

ROZWÓJ SPOŁECZNY A ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW SPOŁECZNYCH

Ewa ROSZKOWSKA ¹

1. Wstęp

Rozwój społeczny to ukierunkowany proces, w wyniku którego następuje ciągły wzrost istotnych dla danego społeczeństwa czy społeczności zmiennych. Zmiany mogą dotyczyć takich elementów stosunków społecznych, jak: struktury społeczne, preferencje, społeczne kryteria i zasady postępowania, wzorce zachowań i postaw, świadomość społeczeństwa. Rozwój społeczny to także powiększanie zakresu możliwości przez ludzi, kształtowanie ludzkich zdolności oraz tworzenie odpowiednich warunków do pełniejszego ich wykorzystania, to oddziaływanie na fizyczny i intelektualny rozwój człowieka, który zależy od społecznej infrastruktury, jej dostępności, zamożności społeczeństwa, poziomu rozwoju gospodarczego. Za trzy główne wyznaczniki rozwoju społecznego przyjmuje się:

- *poziom życia* związany z zaspokojeniem potrzeb ekonomicznych;
- *jakość życia* związaną z całokształtem potrzeb istotnych dla ludzkich odczuć, stanu satysfakcji społecznej;
- *cywilizacyjną godność życia*.

Jednym z czynników rozwoju społecznego jest umiejętność rozwiązywania czy rozstrzygania konfliktów społecznych. Celem niniejszej pracy jest analiza uwarunkowań konfliktu oraz przedstawienie ogólnego schematu rozwiązywania konfliktów społecznych.

2. Pojęcie i przyczyny konfliktu

Definicje konfliktu formułowane przez reprezentantów różnych dyscyplin naukowych akcentują wybrane jego aspekty: emocjonalny, osobowości, percepcji, zachowania, postaw, norm, wartości, interesów, pełnionych ról². W literaturze socjologicznej można spotkać wiele określeń konfliktu społecznego, przy czym większość z nich definiuje go jako stan, w którym strony rozmyślnie przeciwsta-

¹ Dr Ewa Roszkowska – Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet w Białymstoku.

² O konflikcie w ujęciu socjologicznym traktują np. prace [1; 12; 15]; w ujęciu organizacyjnym prace [4; 12; 13; 14; 16]; w ujęciu teorii gier i psychologii [6].

wiają się sobie³. Konflikt dotyczy głównie braku zgody co do podstawowych wartości, interesów grupowych. Wyróżnia się dwa odmienne podejścia teoretyczne. W nurcie funkcjonalnym (np. E. Durkheim, T. Parsons, R. K. Merton), gdzie główny nacisk jest położony na integrację, konsensus, równowagę społeczeństwa, konflikty są postrzegane jako szkodliwe i dysfunkcjonalne wobec systemu społecznego czy wręcz uważane za stan patologii, zakłócający równowagę systemu. Drugie podejście, reprezentowane np. przez G. Simmela, R. Dahrendorfa, M. Webera czy L. A. Cosera postrzega konflikt jako stały i nieodłączny element życia społecznego będący podstawą rozwoju społecznego i zmian.

W ujęciu teorii gier i ekonomii [6, s. 7] konflikt jest utożsamiany głównie z konfliktem interesów, czyli z sytuacją, „w której dwóch lub więcej partnerów dąży do celów sprzecznych [...], lub do celów niezgodnych”. W teorii gier konflikty są przedstawiane jako gry o sumie zerowej, gdy uczestnicy, walcząc o swoje interesy i cele, osiągają korzyści kosztem strat drugiej strony lub jako gry o sumie niezerowej, gdy w wyniku np. kooperacji obie strony mogą zyskać.

W ujęciu organizacyjnym konflikt „jest to sytuacja społeczna, w której zachodzi sprzeczność interesów, poglądów lub postaw jednostek czy grup społecznych współistniejących i współdziałających w określonym miejscu i czasie” [17, s. 224]. Zwraca się przy tym uwagę na destrukcyjną, jak i konstruktywną rolę konfliktu. Konflikt to koszty o charakterze społecznym, ekonomicznym, emocjonalnym, niestabilność sytuacji, rywalizacja, wrogie nastawienie stron, stresy, silne napięcie stron konfliktu. Konflikt to także motor powstawania nowych wartości, idei, twórczych pomysłów. Z kolei tłumienie konfliktów utrwała istniejący stan rzeczy, prowadzi do stagnacji, marazmu, utrwała status quo, myślenie stadne, hamuje rozwój, utrudnia zmiany i przekształcenia.

