jest również osobą poszukującą oszczędności – czasu, energii czy kosztów. Każde rozwiązanie rozpatruje z perspektywy niedociągnięć i zagrożeń. Jest mistrzem krytyki, co często pozwala ustrzec się błędów i zbyt pochopnych działań. Pracując w grupie, wskazuje na słabe strony rozwiązań, co pozwala na przywrócenie dystansu i znalezienie luk w koncepcji działania. Odnosząc się do faktów, nie wprowadza zadrażeń i racjonalnie dawkuje swoją ostrożność. Pesymistyczne spojrzenie pozwala chłodno oceniać zagrożenia i niedociągnięcia pomysłów i planów, co pozwala uniknąć pułapek, ale również ogranicza możliwość podjęcia niezbędnego czasem ryzyka.

NIEBIESKI KAPELUSZ

Jego domeną jest ład i porządek. To kapelusz organizatora i obserwatora. Chętnie tworzy plany działania i harmonogramy, pilnuje ich wykonania i sprawności działań. Trafnie określa priorytety i ocenia aktualną sytuację, co pozwala jej skutecznie monitorować postępy. Osoba w tym kapeluszu zadania układa w określonym porządku i skrupulatnie pilnuje przejrzystości działań. Zachowuje spokój w sytuacjach napięcia i metodycznie realizuje założenia. Jest przywiązana do wytycznych i jakkolwiek chaos może powodować trudności w realizacji zadań. W grupie najlepiej odnajduje się jako osoba monitorująca przebieg spotkań i pracy. Doskonale podsumowuje wykonane prace i wyciąga wnioski poparte adekwatnym podziałem zadań na dalszy etap. Pilnuje, aby wszelkie działania nie odbiegały od głównego nurtu spotkania lub wyznaczonych celów.



ZIELONY KAPELUSZ

Odpowiada za kreatywne myślenie i nowoczesne rozwiązania. Osoba nosząca ten kapelusz to prawdziwa kopalnia pomysłów. Aktywnie poszukuje nowych dróg działania, możliwości udoskonalania istniejących już rozwiązań. Postrzega problem lub nieznaną sytuację jako początek drogi rozwoju, szansę na zmianę zastanego porządku i wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań. Ceni sobie odmienne poglądy, ponieważ dają jej one możliwość zobaczenia nowych torów i rozwiązań. Ciężko jej poddać się rygorom i ograniczeniom, ponieważ często, poszukując nowych punktów widzenia i możliwości, odbiega od logicznego porządku. Chaos może towarzyszyć również wdrażaniu w życie nowych pomysłów. Często logiczną ocenę pomysłu i opracowanie systemu wdrożenia zostawia innym. Brak uporządkowania może utrudniać relacje z innymi członkami zespołu, ale nikt tak jak zielony kapelusz nie potrafi wspierać kreatywności i pracy twórczej.

Test nr 3. Autodiagnoza stylu rozwiązywania konfliktów

Przy każdym stwierdzeniu napisz TAK – jeśli najczęściej tak właśnie postępujesz w sytuacjach społecznych, a NIE – jeśli takie zachowanie jest tobie obce lub nie wiesz o co chodzi.

1. Staram się unikać konfliktów, bo nie lubię się denerwować.
2. W konfliktowych sytuacjach zwykle ustępuję.
3. Dążę do takich rozstrzygnięć konfliktu, z których wszyscy są zadowoleni.
4. Zazwyczaj twardo walczę o swoje.
5. Często podporządkowuję się innym ludziom.
6. Wycofuję się z trudnych sytuacji.
7. Umie współpracować także z ludźmi, którzy mają odmienne zdanie.
8. Dążę do ugody, nawet, wtedy kiedy ogarnia mnie wściekłość.
9. Zwykle staram się udowodnić ludziom, że mam rację.
10. Często ulegam, żeby nie prowokować nasilenia konfliktu.
11. Kiedy inni się kłócą, najczęściej siedzę cicho.
12. Bardzo lubię wygrywać w konfliktach.
13. W sytuacjach konfliktowych aktywnie dążę do kompromisu.
14. Ustępuję, gdy widzę, że inni też to robią.
15. Jako osoba mądrzejsza ustępuję tym mniej dojrzałym.
16. Współpracuję z ludźmi, bo jestem zdania, że to najlepszy sposób na rozwiązanie konfliktu.
17. Eliminuję konflikty przez poszukiwanie rozwiązań, satysfakcjonujących obie strony.
18. Uciekam od trudnych sytuacji, bo za dużo mnie to kosztuje (koszt emocjonalny).
19. Lubię ostre starcia.
20. Rzadko otwarcie wypowiadam własne zdanie.
21. Okazuję czasem pokorę.
22. Wspólnie z drugą stroną staram się znaleźć najlepsze wyjście z konfliktowej sytuacji.

23. Walczę, bo uważam, że inaczej inni mnie zniszczą.

24. Z agresją ludzi zwykle radzę sobie przez znalezienie płaszczyzny porozumienia.

25. Umiem ulegać.

Źródło: „Autodiagnoza stylu rozwiązywania konfliktów, H. Hamer, „Rozwój umiejętności społecznych”, Warszawa 1999, s.171 – 173

Klucz do autodiagnozy rozwiązywania konfliktów

Diagnostyczne (czyli oznaczające występowanie skłonności do danego stylu rozwiązywania konfliktu) są tylko odpowiedzi TAK. Nie bierzemy zatem w ogóle pod uwagę odpowiedzi NIE. Należy podkreślić poniżej, przy numerach stwierdzeń, własne odpowiedzi TAK.

