

8. J. Šrėbalius. Globalizacijos iššūkis tautiškumui. Vilniaus Gedimino technikos Universitetas, 2004, Nr. 5, p. 25 – 28.

9. John Tomlinson. Globalization and culture. Polity Press association with Blackwell Publishers, 2000.

10. Jonas Paulius II. Atmintis ir tapatybė: UAB „Katalikų pasaulis“ leidykla. 2005.

11. Wayne Parsons. Viešojo politika. Politikos analizės teorijos ir praktikos įvadas. Vilnius, Eugrimas, 2001.

## METODY ROZWIĄZYWANIA SPORÓW

**Marcin Szczepański**

Politechnika Białostocka, Białystok, Polska

Ostatnie lata przyniosły wzrost zainteresowania naukowców konfliktami społecznymi i możliwością ich skutecznego rozwiązywania. Konflikt, jako zjawisko powszechne, jest obecny we wszystkich społeczeństwach i w każdym rodzaju interakcji międzyludzkich. Poza opisywaniem konfliktów jako zjawisk socjologicznych usiłuje się znaleźć metody ich skutecznego rozwiązywania. Poniższy tekst przedstawia krótką charakterystykę niektórych metod rozwiązywania sporów. Typologia metod została nakreślona w oparciu o koncepcję Christophera Moore'a, przedstawioną w publikacji „The mediation process”<sup>32</sup>.

Na wstępie należy zaznaczyć, że żadna z przedstawionych metod nie jest lepsza od pozostałych. Wszystkie mają zarówno zalety, jak i mankamenty, odznaczają się cechami, które mogą się okazać pożądane lub szkodliwe w konkretnej sytuacji. Ich zastosowanie winno być zatem dopasowane do warunków, w jakich toczy się spór. Uwzględnić przy tym należy zwłaszcza obraną przez strony strategię zachowania w sytuacji konfliktowej, stopień antagonizmu, sprzeczności interesów zaangażowanych stron; możliwość, tj. zdolności i chęci, dobrego porozumienia się stron; chęć stron do zawarcia porozumienia, stopień i charakter uzależnienia między nimi, wzajemność tego uzależnienia lub jego brak. Miernikiem jakości rozwiązania sporu jest trwałość rozwiązania oraz satysfakcja stron.

Oddzielną kwestią jest to, kto podejmuje decyzję o zastosowaniu konkretnej metody: jedna ze stron, wszystkie, czy podmiot działający z zewnątrz. W miarę wzrostu zaangażowania podmiotu zewnętrznego wzrasta również stopień związania stron decyzją, potęguje się sztywność proceduralna oraz trudność podważenia przyjętego rozwiązania. Coraz mniejsza jest autonomia stron i ich wpływ na końcowy wynik. Podnosi się jednak stopień kontroli społecznej rozstrzygnięcia sporu i wykonania decyzji.

**Unikanie**, wycofanie się z sytuacji spornej, zerwanie stosunków z drugą stroną. W gruncie rzeczy nie rozwiązuje to konfliktu, ale go likwiduje. Metoda ta czasem może być skuteczna, np. wtedy, gdy kontakty między stronami są incydentalne, gdy jedna ze stron nie chce rozwiązać sporu, a sprawa jest bardzo istotna, zwłaszcza jeśli koszty rozwiązania sporu mogą być wyższe niż ewentualny zysk z jego rozstrzygnięcia. Na podobnych zasadach funkcjonuje **rozstrzygnięcie siłowe sporu**.

**Negocjacje** to proces stopniowego dochodzenia do porozumienia, w warunkach sprzeczności interesów. Osiąga się je poprzez wzajemne komunikowanie się stron. Negocjacje inicjowane są w celu uzyskania efektu synergicznego, tj. lepszej realizacji własnych interesów dzięki współdziałaniu z kontrpartnerem niż w sytuacji braku porozumienia z nim. Negocjacje są działaniem planowym, racjonalnym i ukierunkowanym na osiągnięcie określonego

<sup>32</sup> Moore Ch. W., *The Mediation process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1996 s.7.

rezultatu.<sup>33</sup> Negocjacje są procesem całkowicie dobrowolnym, aczkolwiek niekiedy istnieją możliwości nieoficjalnego wymuszenia na stronach ich podjęcia.