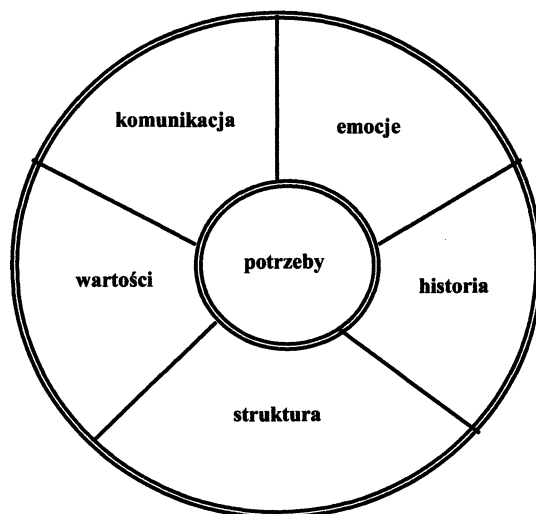
Przyczyny powstawania konfliktów są różnorodne i mocno ze sobą powiązane. Źródłem konfliktów mogą być zarówno przyczyny obiektywne jak i subiektywne. Subiektywnym źródłem konfliktu są określone cechy charakteru człowieka, jego postawa, zachowanie się, opinie, cele, oczekiwania i przewidywania. Obiektywne źródła konfliktu wynikają ze sprzeczności między potrzebami a możliwościami ich zaspokojenia, ze sprzeczności między interesami, potrzebami, celami stron.

Konflikt może być rozpatrywany na trzech ściśle powiązanych między sobą płaszczyznach: *poznawczej* (sytuacja sprzeczności potrzeb, dążeń, interesów, wartości), *emocjonalnej* (konflikt pociąga emocjonalne reakcje na sytuacje konfliktowe) oraz *zachowania* (z konfliktem związane są określone działania stron uczestniczących w sporze, które powodują odzwierciedlenie uczuć, zaspokojenie potrzeb). B. Mayer [8, s. 3-70] zaproponował przedstawienie podstawowych źródeł konfliktu w postaci koła. W centrum wszystkich konfliktów, ich rdzeniem, są niezaspokojone ludzkie potrzeby, które stanowią nieodłączny element innych

³ Przymiotnik społeczny według W. Modzelewskiego [10, s. 123] oznacza, „że chodzi o świadome oddziaływanie na siebie istot żywych, a nie np. o konflikt jako sprzeczność czy niezgodność pewnych właściwości (chociażby konflikt serologiczny)”.

składników mających wpływ na powstanie lub rozwój sytuacji konfliktowej. Należą do nich: sposób komunikacji między ludźmi, emocje, wartości, struktura, historia (schemat 1).

Schemat 1. Główne źródła konfliktu



Źródło: [8, s. 9].

Niezaspokojone potrzeby człowieka. Niezaspokojone potrzeby człowieka są najważniejszym źródłem konfliktów. Na podstawie typologii A. Masłowa potrzeby ludzkie są zaspokajane według pewnej określonej hierarchii (piramidy Masłowa). W pierwszej kolejności są zaspokajane potrzeby fizjologiczne (głód, pragnienie, odpoczynek, sen), następnie bezpieczeństwa (ochrona, stabilność, dobre samopoczucie), potrzeby społeczne (przyjaźń, akceptacja przez innych, prestiż). Szczyt piramidy stanowią potrzeby indywidualne, do których zaliczamy szacunek do siebie, wolność, samorealizację.

Przeszkody w komunikacji. Bardzo często źródłem nieporozumienia jest brak lub błędy w komunikacji między stronami. Dużą trudność może sprawiać komunikacja międzyludzka związana z kompleksowym rozpatrywaniem spraw, szczególnie pod wpływem emocji, gniewu. Przyczyną problemów w komunikacji mogą być również cechy osobowości, brak pełnego poznania i zrozumienia problemu. Nieznajomość zwyczajów kultury i obyczajowości drugiej strony także może utrudniać sytuację. Komunikacja może być z jednej strony istotnym źródłem konfliktów, ale również nadzieją na jego rozwiązanie.

Emocje. Emocje często stanowią siłę napędową konfliktu. Gdyby ludzie postępowali zawsze perfekcyjnie racjonalnie, zgodnie z najlepszym sposobem zaspokojenia własnych potrzeb, wykorzystując zasady poprawnej komunikacji,

wiele konfliktów nie miałyby miejsca lub szybko uległyby rozwiązaniu. Emocje mogą stanowić o sile jednej ze stron, przyczyniać się do zaostrzenia sytuacji konfliktowej, eskalacji konfliktu. Emocje są przyczyną konfliktu, ale także mogą służyć jego zapobieganiu, kierowaniu czy kontroli. Sztuką postępowania w sytuacjach konfliktowych jest również odpowiednie kierowanie emocjami, czemu może służyć np. pomoc trzeciej strony.