WSPÓŁPRACA: 3,7,16,17,22

KOMPROMIS: 2,8,13,14,24

WALKA: 4,9,12,19,23

UNIKANIE: 1,6,11,18,20

ULEGANIE: 5,10,15,21,25

Podsumowanie: Należy teraz policzyć, ile razy wybrano odpowiedź TAK przy poszczególnych stylach rozwiązywania konfliktów.

Wynik od 0 do 3 jest przypadkowy. Jednak 4 – 5 punktów oznacza skłonność do stosowania tego stylu rozwiązywania konfliktów.

Najlepiej, gdy potrafimy stosować skuteczne style rozwiązywania konfliktów.

Triadę skuteczności w rozwiązywaniu konfliktów tworzą:

współpraca, kompromis i walka.

Test nr 4. Poziom Inteligencji Emocjonalnej

Zapoznaj się z testem „Inteligencja emocjonalna”. Wypełnij test zgodnie z instrukcją. Wspólnie z trenerem dokonaj interpretacji uzyskanego wyniku.

Instrukcja: Przeczytaj uważnie każde twierdzenie i zdecyduj o wyborze odpowiedzi. Zaznacz swoją odpowiedź poprzez wstawienie w kolumnach w odpowiednim miejscu znaku X.

Stwierdzenia	tak	raczej tak	raczej nie	nie
Trudno powiedzieć, czy ktoś mnie lubi w pracy.	1			
Mam wielu przyjaciół w pracy.	4			
Gdy jest mi smutno – to rozmawiam o tym z przyjaciółmi.	4			
Wstydę się mówić o swoich uczuciach.	1			



Byle co mnie denerwuje w relacjach z drugim człowiekiem.	1			
Gdy coś mi nie wychodzi – to szybko się zniechęcam.	1			
Potrafię uczyć się pomimo kłopotów i zmartwień.	4			
Kiedy się boję – to potrafię sobie z tym poradzić.	4			
Czuję się szczęśliwa/y.	4			
Gdy coś mi się nie udaje – to rezygnuję z tego.	1			
Rzadko jestem smutna/y i przygnębiona/y	4			
Koledzy w pracy mnie lubią.	4			
Mam prawie zawsze dobry humor.	4			
Lubię siebie.	4			
Ciągle się czymś martwię.	1			

Klucz do rozwiązania testu – Inteligencja emocjonalna

4 – wysoki poziom inteligencji emocjonalnej

1 – niski poziom inteligencji emocjonalnej

Podsumowanie uzyskanych wyników:

Wyniki do 30 oznaczają niski poziom inteligencji emocjonalnej

Wyniki od 31 do 43 oznaczają średni poziom inteligencji emocjonalnej

Wyniki od 44 do 60 oznaczają wysoki poziom inteligencji emocjonalnej

9. Dyskusja

Temat nr 1.

Jaka jest różnica pomiędzy dialogiem społecznym a rokowaniami zbiorowymi?

Korzystając z zamieszczonych poniżej pojęć, własnego doświadczenia – weź udział w dyskusji.

Czas dyskusji: 20 minut

W dyskusji biorą udział wszyscy uczestnicy szkolenia i trener.

- **Dialog społeczny** „w potocznym rozumieniu dialog społeczny definiuje się jako sytuację komunikacyjną, w której dwie strony przedstawiają w sposób nieskrępowany swoje stanowiska. Stanowiska te zostają wysłuchane i – w miarę możliwości – wzięte pod uwagę przez partnerów społecznych.
- **Dialog społeczny** – pojęcie szerokie – wszelkie formy kontaktu komunikacyjnego między stronami.
- **Rokowania zbiorowe** – pojęcie węższe – dialog społeczny, który kończy się przyjęciem „dokumentu o znaczeniu prawnym”.
- **Negocjacje** – pojęcie tożsame z „rokowaniami” lub węższe – (bezpośrednie spotkania, momenty komunikacyjne, podczas których wykorzystuje się techniki negocjacyjne/ wpływu, które służą osiągnięciu „przekazaniu” drugiej stronie własnych rozwiązań oraz osiągnięciu własnych celów stron.
- **Szczegółowe przepisy zbiorowego prawa pracy** konkretyzują rozmaite formy dialogu społecznego: rokowania (negocjacje), zawieranie układów i porozumień, rozwiązywanie sporów zbiorowych metodami pokojowymi (mediacja, koncyliacja), bądź przez stosowanie legalnych środków wzajemnej presji (strajk). Tu również różne formy partycypacji pracowniczej (prawo do uzyskiwania informacji, uprawnienia doradczo-konsultacyjne tj. prawo do przedstawiania propozycji, konsultacja, opiniowanie projektów rozwiązań, zgłaszanie skarg, prawo kontroli; współdecydowanie: prawo zgłoszenia sprzeciwu, prawo wyrażenia zgody, prawo do wspólnego rozstrzygnięcia .

Temat nr 2.