Cechy charakterystyczne sytuacji negocjacyjnej:

- 1) występuje przynajmniej częściowy konflikt interesów między stronami;
- 2) nie ma określonych reguł i procedur rozwiązywania konfliktu bądź też, z różnych względów, nie mogą one być zastosowane lub zastosowanie ich jest bardzo trudne. Do negocjacji nie dochodzi, gdy sposób rozwiązania sporu jest precyzyjnie i ostatecznie określony przez przepisy lub nakaz postępowania. Innymi słowy, nie ma możliwości jego zmiany stosownie do woli stron;
- 3) strony preferują poszukiwanie rozwiązania - aby doszło do negocjacji strony muszą mieć wolę osiągnięcia porozumienia, zdawać sobie sprawę z potrzeby rozmów;
- 4) strony są współzależne. Strony biorące udział w negocjacjach są od siebie wzajemnie uzależnione, potrzebują się wzajemnie. Żadna z nich nie jest w stanie zrealizować swoich celów bez udziału drugiej strony.<sup>34</sup> Uzależnienie to może oczywiście być asymetryczne i mieć różny charakter.

Negocjacje pozostawiają stronom dużą swobodę, jeśli chodzi o ich formę, określenie zakresu i warunków porozumienia. Mogą być bardziej lub mniej sformalizowane, mogą się toczyć na różnych poziomach oficjalności, od kontaktów poufnych do w pełni oficjalnych, z udziałem środków masowego przekazu. Negocjacje są prowadzone bezpośrednio przez zainteresowane strony. Każda z nich może prowadzić negocjacje sama lub przez agenta, pośrednika. W tej formie rozwiązywania sporów nie przewiduje się jednak wprowadzenia niezależnych, neutralnych podmiotów z zewnątrz.

Efektem negocjacji jest często porozumienie stron zawarte w formie określonej przepisami prawnymi. W porozumieniu strony mogą ustanowić kontrolę nad przebiegiem jego wykonania i ewentualnymi warunkami rewizji. Fakt, że strony są wyłącznymi współautorami porozumienia, które w żadnym stopniu nie zostało narzucone odgórnie, sprawia, że będą czuły się bardziej odpowiedzialne za jego wykonanie. Do zalet negocjacji należy też fakt, że zawsze, za wspólną zgodą stron, istnieje możliwość powrotu do stołu rokowań i renegocjacji warunków zawartego porozumienia.

Podjęcie negocjacji nie zamyka możliwości skorzystania z innych sposobów rozwiązywania sporu, jeśli negocjacje nie przyniosą rezultatu. Również po zawarciu porozumienia można, w wypadku wątpliwości, odwołać się np. do sądu. Niewątpliwą zaletą tej formy rozwiązywania sporów jest także to, że do momentu zawarcia porozumienia, w każdej chwili, strona może się wycofać z negocjacji, jeżeli tylko kontynuowanie rozmów okaże się, jej zdaniem, bezcelowe.

**Facilitacja**, czyli koordynacja działań uczestników, wspomaganie procesów grupowych, jest swego rodzaju proceduralnym usprawnieniem negocjacji wielostronnych. Stosowana jest w sytuacji, gdy istnieje wiele stron negocjacji, rozmowy dotyczą złożonych kwestii, uczestnicy mają kłopoty z ustaleniem i przestrzeganiem procedur i metod rozwiązywania problemów, czyli wtedy, gdy istnieje niebezpieczeństwo powstania chaosu, który zakłóci prowadzenie obrad i uniemożliwi podjęcie decyzji. Za zgodą wszystkich zainteresowanych stron wprowadza się facilitatora - bezstronną osobę, której zadaniem jest sprawowanie kontroli nad procesem rozwiązywania problemu czy podejmowania wspólnej decyzji przez strony będące w sporze. Facylitator jest ekspertem od procedury. Przed rozpoczęciem obrad strony winny dokładnie ustalić, jaki będzie zakres jego uprawnień i czynności. Kwestie merytoryczne sporu pozostają pod pełną kontrolą uczestników, którzy określają zakres porozumienia i podejmują ostateczne decyzje.<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Por. Chelma S. Negocjacje w biznesie. Wyd. Terra Poznań 2000 s.9-10.

<sup>34</sup> Por. Kamiński J. Negocjowanie Wyd. Poltext Warszawa 2003 s. 17

<sup>35</sup> Skrypt szkoleniowy Konflikt i negocjacje. CONSENSUS 2000 Warszawa 1993 s. 10.