Różnice w celach, poglądach, systemie wartości. Podłożem konfliktu mogą być różnice w celach, sposobach ich realizacji, podziale dóbr. Konflikt może wynikać z innego rozumienia tego co jest dobre, co złe, stosowaniem odmiennych reguł postępowania. Do powstawania konfliktu przyczynia się możliwość różnego interpretowania pełnionych ról. Jeśli konflikt dotyczy fundamentalnych wartości, zasad, norm bywa bardzo trudny do rozwiązania. Z drugiej strony w wielu sytuacjach konfliktowych znalezienie wspólnych wartości, norm postępowania może okazać się dobrą podstawą do poszukiwania porozumienia.

Struktura konfliktu związana jest z kontekstem sytuacji, w którym znajdują się strony uczestniczące w konflikcie. Podstawowe elementy struktury to dostępność dóbr, ich dystrybucja, procedury podejmowania decyzji, ograniczenia czasowe, sposoby wzajemnej komunikacji, fizyczne ograniczenia, dostępność i wiarygodność informacji, struktury organizacyjne, presja polityczna. Czasami warunki określające kontekst konfliktu ulegają zmianom w czasie procesu jego rozwiązywania. Nawet, jeśli wspólne interesy mogą skłaniać do współpracy lub porozumienia, warunki zewnętrzne mogą sprzyjać powstawaniu sytuacji konfliktowej.

Historia. Konflikt nie może być dobrze zrozumiany bez rozpoznania jego historycznych uwarunkowań.

Warto zauważyć, że opisanych źródeł konfliktu nie należy rozpatrywać w oderwaniu od siebie. Zarówno potrzeby, komunikacja, emocje, wartości, struktura, jak i historia przenikają się i oddziałują nawzajem. Można wyróżnić ponadto szereg innych przyczyn konfliktów, nie ujętych bezpośrednio w prezentowanym modelu, ponieważ są one nieodłączną częścią kilku z nich. Do najważniejszych możemy zaliczyć uwarunkowania kulturowe, informacje, siłę stron, cechy osobowości, relacje między stronami, różnice w perspektywie czasowej, subiektywną ocenę sytuacji.

Różnice kulturowe społeczeństw. Kulturowe podłoże konfliktu może być istotnym elementem sporów, decydując o jego przebiegu, a często i wyniku. Świadczą o tym konflikty na tle rasowym, religijnym, narodowościowym. Uwarunkowania kulturowe mają wpływ na indywidualny styl rozwiązywania konfliktów, sposób komunikacji, historię, sposób reagowania w sytuacjach konfliktowych, emocje, wartości czy strukturę.

Cechy osobowości. Cechy osobowości, indywidualne style zachowania mogą mieć wpływ na powstawanie i rozwój konfliktów, warunkują sposób komunikacji między stronami, emocje.

Relacje między stronami. Wzajemna zależność lub zależność asymetryczna pomiędzy stronami jest potencjalnie konfliktogenna. Strona mająca przewagę może wymuszać znaczne ustępstwa na swoją korzyść, a strona słabsza może podporządkować się lub podjąć walkę.

Istotne różnice w perspektywie czasowej. Konflikt pojawia się, gdy dla jednej ze stron niezbędne jest uzyskanie pewnych efektów natychmiast, podczas gdy druga strona może planować działania w dłuższym okresie. Bywa tak, że natychmiastowa korzyść jest mniejsza niż korzyść, jaką można osiągnąć później. Czynniki oczekiwania i upływu czasu jest ważny szczególnie w działaniach ekonomicznych.

Subiektywna ocena sytuacji. Konflikt pojawia się, gdy ludzie nie dysponują niezbędnymi informacjami, posiadają niepełne informacje, lub odmiennie je interpretują.

3. Schemat rozwiązywania konfliktów społecznych

W każdym społeczeństwie możemy zaobserwować różnorodne metody zapobiegania, rozwiązywania czy rozstrzygnięcia konfliktów⁴. Niektóre z nich są nieformalne: np. zachowania zwyczajowe, nieformalne negocjacje, mediacja bądź arbitraż, bezpośrednia interwencja znajomych, kierownictwa w firmie. Mamy również formalne: historyczne, prawne lub instytucjonalne procedury rozwiązywania konfliktów, np.: negocjacje, mediacje, arbitraż, sądy, głosowanie. Formalne metody rozwiązywania konfliktów można podzielić ze względu na zaangażowanie stron w podejmowanie ostatecznej decyzji o rozwiązaniu lub rozstrzygnięciu konfliktu na działania jednostronne, wspólne podejmowanie decyzji, podejmowanie decyzji przez trzecią stronę [por. 3; 5; 11; 12; 13; 15]. Wyróżnimy cztery grupy metod rozwiązywania konfliktów⁵.