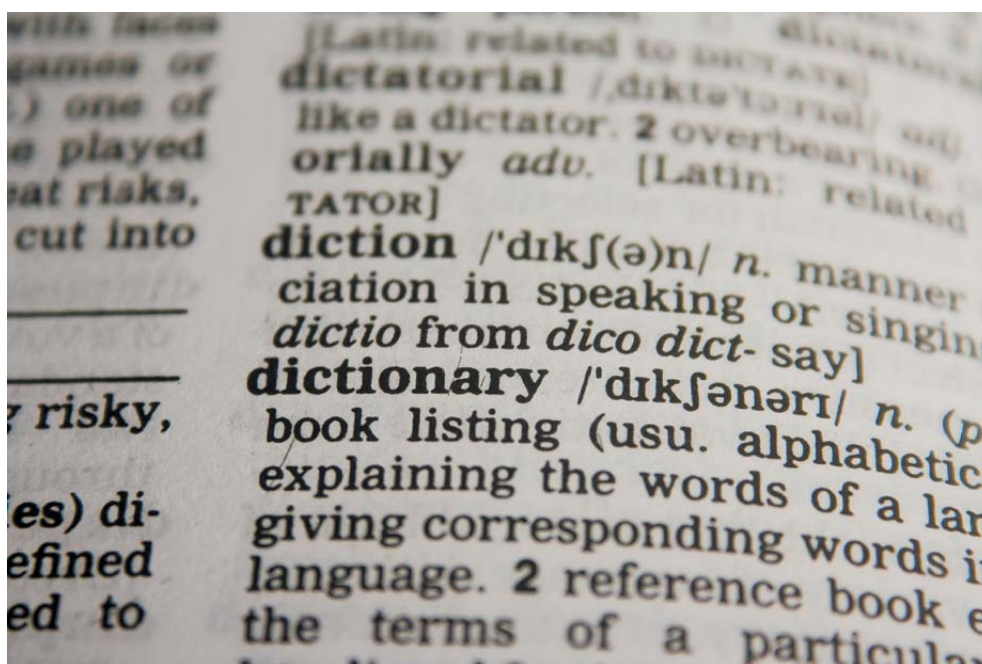
Jakie zapisy Ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych twoim zdaniem są „niedookreślone” i budzą wątpliwości wynikające z rozwiązań normatywnych?

W dyskusji biorą udział wszyscy uczestnicy szkolenia i trener.

Czas dyskusji: 25 minut

Skorzystaj z zapisów *Ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych* – materiały źródłowe, str. 48.





10. Słownik pojęć

A

ARBITRAŻ – oznacza strategię rozwiązywania konfliktów przez trzecią neutralną stronę, która analizuje istotę konfliktu, porozumiewając się z każdą z skonfliktowanych stron niezależnie, nie umożliwiając im kontaktu i sama decyduje o sposobie jego rozwiązania.

ASERTYWNOŚĆ – posiadanie i wyrażanie własnego zdania oraz bezpośrednie wyrażanie emocji i postaw w granicach nie naruszających praw i psychicznego terytorium innych osób oraz własnych, bez zachowań agresywnych, a także obrona własnych praw w sytuacjach społecznych.

D

DORADZANIE – reakcja, udzielanie wskazówek, rad, propozycji rozwiązań danego problemu osobie, która o to poprosi.

EFEKT AUREOLI – tendencja do tworzenia pozytywnego obrazu ogólnej osoby w oparciu o jedną pozytywną jej cechę.

EFEKT PIERWSZEŃSTWA – zjawisko polegające na tym, że ludzie lepiej zapamiętują wydarzenia, które za-

początkują określoną sekwencją zdarzeń i nadają im większą wagę.

E

EMPATIA – zdolność do spojrzenia z punktu widzenia drugiej osoby, poprzez chwilowe doświadczenie myśli i uczuć w taki sposób, w jaki przeżywa je ta osoba.

I

INFEKOWANIE EMOCJAMI – proces, na skutek którego emocje jednej strony udzielają się drugiej.

INFORMACJA ZWROTNA – dostrzegalna reakcja odbiorcy na przekaz nadawcy.

INTELEGENCJA EMOCJONALNA – zrozumienie własnych emocji i umiejętność panowania nad nimi oraz wrażliwość na uczucia innych.

J

JĘZYK RELACYJNY – wypowiedzi, które nabierają znaczenia poprzez kontekst.

K

KANAŁ – droga, która przekazywana jest wiadomość od nadawcy do odbiorcy.

KŁAMSTWO – zamierzony fakt fałszu.

KOMPETENCJA W POROZUMIEWANIU SIĘ – zdolność osiągania celów jednostki w sposób akceptowany przez nią samą i przez innych ludzi.

KOMPLEMENTARNY KONFLIKT – uczestnicy konfliktu prezentują różne, ale wzmacniające się zachowania.

KOMPROMIS – sposób rozwiązywania konfliktu, dzięki któremu obie strony konfliktu zyskują częściowe korzyści poprzez odstąpienie od części żądań.

KONFLIKT – zderzenie, odmienne opinie i cele, jawna walka pomiędzy co najmniej dwiema niezależnymi osobami, z których każda posiada odmienne cele i korzyści, w których uzyskaniu przeszkadza drugi uczestnik konfliktu.

M

MEDIACJE – oznaczają interwencję w konflikt osoby trzeciej, neutralnej wobec dwu zaangażowanych w konflikt, której celem jest ułatwienie osiągnięcia porozumienia między stronami konfliktu.

METODA – sposób, forma kierowania konfliktem (rozstrzygnięcia) pomiędzy stronami, dążącymi do realizacji własnych celów i uzyskania jak najlepszych rezultatów. Szukanie rozwiązania jednej lub więcej kwestii spornych.