W sytuacji, gdy negocjacje nie doprowadzą do zawarcia porozumienia, można zwrócić się do **mediatora**. Jest to wskazane zwłaszcza wtedy, gdy obserwowana jest eskalacja konfliktu, wzajemna niechęć stron, silne emocje i brak wzajemnego zaufania, jak również w przypadku, gdy strony nie umieją prowadzić negocjacji, gdy zła komunikacja lub złożoność problemu uniemożliwiają podjęcie efektywnych rozmów. Mediator to osoba lub instytucja niezależna, bezstronna, powołana za zgodą wszystkich zainteresowanych. Jego zadaniem jest pomoc stronom w znalezieniu rozwiązania, które byłoby akceptowalne dla wszystkich. Mediator kontroluje proces rozwiązywania konfliktu, chroni przed jego eskalacją, pomaga stronom oddzielić konflikt interesów od konfliktu relacji, otwiera kanały komunikacyjne, wprowadza efektywne procedury rozmów. Pomaga stronom zrozumieć problem, uchwylić istotę sporu, odkryć, jakie są rzeczywiste wzajemne intencje, oczekiwania, wzajemne postrzeganie. W przypadkach bardzo silnego konfliktu może pośredniczyć w komunikacji między stronami, które nie chcą spotykać się przy jednym stole. Mediator nie ma władzy podejmowania decyzji merytorycznych. Jego zadaniem jest pomoc zwaśnionym stronom w dobrowolnym osiągnięciu ich własnego, wzajemnie akceptowanego porozumienia w spornych kwestiach. Mediator ukazuje stronom, jakie są realne możliwości osiągnięcia porozumienia. Pomaga w dokonaniu analizy konsekwencji różnych rozwiązań, w wypracowaniu osiągalnego, realistycznego i satysfakcjonującego strony porozumienia. Wybór rozwiązania i opracowanie końcowego porozumienia zależy od uczestników sporu. Strony zatem zachowują kontrolę nad treścią końcowego porozumienia.<sup>36</sup>

Mediacje powinny toczyć się w neutralnym miejscu - np. centrum mediacji. Mają mniej formalny charakter niż pozostałe metody odwołujące się do pomocy podmiotu zewnętrznego.

Zaletami mediacji są: szybkość postępowania, niskie koszty i poufność<sup>37</sup>. Jednak na ograniczenie ich efektywności wpływają takie czynniki, jak na przykład: brak zrozumienia dla istoty mediacji, podejście do sporu według orientacji wygrany/przegrany, obawa, że zaproponowanie przez jedną stronę rozwiązania sporu, brak tradycji rozwiązywania sporów na drodze mediacji. Największą przeszkodą są emocje stron, jeśli np. mediowany konflikt jest w takiej fazie, że jedynym dążeniem obu stron jest zniszczenie przeciwnika za wszelką cenę.<sup>38</sup>

**Arbitraż** to termin rozległy znaczeniowo odnoszący się do procesu dobrowolnego, a więc nieobligatoryjnego rozstrzygnięcia sporów, przeprowadzanego za zgodą wszystkich stron konfliktu. Jest on użyteczny zwłaszcza w sytuacji, gdy uczestnicy sporu nie widzą możliwości wspólnego rozwiązania problemu, gdy nie są dość kompetentni merytorycznie albo też istnieją między nimi różnice, nie do pogodzenia, w zakresie interpretacji sytuacji lub komunikacja między nimi została nieodwracalnie zablokowana. Strony będące w konflikcie zwracają się wówczas do bezstronnej i neutralnej osoby lub instytucji o podjęcie za nie decyzji w spornej kwestii. Porozumienie między stronami dotyczy jedynie zgody na arbitraż, wyboru arbitra i ewentualnie zobowiązania do respektowania jego decyzji. Arbitraż może być przeprowadzany przez jedną osobę lub zespół, a także przez instytucję. Czasami arbitrzy mogą wybrać spośród siebie superarbitra, rozstrzygającego wewnętrzne wątpliwości decydentów i mającego prawo do ostatecznej decyzji w wypadku braku jednomyślności. Warunkiem jest to, że decydent jest spoza układu, w którym spór się toczy, aczkolwiek możliwa jest też sytuacja, gdy każda ze stron wybiera własnych arbitrow, którzy wspólnie rozstrzygają sprawę. W ten sposób strony pozostawiają sobie większą kontrolę nad decyzją. Główną cechą arbitrażu jest to, że

<sup>36</sup> Por. ibid s.11 por też Świerzak Rafał Mediacja i jej zastosowanie Polityka Społeczna 1999 nr2 s. 30-31. Por. też M. Tański J. Tylek Rozwiązywanie sporów gospodarczych. Polska Agencja Rozwoju Regionalnego Warszawa 1998 s 9.