Zachowania zwyczajowe, które obejmują nieformalne dyskusje mające na celu rozwiązanie konfliktu, nieformalne mediacje czy arbitraż.

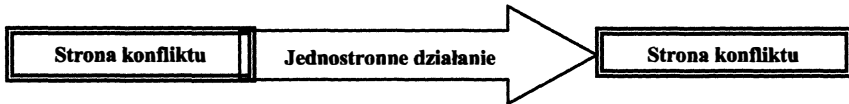
Jednostronne podejmowanie decyzji, które obejmuje walkę bez przemocy (ang. *nonviolence*) lub walkę z fizycznym przymusem (ang. *violence*), wycofanie się czy zaprzestanie (schemat 2). Działania jednostronne mogą być legalne, przebiegające zgodnie z prawem lub nielegalne. Do pokojowych działań zaliczamy demonstracje, pikety, manifestacje, blokowanie dróg, fizyczny przymus może przybierać formę np.: wojny, siłowego rozwiązania, strajku. Zaprzestanie lub

⁴ Rozstrzygnięcie konfliktu powoduje eliminację niezgodności interesów stron będącą bezpośrednią przyczyną konfliktu, ale pomiędzy stronami może utrzymywać się wzajemna niechęć czy też nieprzyjazne nastawienie. Rozwiązanie konfliktu to zarówno zmiana w zachowaniu stron konfliktu, ale również eliminacja wzajemnej niechęci.

⁵ Prezentowany schemat rozwiązywania konfliktów społecznych jest fragmentem wyników badań zrealizowanych w ramach programu badawczego Procedural Approaches to Conflict Resolution, University of Bielefeld, ZIF, Germany 2002-2003 [por. 5]. Mówimy tutaj o rozwiązywaniu konfliktów (jako sytuacji modelowej), chociaż należy mieć świadomość, że niektóre z działań mogą zakończyć się tylko rozstrzygnięciem sporu.

wycofanie się z konfliktu jest rezultatem oceny jednej ze stron, że jej udział w konflikcie jest niewłaściwy, niepożądany. Strona nie widzi szans na pomyślne jego rozwiązanie w obecnym momencie dla siebie, dlatego np. woli zrezygnować z obecnych korzyści, licząc na przyszłe profity.

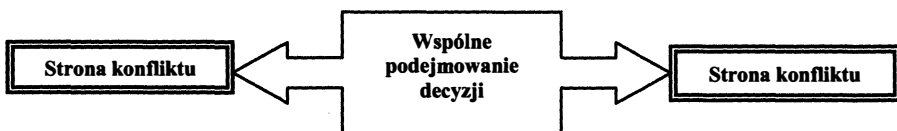
Schemat 2. Jednostronne podejmowanie decyzji



Źródło: opracowanie własne.

Wspólne podejmowanie decyzji to negocjacje lub mediacje (schemat 3). W przypadku negocjacji strony zaangażowane bezpośrednio w konflikt próbują znaleźć wspólnie satysfakcjonujące je rozwiązanie. Negocjacje są użyteczną metodą rozwiązywania sporów na różnych poziomach życia społecznego począwszy od stosunków interpersonalnych, kierowania zespołami ludzkimi, poprzez kontakty międzyorganizacyjne (transakcje handlowe, stosunki między różnymi grupami społecznymi itp.), aż po poziom negocjacji międzynarodowych. Istotne jest, aby w rozstrzygnięciu kwestii spornych zwracać szczególną uwagę zarówno na meritum sprawy, jak i wzajemne stosunki między stronami. W przypadku mediacji stronom pozostającym w konflikcie pomaga tzw. bezstronny i neutralny mediator [9, s. 14-15]. Celem mediatora jest takie postępowanie, które zapobiega eskalacji konfliktu, przyczynia się do zmniejszenia jego natężenia, będącego miarą rozbieżności interesów (celów) stron, prowadzi do rozstrzygnięcia lub rozwiązania danego konfliktu przez doprowadzenie do sytuacji akceptowanej przez obydwie strony. W pewnych sytuacjach mediator może zaproponować nowe, własne koncepcje rozstrzygnięcia lub rozwiązania konfliktu. Strony konfliktu nie są jednak zobowiązane do akceptacji tych propozycji, ostateczne decyzje są w rękach stron konfliktu.