METODA OSIĄGANIA POROZUMIENIA – dotyczy wyniku negocjacji korzystnego dla ich partnerów.

N

NAPIĘCIE KONFLIKTOWE – napięcie powstaje w relacji na skutek równoczesnego istnienia dwóch przeciwstawnych dążeń.

NASTAWIENIE DIALOGOWE – stopień przychylności i otwartości na omówienie różnorodnych tematów.

Nieuważne słuchanie – automatyczne, rutynowe i pozbawione intelektualnego zaangażowania reagowanie na wiadomości przekazywane przez inne osoby.

O

OPIS – wiadomości opisujące stanowisko mówiącego niezawierające elementu oceny.

ORIENTACJA PROBLEMOWA – wspierając styl porozumiewania się. Porozumiewające się osoby skupiają się na wspólnym rozwiązaniu problemu, nie próbując narzucać sobie nawzajem rozstrzygnięć.

P

Parafrazowanie – odtwarzanie myśli i uczuć mówiącego słowami słuchającego.

PARAJĘZYK – nielingwistyczne środki ekspresji – prędkość mowy, ton, poziom głosu.

PODTRZYMYWANIE RELACJI – porozumiewanie się nastawione na utrzymanie zgodnej i satysfakcjonującej relacji.

POROZUMIEWANIE SIĘ – wykorzystywanie wiadomości w celu generowania znaczenia; droga do porozumienia dwóch stron, przekazywanie informacji.

POROZUMIEWANIA SIĘ SKONCENTROWANE NA PROBLEMIE – porozumiewanie się nastawione na znalezienie rozwiązania, które zaspokoi potrzeby wszystkich zaangażowanych osób.

PORÓWNYWANIE SPOŁECZNE – ocena siebie w kategoriach porównania z innymi.

POZIOM PORÓWNIANIA – minimalny standard akceptowanych zachowań partnera w relacji.

PRZEFORMUŁOWANIE – zmiana spojrzenia na dane wydarzenia.

PRZYSTOSOWANIE SIĘ – sposób podejścia do konfliktu, w którym jedna strona ustępuje drugiej.

PYTANIA OTWARTE – pytania dające nieograniczone możliwości odpowiedzi.

PROCES – złożone działania rozłożone w czasie, obejmujące wiele podprocesów, w nich działań szczegółowych, realizowanych kolejno, równoległe lub cyklicznie.

PROTOKÓŁ ROZBIEŻNOŚCI – zawiera wskazanie stanowisk stron, gdy rokowania bezpośrednie nie doprowadziły do podpisania porozumienia, a związek zawodowy podtrzymuje swoje żądania. Stanowi formalną podstawę przejścia do etapu mediacji.

PRZEDMIOT SPORU ZBIOROWEGO – warunki pracy i płacy, świadczenia socjalne oraz prawa i wolności związkowe.

PYTANIA ZAMKNIĘTE – pytania ograniczające możliwość odpowiedzi, zazwyczaj są to pytania wymagające odpowiedzi „tak”, „nie”.

R

ROKOWANIA – rokowania w sporach zbiorowych kończą się podpisaniem przez strony porozumienia, a w razie nieosiągnięcia porozumienia – sporządzeniem protokołu rozbieżności ze wskazaniem stanowisk stron.

REAKCJA BEZDUSZNA – dezaprobująca reakcja, która ignoruje próby porozumiewania się drugiej osoby.

REAKCJA DWUZNACZNA – dezaprobująca odpowiedź wieloznaczna, z której dla odbiorcy nie wynika jasno stanowisko odpowiadającego.

RYWALIZACJA – sposób podejścia do konfliktu, w którym jedna strona wygrywa kosztem drugiej .

S

SPÓR ZBIOROWY PRACOWNIKÓW Z PRACODAWCĄ – zgodnie z Ustawą o rozwiązywaniu sporów zbiorowych może dotyczyć warunków pracy, płac lub świadczeń socjalnych oraz praw i wolności związkowych pracowników lub innych grup, którym przysługuje prawo zrzeszania się w związkach zawodowych. Istnieje od dnia wystąpienia przez podmiot reprezentujący interesy pracownicze.

STRAJK – polega na zbiorowym powstrzymaniu się pracowników od wykonywania pracy w celu rozwiązania sporu dotyczącego interesów. Udział w strajku jest dobrowolny,

SŁUCHANIE – proces odbierania wiadomości i reagowania na nią.

SŁUCHANIE ANALITYCZNE – styl słuchania, w którym słuchacz skupia uwagę na wszystkich szczegółach przekazu, a następnie analizuje je pod różnym kątem.

SPIERANIE SIĘ – prezentowanie i obrona stanowiska lub kwestii atakowanej przez inną osobę.



STAWIANIE PYTAŃ – reakcja słuchającego polegająca na zadawaniu pytań w celu uzyskania dodatkowej informacji od mówiącego.

STEROWANIE WRAŻENIEM – strategie porozumiewania się wykorzystywane przez ludzi w celu wpływania na to, jak inni ich spostrzegają.

SPÓR ZBIOROWY PRACOWNIKÓW Z PRACODAWCĄ – zgodnie z Ustawą o rozwiązywaniu sporów zbiorowych może dotyczyć warunków pracy, płac lub świadczeń socjalnych oraz praw i wolności związkowych pracowników lub innych grup, którym przysługuje prawo zrzeszania się w związkach zawodowych. Istnieje od dnia wystąpienia przez podmiot reprezentujący interesy pracownicze.