<sup>37</sup> M. Bobrowicz Mediacje gospodarcze - jak mediować i przekonywać Wyd. C.H.Beck Warszawa 2004 str16.

<sup>38</sup> M. Bobrowicz s. 17.

strony mają decydujący wpływ na powołanie arbitra, a często i ustalenie określonej procedury.<sup>39</sup> Arbitr jako niezależny, bezstronny ekspert dokonuje analizy i interpretacji kwestii spornych, proponuje rozwiązanie, które ma rozstrzygnąć spór. Kontroluje procedurę pracy nad problemem i ustala rozwiązanie merytoryczne. Stopień oficjalności arbitrażu może być różny – od arbitrażu prywatnego po sąd arbitrażowy. Pociąga to za sobą różny stopień związania stron decyzją, która może być doradcza lub wiążąca. Niektóre z form arbitrażu są ostateczne, a od innych można się odwołać do innych instytucji np. sądów. Arbitraż jest procesem poufny, którego przebieg i często rezultat nie jest udostępniany do publicznej wiadomości. Strony często wybierają arbitraż, ponieważ jest mniej formalny niż procedura sądowa, szybszy, tańszy i bardziej prywatny.<sup>40</sup>

**Decyzja sędziowska** to, podobnie jak decyzja prawodawcza, publiczny i prawny sposób rozwiązywania sporów. Polega na interwencji w spór zinstytucjonalizowanej i społecznie uznanej władzy. Przy jej użyciu można rozwiązywać tylko te rodzaje sporów, w których możliwość taką przewidują przepisy prawa. Dokonuje się to z reguły na wniosek co najmniej jednej ze stron konfliktu. Strony często wynajmują prawników, aby ich reprezentowali i dowodzili słuszności ich stanowisk przed sądem, który podejmuje decyzję, rozstrzygając spór w oparciu o prawo i przepisy. Decyzja ta jest wiążąca, i wymaga od stron zastosowania się do niej. Strony w gruncie rzeczy nie mają na nią wpływu, mogą ją jedynie w niektórych przypadkach podważyć na drodze odwołania. Strony tracą kontrolę nad wynikiem, ale w zamian mogą uzyskać skuteczną ochronę swych interesów w oparciu o społecznie usankcjonowane normy.<sup>41</sup>

**Decyzja prawodawcza** to ustanowienie przepisu prawnego przez powołane do tego ciało. Przepis ten może rozstrzygać konkretny spór, wprowadzać przepisy regulujące sposoby rozwiązania kwestii konfliktowych określonego gatunku, potencjalnych lub rzeczywistych. Metoda ta jest stosowana zazwyczaj w odniesieniu do dużych sporów dotyczących szerokiej populacji, np. sporów pracowniczych. Decyzja prawodawcza podejmowana jest przez procedurę głosowania (np. referendum, procedura ustawodawcza). Zainicjowanie rozwiązania sporu tą drogą może nastąpić wyłącznie poprzez odpowiednio kwalifikowany wniosek. Wnioskodawcą może, ale nie musi, być zainteresowana strona. Co więcej, procedura prawodawcza może być uruchomiona bez zgody lub nawet wbrew woli jednej bądź wszystkich stron sporu. Zaangażowane w spór strony mają wpływ na jego ostateczny wynik na tyle, na ile potrafią się zmobilizować, zorganizować lobbiny i wyrzucić nacisk na ciało prawodawcze, które decyzję podejmuje, ewentualnie na opinię publiczną. Podjęcie decyzji prawodawczej może być bardzo rozciągnięte w czasie, a wpływ na jej kształt mogą mieć liczne siły nacisku, niemniej jednak ma ona duży wpływ na wszystkie następne decyzje dotyczące tych samych lub podobnych zagadnień. W oparciu o nią rozwija się bowiem praktyka rozwiązywania sporów określonych kategorii przez stosujące prawo organy administracyjne i sądowe. Zaznaczyć należy, że zmiana decyzji prawodawczej jest bardzo trudna i ma długą drogę.

#### LITERATURA

Bobrowicz M. Mediacje gospodarcze – jak mediować i przekonywać Wyd. C.H.Beck Warszawa 2004.