Schemat 3. Wspólne podejmowanie decyzji

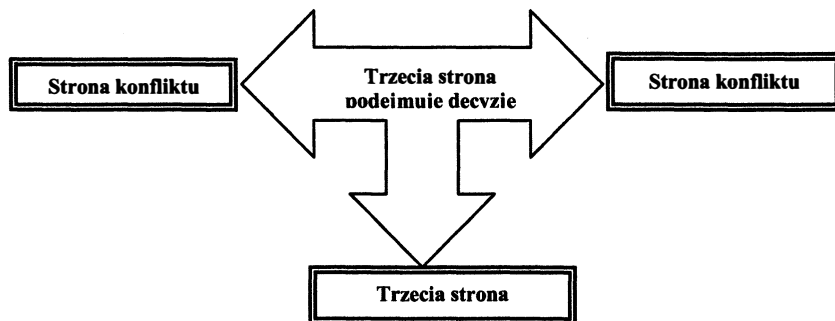


Źródło: opracowanie własne.

Podejmowanie decyzji przez trzecią stronę uwzględnia arbitraż, oddanie sprawy do sądu, głosowanie, wybory, procedury legislacyjne (schemat 4). W przypadku arbitrażu oraz postępowania sądowego interesy stron są zwykle reprezentowane przez prawników, a sędzia podejmuje decyzje w oparciu o zasady

kodeksu prawa. Wynik takiego rozstrzygnięcia ma zazwyczaj formę wygrany-przegrany i jest wiążący dla obu stron.

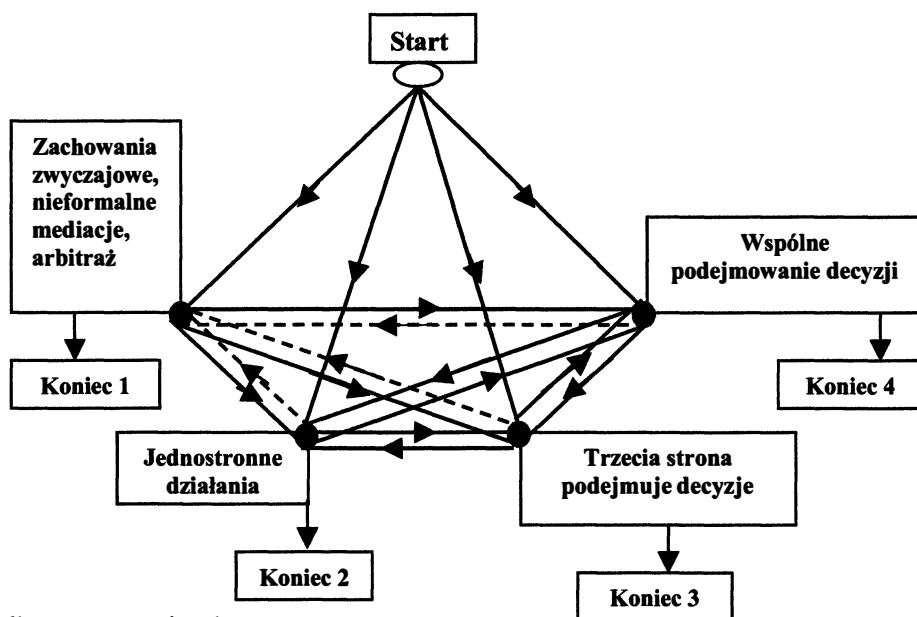
Schemat 4. Trzecia strona podejmuje decyzję



Źródło: opracowanie własne.

Rozwiązywanie sporów jest złożonym, dynamicznym procesem zmieniającym się wraz z upływem czasu oraz oceną sytuacji konfliktowej przez strony biorące w nim udział. Poniżej prezentujemy ogólny schemat rozwiązywania konfliktów społecznych oparty na opisanych czterech grupach metod rozwiązywania sporów (schemat 5).

Schemat 5. Model postępowania w sytuacji konfliktowej



Źródło: opracowanie własne.

Start to dokonanie wszechstronnej analizy, rozpoznanie, ocena sytuacji konfliktowej oraz wybór jednej z dróg rozwiązania/rozstrzygnięcia sporów. Wybór „ścieżki” postępowania uzależniony jest od wielu czynników. Możemy zaliczyć do nich np. wagę rozpatrywanego problemu, sytuację, presję czasu, różnicę stanowisk, wzajemne zaufanie, chęć współpracy, uwarunkowania prawne itp.. W przypadku, gdy dana metoda zawodzi następuje modyfikacja i wybór innej „ścieżki” działania. Strzałki opisują dwa typy „dróg” zmiany rozwiązywania konfliktu: możliwe oraz możliwe, ale bardzo mało prawdopodobne:

- strzałka → oznacza zmianę metody rozwiązania konfliktu
- strzałka --> oznacza również zmianę metody rozwiązywania konfliktu, ale w rzeczywistości mało prawdopodobną.