STRAJK – polega na zbiorowym powstrzymaniu się pracowników od wykonywania pracy w celu rozwiązania sporu dotyczącego interesów. Udział w strajku jest dobrowolny.

WSPÓŁPRACA – sposób podejścia do konfliktu, w którym wszyscy uczestnicy uzyskują to, do czego dążyli.

ZASADA AUTORYTETU – oznacza tendencję do uległości wobec osób posiadających wyższy status, kompetencje.

ZASADA LUBIENIA I SYMPATII – wyraża się w tendencji do okazywania uległości wobec osób, które lubimy.

ZASADA SPOŁECZNEGO DOWODU SŁUSZNOŚCI – oznacza tendencję do naśladowania idei i zachowań przejawianych przez inne osoby.

ZASADA WZAJEMNOŚCI – oznacza tendencję do uległości opartą na potrzebie odwzajemnienia się za przysługi wyświadczone wcześniej przez daną osobę.

ZASADA ZAANGAŻOWANIA I KONSEKWENCJI – oznacza tendencję do zachowania zgodnie z wcześniejszymi działaniami, deklaracjami lub przekonaniem.

11. Literatura:

Do opracowania materiału szkoleniowego wykorzystano następujące publikacje:

1. Karl Benin, Jak prowadzić trudne rozmowy, Wydawnictwo WAM, Kraków 2005
2. Aleksander Binsztok, Paweł Miłoszewski, Spory pracownicze. Rozwiązywanie i zapobieganie, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2018
3. Ronald B. Adler, Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2018
4. Christopher W. Moore, Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009
5. Waldemar Domachowski, Przewodnik po psychologii społecznej, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2007
6. Alan Barker, Sztuka komunikacji. Jak budować zaufanie i skupiać na sobie uwagę słuchaczy, Wydawnictwo Linge, Kraków 2020
7. Zofia Ratajczak, Psychologia pracy i organizacji, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2007
8. Mel Silberman, Freda Hansburg, Inteligencja interpersonalna. Jak utrzymać mądre relacje z innymi, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2012
9. Daniel Goleman, Inteligencja emocjonalna, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007
10. Informator o alternatywnych sposobach rozwiązywania sporów, redakcja Agnieszka Rękas, Warszawa 2010
11. Ustawa z dn. 23.05.1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych
12. <https://www.gov.pl/web/dialog>



12. Materiały źródłowe:

Ustawa z dn. 23.05.1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych

Dz. U. 1991 Nr 55 poz. 236

Opracowano na podstawie: t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 123.

USTAWA

z dnia 23 maja 1991 r.

o rozwiązywaniu sporów zbiorowych

Rozdział 1

Przepisy ogólne

Art. 1. Spór zbiorowy pracowników z pracodawcą lub pracodawcami może dotyczyć warunków pracy, płac lub świadczeń socjalnych oraz praw i wolności związkowych pracowników lub innych grup, którym przysługuje prawo zrzeszania się w związkach zawodowych.

Art. 2. 1. Prawa i interesy zbiorowe pracowników wskazane w art. 1 są reprezentowane przez związki zawodowe.

2. Prawa i interesy pracodawców w sporach zbiorowych mogą być reprezentowane przez właściwe organizacje pracodawców.

Art. 3. 1. W zakładzie pracy, w którym działa więcej niż jedna organizacja związkowa, każda z nich może reprezentować w sporze zbiorowym interesy stanowiące przedmiot tego sporu.

2. Jeżeli działające w zakładzie pracy organizacje związkowe tak postanowią, w sporze zbiorowym występuje wspólna reprezentacja związkowa.

3. Przepis ust. 2 stosuje się odpowiednio do reprezentacji interesów zbiorowych w sporach wielozakładowych.

4. W imieniu pracowników zakładu pracy, w którym nie działa związek zawodowy, spór zbiorowy może prowadzić organizacja związkowa, do której pracownicy zwrócili się o reprezentowanie ich interesów zbiorowych.

Art. 4. 1. Nie jest dopuszczalne prowadzenie sporu zbiorowego w celu poparcia indywidualnych żądań pracowniczych, jeżeli ich rozstrzygnięcie jest możliwe w postępowaniu przed organem rozstrzygającym spory o roszczenia pracowników.

2. Jeżeli spór dotyczy treści układu zbiorowego pracy lub innego porozumienia, którego stroną jest organizacja związkowa, wszczęcie i prowadzenie sporu o zmianę układu lub porozumienia może nastąpić nie wcześniej niż z dniem ich wypowiedzenia.

Art. 5. Pracodawcą w rozumieniu ustawy jest podmiot, o którym mowa w art. 11 pkt 2 ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (Dz. U. z 2019 r. poz. 263).

Art. 6. Przepisy ustawy, w których jest mowa o pracownikach, mają odpowiednie zastosowanie do innych niż pracownicy osób wykonujących pracę zarobkową, o których mowa w art. 11 pkt 1 ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, oraz osób, o których mowa w art. 2 ust. 5 i 6 ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych.



Rozdział 2

Rokowania

Art. 7. 1. Spór zbiorowy istnieje od dnia wystąpienia przez podmiot reprezentujący interesy pracownicze do pracodawcy z żądaniami w sprawach wskazanych w art. 1, jeżeli pracodawca nie uwzględnił wszystkich żądań w terminie określonym w wystąpieniu, nie krótszym niż 3 dni.