Chęłpa S. Negocjacje w biznesie. Wyd. Terra Poznań 2000.

Encyklopedia prawa. C. H. Beck. Warszawa 2000.

Kamiński J. Negocjowanie Wyd. Poltext Warszawa 2003.

<sup>39</sup> Por. Encyklopedia prawa. C. H. Beck. Warszawa 2000 s. 42.

<sup>40</sup> Por. Mediacje. Skrypt Ośrodka Negocjacji Rozwiązywania Konfliktów Uniwersytetu Warszawskiego maszynopis s. 4.

<sup>41</sup> Ibid. s.5.

- Konflikt i negocjacje. Skrypt szkoleniowy. CONSENSUS 2000 Warszawa 1993.
- Mediacje. Skrypt. Ośrodka Negocjacji, Rozwiązywania Konfliktów Uniwersytetu Warszawskiego b.d.w. maszynopis.
- Moore Ch. W. The Mediation process. Practical Strategies for Resolving Conflict, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1996.
- Świerzak R. Mediacja i jej zastosowanie. Polityka Społeczna 1999 nr 2.
- Tański M. Tylek J. Rozwiązywanie sporów gospodarczych. Polska Agencja Rozwoju Regionalnego Warszawa 1998.

## KONCEPCJA PRACY W UJĘCIU JANA PAWŁA II

**J. Zalejski**

Politechnika Białostocka, Białystok, Polska

### 1. Wstęp

„Praca jako problem człowieka znajduje się w samym sercu „kwestii społecznej”, ku której na przestrzeni ostatnich stu lat od wydania encykliki „Rerum novarum” zwraca się nauczanie społeczne Kościoła” (LE 2). W dzisiejszych czasach istnieje potrzeba wykładu zagadnienia, pracy ludzkiej, która jest istotną częścią nauki społecznej Kościoła. Zagadnienie to jest ściśle związane z przemianami, które dokonują się w świecie współczesnym i wymagają ocen moralnych. Przemiany te dokonują się w sferze technologii, ekonomii i polityki. Wraz z nimi rodzą się nowe nadzieje, ale również obawy i zagrożenia. Zagrożenia te dają podstawę do głębokiej refleksji nad tym problemem, ponieważ są one skierowane przeciwko człowiekowi, który jest „pierwszą i podstawową drogą Kościoła” (RH 14).

Rozważania Jana Pawła II o pracy wychodzą z jego doświadczenia, od opisu zjawiska pracy, jednak nie zatrzymują się na niej. Można powiedzieć, że właściwie nie praca jest podstawowym i pierwszorzędym przedmiotem rozważań i ich celem, ale człowiek pracujący.

### 2. Istota pracy w rozumieniu Jana Pawła II

Pojęcie pracy może być używane w różnych znaczeniach. W znaczeniu najwęższym sprowadza się ono do pracy gospodarczej; w znaczeniu najszerszym obejmuje wszelkie przejawy działalności człowieka, we wszystkich przejawach aktywności jego natury materialno-duchowej.<sup>42</sup>

Jan Paweł II sens pojęcia „praca” używa w najszerszym znaczeniu. Praca dla Papieża oznacza „każdą działalność, jaką człowiek spełnia, bez względu na jej charakter i okoliczności, to znaczy każdą działalność człowieka, którą za pracę uznać można i uznać należy spośród całego bogactwa czynności, po jakich jest zdolny i dysponowany poprzez samą swoją naturę, poprzez samo człowieczeństwo” (LE: Wprowadzenie). Nie ma w tym ujęciu rozróżnienia na pracę fizyczną i umysłową. Można tłumaczyć to faktem, że nawet najbardziej mechaniczna praca nie jest pozbawiona pierwiastków wysiłku umysłowego; podobnie też nie ma pracy umysłowej, która by nie angażowała chociaż w minimalnym stopniu fizycznej strony człowieka. Papież nie bierze też pod uwagę, czy chodzi o pracę „twórczą”, czy „odtwórczą”. Problem ten podejmuje na 68-iej sesji Międzynarodowej Organizacji Pracy w Genewie, mówiąc: „Czy chodzi o badania stwarzające podstawy dla pracy innych, czy o pracę polegającą na organizowaniu warunków i struktur pracy, czy też wreszcie o

<sup>42</sup> Cz. Strzeszewski, Katolicka nauka społeczna, ODISS, Warszawa 1985, s.578