Raczej niemożliwe wydaje się zastąpienie formalnych negocjacji czy sprawy sądowej rozwiązaniem konfliktu na drodze zachowania zwyczajowego, np. prostego „przepraszam”. Z drugiej strony czasem błaha sprawa może spowodować zaostrenie konfliktu, którego rozstrzygnięcie wymaga np. sprawy sądowej. Rozstrzygnięcie czy rozwiązanie sporu objawiające się słowem koniec ma różny wymiar zależny od stosowanej metody⁶.

Koniec 1

Zachowania zwyczajowe lub nieformalne procedury rozwiązywania konfliktu kończą się porozumieniem. Zastosowana procedura okazała się efektywna.

Koniec 2

Proces wspólnego podejmowania decyzji kończy się zawarciem porozumienia akceptowanego przez strony konfliktu.

Koniec 3

Rozwiązanie konfliktu następuje w wyniku wywierania nacisku, presji lub wycofania się z konfliktu jednej ze stron.

Koniec 4

Trzecia strona przedstawia rozwiązanie, które zostaje przyjęte przez strony konfliktu (choć nie musi być ono w pełni przez nich akceptowalne).

5. Model rozwiązywania konfliktów społecznych a spory zbiorowe

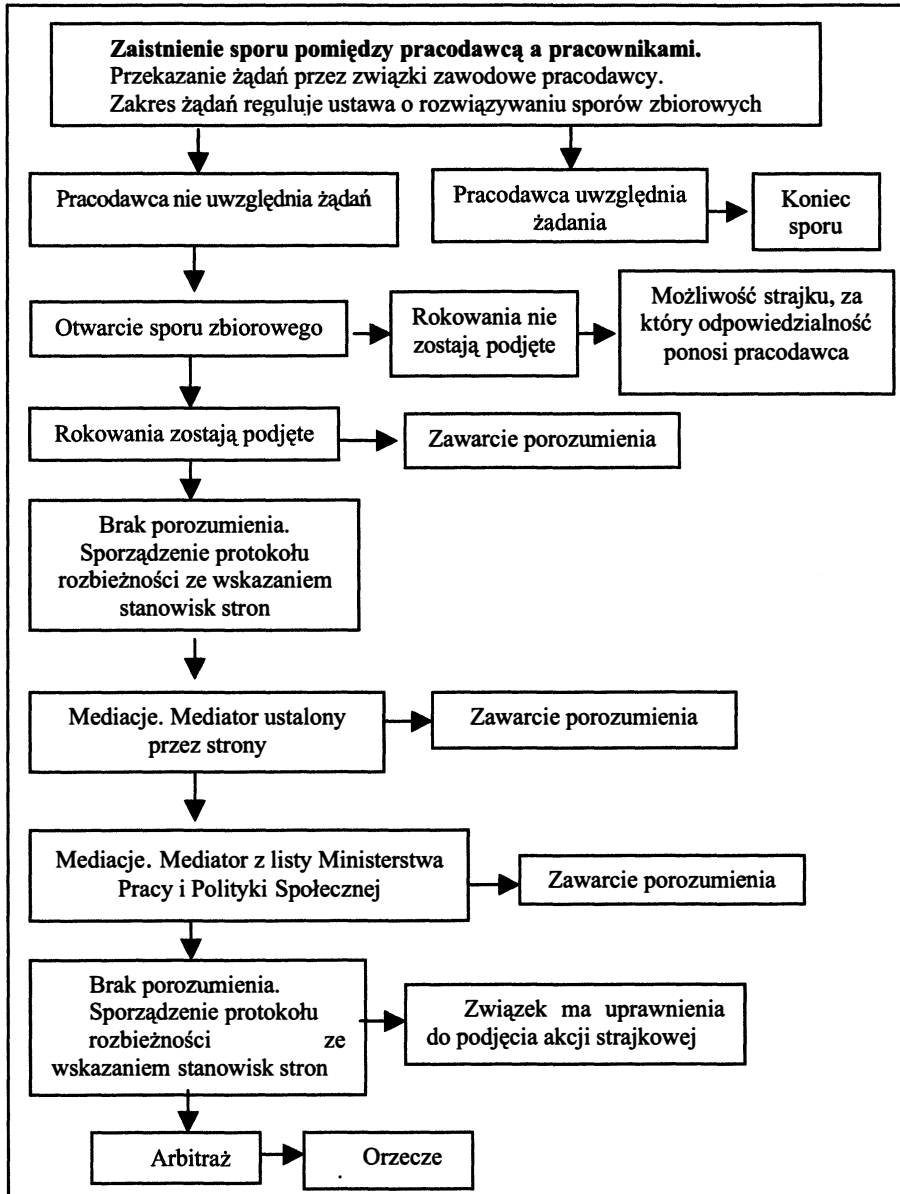
Przykładem zastosowania podanego schematu w praktyce może być mechanizm rozstrzygnięcia sporów zbiorowych regulowany przez Ustawę o Rozwiązywaniu Sporów Zbiorowych z maja 1991 roku [por. 2; 3; 7] (schemat 6). Spory zbiorowe dotyczą interesów pomiędzy przedstawicielami pracowników, związkami zawodowymi a pracodawcą i są rozwiązywane na drodze rokowań, postępowania pojednawczego i arbitrażowego. Według Konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy nr 154 z 1981 roku o popieraniu rokowań zbiorowych, spory zbiorowe występują między pracodawcą, grupą pracodawców albo co najmniej jedną organizacją pracodawców i co najmniej jedną organizacją reprezentującą pracowników w celu:

- ustalenia warunków pracy i zatrudnienia,
- uporządkowania stosunków między pracodawcami i pracownikami,

⁶ Opis uwarunkowań oraz konsekwencji wyboru określonej metody zawiera np. praca [5, 12].

- uregulowania relacji między organizacjami pracodawców i organizacjami pracowników.

Schemat 6. Mechanizm sporów zbiorowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych z maja 1991 roku.

Według ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych z maja 1991 roku stronami sporu zbiorowego są pracodawca, którego prawa i interesy są reprezentowane przez właściwe organizacje pracodawców oraz pracownicy, których interesy zbiorowe są reprezentowane przez związki zawodowe. Wstępujące w spór strony muszą określić przedmiot żądań oraz uprzedzić, że jeśli żądania nie zostaną spełnione, zostanie ogłoszony strajk (nie wcześniej jednak niż 14 dni od zgłoszenia sporu). W tym czasie strony korzystają z innych form rozwiązywania sporu: rokowań, mediacji, arbitrażu. Rokowania i mediacje mają charakter obligatoryjny, natomiast arbitraż fakultatywny. Każdy z tych etapów charakteryzuje się odmiennością składów osobowych oraz formalizacją procedury działań. Mediacje i rokowania odbywają się według zasad ustalanych przez strony, zasady arbitrażu reguluje odpowiednie rozporządzenie.

Rokowania to negocjacje stron mające na celu doprowadzenie do zawarcia porozumienia. Pracodawca może odmówić ich podjęcia, gdy żądania pracowników wykraczają poza zakres sporu zbiorowego określonego w ustawie albo gdy postulaty są wysuwane nie przez związek zawodowy. Jeśli pracodawca nie uwzględnił żądań pracowniczych przedstawionych przez związek zawodowy, jest zobowiązany do niezwłocznego podjęcia rokowań. Pracodawca ponosi pełną odpowiedzialność w przypadku odmowy lub utrudniania wszczęcia rokowań, a taka sytuacja stanowi podstawę do zorganizowania strajku. Pracodawca jest również zobowiązany powiadomić właściwego okręgowego inspektora pracy o powstaniu sporu pracowniczego. Rokowania mogą doprowadzić do zawarcia porozumienia, które ma charakter źródła prawa równorzędnego układowi zbiorowemu pracy. Takie porozumienie jest wiążące dla obu stron i nie może być zaskarżone ani podważone w inny sposób. Jeśli w trakcie rokowań strony nie dojdą do porozumienia, następuje sporządzenie protokołu rozbieżności ze wskazaniem stanowisk stron. Następnym etapem rozwiązywania sporu są mediacje. Wybór mediatora jest dokonywany wspólnie przez obie strony. Strony sporu mają pięć dni na porozumienie się w sprawie mediatora. Jeśli w tym terminie nie uda się osiągnąć porozumienia, następne rozmowy są prowadzone z udziałem mediatora wyznaczonego ze specjalnej listy. Jego zadaniem jest udzielenie pomocy stronom w osiągnięciu porozumienia. Postępowanie pojednawcze powinno zakończyć się przed upływem terminu podjęcia strajku zgłoszonego przez związki zawodowe, jeśli ich żądania nie zostaną uwzględnione. Mediator może wnioskować o przesunięcie terminu strajku, jeśli wymagają tego czynności zmierzające do dokonania ustaleń, a mogące mieć wpływ na wynik rozstrzygnięcia sporu. Jeśli postępowanie mediacyjne uzasadnia ocenę, że nie doprowadzi ono do rozwiązania sporu przed upływem określonych terminów, związki mogą zorganizować jednorazowo strajk ostrzegawczy na czas nie dłuższy niż 2 godziny. Mediacje mogą zakończyć się podpisaniem przez strony porozumienia, które ma taką samą moc prawną jak sporządzane w czasie rokowań lub sporządzeniem protokołu rozbieżności ze wskazaniem stanowisk stron. Działania te są podejmowane przy współudziale mediatora. Brak porozumienia w mediacjach upoważnia związki do