2. W zgłoszeniu sporu określa się przedmiot żądań objętych sporem. Podmiot zgłaszający spór może uprzedzić, że w razie nieuwzględnienia wysuniętych żądań zostanie ogłoszony strajk. Dzień zapowiedzianego strajku nie może przypadać przed upływem 14 dni od dnia zgłoszenia sporu.

Art. 8. Pracodawca podejmuje niezwłocznie rokowania w celu rozwiązania sporu w drodze porozumienia, zawiadamiając równocześnie o powstaniu sporu właściwego okręgowego inspektora pracy.

Art. 9. Rokowania kończą się podpisaniem przez strony porozumienia, a w razie nieosiągnięcia porozumienia – sporządzeniem protokołu rozbieżności ze wskazaniem stanowisk stron.

Rozdział 3

Mediacja i arbitraż

Art. 10. Jeżeli strona, która wszczęła spór, podtrzymuje zgłoszone żądania, spór ten prowadzony jest przez strony z udziałem osoby dającej gwarancję bezstronności, zwanej dalej mediatorem.

Art. 11. 1. Mediatora ustalają wspólnie strony sporu zbiorowego. Mediatorem może być osoba z listy ustalonej przez ministra właściwego do spraw pracy w uzgodnieniu z organizacjami związkowymi oraz organizacjami pracodawców, reprezentatywnymi w rozumieniu ustawy z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego (Dz. U. z 2018 r. poz. 2232).

1¹. Wpis na listę, o której mowa w ust. 1, obejmuje co najmniej:

- 1) imię (imiona) i nazwisko;
- 2) dane kontaktowe wskazane przez osobę ubiegającą się o wpis na listę.

1². Przetwarzanie danych osobowych innych niż wymienione w ust. 1¹ jest dopuszczalne za zgodą osoby ubiegającej się o uzyskanie wpisu na listę, o której mowa w ust. 1.

2. Jeżeli strony sporu zbiorowego nie porozumieją się w ciągu 5 dni w sprawie wyboru mediatora, dalsze postępowanie jest prowadzone z udziałem mediatora wskazanego, na wniosek jednej ze stron, przez ministra właściwego do spraw pracy z listy, o której mowa w ust. 1.

3. Minister właściwy do spraw pracy określi, w drodze rozporządzenia, warunki wynagradzania mediatorów z listy, o której mowa w ust. 1, uwzględniając czas trwania mediacji.

Art. 11¹. 1. Mediatorom na czas prowadzenia mediacji przysługuje zwolnienie od pracy. Łączny wymiar tego zwolnienia w roku kalendarzowym nie może przekraczać 30 dni.

2. Wynagrodzenie należne mediatorowi oraz zwrot poniesionych kosztów przejazdu i zakwaterowania określa umowa zawarta przez mediatora ze stronami sporu zbiorowego.

3. Wynagrodzenie mediatora nie może być niższe od ustalonego w drodze rozporządzenia, o którym mowa w art. 11 ust. 3.

4. Koszty postępowania mediacyjnego, o których mowa w ust. 2, ponoszą strony sporu zbiorowego w równych częściach, chyba że uzgodnią inny ich podział.

5. W razie udokumentowanego braku środków na pokrycie kosztów, o których mowa w ust. 2 i 4, na wniosek strony sporu zbiorowego, minister właściwy do spraw pracy pokrywa koszty mediacji, z tym że wynagrodzenie mediatora jest pokrywane do wysokości określonej w rozporządzeniu, o którym mowa w art. 11 ust. 3.

Art. 12. Jeżeli przebieg postępowania mediacyjnego uzasadnia ocenę, że nie doprowadzi ono do rozwiązania sporu przed upływem terminów przewidzianych w art. 7 ust. 2 i art. 13 ust. 3, organizacja, która wszczęła spór, może zorganizować jednorazowo i na czas nie dłuższy niż 2 godziny strajk ostrzegawczy.

Art. 13. 1. Jeżeli w toku postępowania mediator stwierdzi, że rozwiązanie sporu zbiorowego wymaga szczegółowych lub dodatkowych ustaleń związanych z przedmiotem sporu, zawiadamia o tym strony.

2. Jeżeli w związku z żądaniem objętym sporem jest konieczne ustalenie sytuacji ekonomiczno-finansowej zakładu pracy, mediator może zaproponować przeprowadzenie w tej sprawie ekspertyzy. Jeżeli strony nie postanowią inaczej, koszty ekspertyzy obciążają zakład pracy.

3. Podjęcie czynności, o których mowa w ust. 1 i 2, upoważnia mediatora do wystąpienia do organizacji związkowej z wnioskiem o przesunięcie terminu rozpoczęcia strajku na czas niezbędny do dokonania ustaleń mogących mieć wpływ na wynik rozstrzygnięcia sporu.

Art. 14. Postępowanie mediacyjne kończy się podpisaniem przez strony porozumienia, a w razie nieosiągnięcia porozumienia – sporządzeniem protokołu rozbieżności ze wskazaniem stanowisk stron. Czynności tych dokonuje się przy udziale mediatora.

Art. 15. Nieosiągnięcie porozumienia rozwiązującego spór zbiorowy w postępowaniu mediacyjnym uprawnia do podjęcia akcji strajkowej.

Art. 16. 1. Podmiot prowadzący spór zbiorowy w interesie pracowników może, nie korzystając z prawa przewidzianego w art. 15, podjąć próbę rozwiązania sporu przez poddanie go rozstrzygnięciu kolegium arbitrażu społecznego.

2. Spór zakładowy rozpoznaje kolegium arbitrażu społecznego przy *sądzie wojewódzkim*¹, w którym utworzony jest sąd pracy i ubezpieczeń społecznych. Spór wielozakładowy rozpoznaje Kolegium Arbitrażu Społecznego przy Sądzie Najwyższym.

3. W skład kolegium wchodzi przewodniczący wyznaczony spośród sędziów sądu przez prezesa sądu oraz sześciu członków wyznaczonych po trzech członków przez każdą ze stron. Strony powinny dążyć do wskazania osób bezpośrednio niezainteresowanych rozstrzygnięciem sprawy.

4. Prezes sądu wyznacza niezwłocznie termin posiedzenia, zawiadamiając o nim strony sporu lub ich przedstawicieli.

5. Jeżeli rozstrzygnięcie sporu wymaga wiadomości specjalnych, kolegium może zasięgnąć opinii ekspertów. Przepis art. 13 ust. 2 zdanie drugie stosuje się odpowiednio.

1. Obecnie sądzie okręgowym na podstawie art. 4 ustawy z dnia 18 grudnia 1998 r. o zmianie ustawy – Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz. U. poz. 1064), która weszła w życie z dniem 1 stycznia 1999 r.



6. Orzeczenie kolegium zapada większością głosów. Jeżeli żadna ze stron przed poddaniem sporu rozstrzygnięciu kolegium nie postanowi inaczej, orzeczenie to wiąże strony.

7. Rada Ministrów określi w drodze rozporządzenia szczegółowy tryb postępowania przed kolegiami arbitrażu społecznego.

Rozdział 4

Strajk

Art. 17. 1. Strajk polega na zbiorowym powstrzymaniu się pracowników od wykonywania pracy w celu rozwiązania sporu dotyczącego interesów wskazanych w art. 1.

2. Strajk jest środkiem ostatecznym i nie może być ogłoszony bez uprzedniego wyczerpania możliwości rozwiązania sporu według zasad określonych w art. 7–14. Strajk może być zorganizowany bez zachowania tych zasad, jeżeli bezprawne działanie pracodawcy uniemożliwiło przeprowadzenie rokowań lub mediacji, a także w wypadku, gdy pracodawca rozwiązał stosunek pracy z prowadzącym spór działaczem związkowym.

3. Przy podejmowaniu decyzji o ogłoszeniu strajku podmiot reprezentujący interesy pracowników powinien wziąć pod uwagę współmierność żądań do strat związanych ze strajkiem.

Art. 18. Udział w strajku jest dobrowolny.

Art. 19. 1. Niedopuszczalne jest zaprzestanie pracy w wyniku akcji strajkowych na stanowiskach pracy, urządzeniach i instalacjach, na których zaniechanie pracy zagraża życiu i zdrowiu ludzkiemu lub bezpieczeństwu państwa.

2. Niedopuszczalne jest organizowanie strajku w Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencji Wywiadu, Służbie Kontrwywiadu Wojskowego, Służbie Wywiadu Wojskowego, Centralnym Biurze Antykorupcyjnym, Służbie Ochrony Państwa, w jednostkach Policji i Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Służby Więziennej, Straży Granicznej, Straży Marszałkowskiej, Krajowej Administracji Skarbowej, w których pełnią służbę funkcjonariusze Służby Celno-Skarbowej, oraz jednostkach organizacyjnych ochrony przeciwpożarowej.

3. Prawo do strajku nie przysługuje pracownikom zatrudnionym w organach władzy państwowej, administracji rządowej i samorządowej, sądach oraz prokuraturze.

Art. 20. 1. Strajk zakładowy ogłasza organizacja związkowa po uzyskaniu zgody większości głosujących pracowników, jeżeli w głosowaniu wzięło udział co najmniej 50% pracowników zakładu pracy.

2. Strajk wielozakładowy ogłasza organ związku wskazany w statucie po uzyskaniu zgody większości głosujących pracowników w poszczególnych zakładach pracy, które mają być objęte strajkiem, jeżeli w głosowaniu w każdym z tych zakładów wzięło udział co najmniej 50% pracowników.

3. Ogłoszenie strajku powinno nastąpić co najmniej na 5 dni przed jego rozpoczęciem.

Art. 21. 1. Kierownik zakładu pracy nie może być w czasie strajku ograniczony w pełnieniu obowiązków i w wykonywaniu uprawnień w odniesieniu do pracowników niebiorących udziału w strajku oraz w zakresie niezbędnym do zapewnienia ochrony mienia zakładu i nieprzerwanej pracy tych obiektów, urządzeń i instalacji, których unieruchomienie

może stanowić zagrożenie dla życia lub zdrowia ludzkiego lub przywrócenia normalnej działalności zakładu.

2. Organizatorzy strajku są obowiązani współdziałać z kierownikiem zakładu pracy w zakresie niezbędnym do zapewnienia ochrony mienia zakładu pracy i nieprzerwanej pracy obiektów, urządzeń i instalacji, o których mowa w ust. 1.