podjęcia akcji strajkowej lub związek może skorzystać z postępowania arbitrażowego. Postępowanie arbitrażowe nie ma już charakteru obligatoryjnego, a zasady postępowania przy rozstrzyganiu sporów przez kolegium arbitrażowe reguluje odpowiednie rozporządzenie Rady Ministrów. Kolegia arbitrażu społecznego nie są organami wymiaru sprawiedliwości, mimo że są powoływane przy sądach i przewodniczy im zawodowy sędzia. Są organami rozjemczymi powoływanymi do rozpoznania określonego sporu. Orzeczenie kolegium zapada większością głosów i ma dla obu stron charakter wiążący, o ile żadna ze stron przed poddaniem sporu rozstrzygnięciu kolegium nie zgłosi odmiennego zastrzeżenia.

6. Podsumowanie

Konflikt stanowi naturalną, nierozłączną oraz konieczną część społecznego życia człowieka, a umiejętność radzenia z nimi może być traktowana jako jeden z elementów mających wpływ na rozwój społeczny. Każde społeczeństwo ma różne sposoby zapobiegania, rozstrzygania, czy rozwiązywania sporów. Niektóre z nich są zwyczajowe, tj. nieformalne mediacje, arbitraż poprzez znajomych, sąsiadów, kierownictwo. Są również ustanowione historycznie oraz prawnie określone procedury, tj. sądy, mediacje, arbitraż czy głosowanie. W pracy przedstawiono ogólny schemat rozwiązywania konfliktów społecznych. Opisano cztery główne klasy procedur oraz zależności pomiędzy nimi: 1. Zwyczajowe, typu nieformalne mediacje, arbitraż. 2. Jednostronne podejmowanie decyzji obejmujące walkę, wycofanie się lub zaprzestanie. 3. Wspólne podejmowanie decyzji, takie jak negocjacje, mediacje. 4. Podejmowanie decyzji przez trzecią stronę obejmujące sądy, arbitraż, procedury prawne, głosowanie, wybory. Przykładem zastosowania modelu w praktyce jest zaprezentowany w pracy mechanizm rozstrzygania sporów zbiorowych regulowany odpowiednią ustawą.

Literatura

1. Adamus-Matuszyńska A., *Współczesne teorie konfliktu społecznego*, AE w Katowicach, 1998.
2. Baran K. W., *Zbiorowe prawo pracy*, Universitas, Kraków 2002.
3. Borkowska S., *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997.
4. Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., *Wybrane problemy psychologii organizacji. O konflikcie i negocjacjach*, Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania, Warszawa 2000.
5. Burns T., Roszkowska E., *Conflict and conflict resolution. A societal-Institutional approach*, praca napisana w ramach programu badawczego Procedural Approaches to Conflict Resolution, University of Bielefeld, ZIF, Germany 2002-2003.
6. Koziellecki J., *Konflikt teoria gier i psychologia*, PWN, Warszawa 1970.
7. Masewicz W., *Rokowania oraz spory zbiorowe pracy*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 1993.

8. Mayer B., *The dynamics of conflict resolution. A practitioner's guide*, Jossey-Brass, A Wiley Company, 2000.
9. Moore Ch. W., *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass Publishers, 1986.
10. Modzelewski W., *Wprowadzenie do socjologii*, Wyd. Interart, Warszawa 1996.
11. Pruitt D.G., Carnevale P.J., *Negotiation in social conflict*, Open University Press, 1993.
12. Roszkowska E., *Zarządzanie konfliktem w warunkach globalizacji*, [w:] Bocian A.F. (red.), *Rozwój regionalny a procesy globalizacji*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2006.
13. Roszkowska E., *Kapitał ludzki a zarządzanie konfliktem w organizacjach*, [w:] Bocian A.F. (red.), *Czynniki wzrostu Północno-Wschodnich Regionów Polski*, Fundacja Promocji Rozwoju Podlasia, Białystok 2006.
14. Rumel-Syska Z., *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, PWN, Warszawa 1990.
15. Sztumski J., *Konflikty społeczne i negocjacje jako metody ich przezwyciężania*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2000.
16. Zbiegień-Maciąg L., *Negocjowanie i negocjacje. Sposób na konflikty*, Centrum Kreowania Liderów.
17. *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, Warszawa 1981.