Art. 22. W obronie praw i interesów pracowników, którzy nie mają prawa do strajku, związek zawodowy działający w innym zakładzie pracy może zorganizować strajk solidarnościowy na czas nie dłuższy niż połowa dnia roboczego. Przepisy art. 17–21 stosuje się odpowiednio.

Art. 23. 1. Udział pracownika w strajku zorganizowanym zgodnie z przepisami ustawy nie stanowi naruszenia obowiązków pracowniczych.

2. W okresie strajku zorganizowanego zgodnie z przepisami ustawy pracownik zachowuje prawo do świadczeń z ubezpieczenia społecznego oraz uprawnień ze stosunku pracy, z wyjątkiem prawa do wynagrodzenia. Okres przerwy w wykonywaniu pracy wlicza się do okresu zatrudnienia w zakładzie pracy.

Art. 24. Związki zawodowe decydują o tworzeniu i wykorzystaniu funduszy strajkowych. Fundusze te nie podlegają egzekucji.

Art. 25. 1. W obronie praw i interesów określonych w art. 1 mogą być stosowane, po wyczerpaniu trybu postępowania określonego w rozdziale 2, inne niż strajk formy akcji protestacyjnej, niezagrażające życiu lub zdrowiu ludzkiemu, bez przerywania pracy, z zastrzeżeniem przestrzegania obowiązującego porządku prawnego. Z prawa tego mogą korzystać także pracownicy niemający prawa do strajku.

2. Rolnicy mają prawo do akcji protestacyjnej w sposób ustalony przez związki zawodowe rolników.

Rozdział 5

Odpowiedzialność za naruszenie przepisów ustawy

Art. 26. 1. Kto w związku z zajmowanym stanowiskiem lub pełnioną funkcją:

1) przeszkadza we wszczęciu lub w prowadzeniu w sposób zgodny z prawem sporu zbiorowego,

2) nie dopełnia obowiązków określonych w tej ustawie

– podlega grzywnie albo karze ograniczenia wolności.

2. Tej samej karze podlega ten, kto kieruje strajkiem lub inną akcją protestacyjną zorganizowaną wbrew przepisom ustawy.

3. Za szkody wyrządzone strajkiem lub inną akcją protestacyjną zorganizowaną wbrew przepisom ustawy organizator ponosi odpowiedzialność na zasadach określonych w Kodeksie cywilnym.

Rozdział 6

Przepisy przejściowe i końcowe

Art. 27. (pominięty)

Art. 28. Spory zbiorowe wszczęte, lecz niezakończone przed dniem wejścia w życie ustawy, prowadzi się na podstawie jej przepisów.

Art. 29. Ustawa wchodzi w życie po upływie 30 dni od dnia ogłoszenia ².

² Ustawa została ogłoszona w dniu 26 czerwca 1991 r.



Projekt *Dialog społeczny kluczem do rozwoju* II edycja realizowany jest przez Region Gdański NSZZ „Solidarność”



Region Gdański NSZZ „Solidarność” jest jedną z 33 regionalnych struktur największej centrali związkowej w Polsce. Gdańska „Solidarność” posiada dziesięć oddziałów i biur terenowych. W Zarządzie Regionu zarejestrowanych jest obecnie 310 organizacji zakładowych zrzeszających około 38 tys. członków.

Wśród celów statutowych Związku znajdują się:

- zabezpieczanie praw pracowniczych w zakresie wykonywanej pracy zawodowej, wynagrodzenia, warunków socjalno-bytowych oraz bezpieczeństwa i higieny pracy,
- podejmowanie działań w duchu dialogu społecznego, zmierzających do zharmonizowania interesów pracodawcy z interesami pracowników,
- wpływanie na kształt polityki gospodarczej i społecznej,
- podejmowanie działań na rzecz ochrony naturalnego środowiska człowieka.
- NSZZ „Solidarność” na szczeblu krajowym, jako organizacja reprezentatywna jest członkiem Rady Dialogu społecznego, na szczeblu regionalnym natomiast wojewódzkich rad dialogu społecznego. W wielu zakładach pracy bierze udział w negocjacjach zbiorowych.

Region Gdański NSZZ „Solidarność” posiada wieloletnie doświadczenie w realizacji projektów zarówno innowacyjnych jak i szkoleniowych. Pozyskiwaniem funduszy strukturalnych i realizacją związanych z nimi projektów w Regionie Gdańskim zajmuje się Dział Programów Europejskich.

Projekt finansowany jest z Funduszy Norweskich 2014-2021

Fundusze norweskie i fundusze EOG reprezentują wkład Norwegii w tworzenie Europy zielonej, konkurencyjnej i sprzyjającej integracji społecznej.

Bardziej przejrzysty i uczciwy rynek pracy jest głównym obszarem programu Funduszy Norweskich w Polsce. Program „Dialog społeczny – godna praca” wspiera współpracę między pracodawcami, pracownikami i władzami publicznymi w zakresie promowania uczciwych i godnych warunków zatrudnienia, rozwoju rynku pracy oraz integracji społecznej.

W ramach funduszy norweskich i funduszy EOG Norwegia przyczynia się do ograniczenia nierówności społecznych i ekonomicznych oraz wzmocnienia relacji dwustronnych z państwami beneficjentami z Europy Środkowej i Południowej i obszaru Morza Bałtyckiego. Norwegia ściśle współpracuje z UE w ramach Porozumienia o Europejskim Obszarze Gospodarczym (EOG).