

dr Miranda Ptak, dr Joanna Iza Belzyt, dr Jarosław Badera
pod redakcją dr Mirandy Ptak

ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW W GÓRNICTWIE

Polskie i saksońskie doświadczenia
w ramach projektu Życie z górnictwem
(Akronim: MineLife)



Interreg
Polska-Sachsen



Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego

SÄCHSISCHES
OBERBERGAMT



Freistaat
SACHSEN



**DOLNY
ŚLĄSK**

Stopka redakcyjna

Partner Wiodący

Saksoński Wyższy Urząd Górniczy
we Freibergu

Partnerzy Projektu

Wyższy Urząd Górniczy w Katowicach
Okręgowy Urząd Górniczy we Wrocławiu
Urząd Marszałkowski Województwa
Dolnośląskiego

Autorzy rozdziałów

dr Miranda Ptak: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8
dr Joanna Iza Belzyt: 5, 6
dr Jarosław Badera: 5, 6

Końcowa redakcja tekstów i przygotowanie do publikacji

Katarzyna Kozień

Layout

Kollaborat – Engineering Brands, Leipzig

Tłumaczenie

Michał Scheuer

Wydanie

Rok: 2020

ISBN: 978-3-00-065103-8

Praca powstała ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Współpracy INTER-REG Polska - Saksonia 2014 – 2020 w ramach projektu Życie z górnictwem (Akronim: MineLife).

Odpowiedzialność za treść tej publikacji ponoszą autorzy poszczególnych rozdziałów.

Rozwiązywać konflikt to nic innego,
jak patrzeć wspólnie
w jednym kierunku na tę samą sprawę.

Miranda Ptak

Spis treści

Słowo wstępne	6
1 Pojęcie konfliktu	8
1.1 Definicja konfliktu w górnictwie	9
1.2 Uwarunkowania prawne i środowiskowe jako potencjalne źródła konfliktów w górnictwie	9
2 Klasyfikacja przyczyn konfliktów	12
3 Mechanizm tworzenia konfliktów	15
4 Analiza konfliktów górniczych – doświadczenia polskie i saksońskie	18
4.1 Uciążliwy kamieniołom - PRZYKŁAD 1	18
4.2 Niebezpieczna kopalnia - roboty strzałowe PRZYKŁAD 2	20
4.3 Problemy z terenami poeksploatacyjnymi po dawnym górnictwie odkrywkowym - PRZYKŁAD 3	21

4.4 Droga transportowa z kopalni - PRZYKŁAD 4	22
4.5 Wstrząsy od robót strzałowych - PRZYKŁAD 5	23
4.6 Rozwój kopalni a park krajobrazowy - PRZYKŁAD 6	24
4.7 Uciążliwa emisja - PRZYKŁAD 7	25
5 Wieloprzyczynowość konfliktów na przykładzie teorii Ch. W. Moore'a	27
5.1 Rozszerzony model konfliktu i jego praktyczne znaczenie	29
5.2 Wybrane psychospołeczne źródła konfliktów	31
5.3 Schematy poznawcze i dostępność poznawcza	33
6 Zarządzanie konfliktem	36
6.1 Negocjacje i mediacje	36
6.2 Interakcje między interesariuszami	37
6.3 Analiza SWOT	39
6.4 Sposoby wywierania wpływu społecznego w oparciu o teorię R. Cialdiniego	43
7 Zalecenia czyli profilaktyka konfliktów górniczych	51
8 Podsumowanie	54
Spis literatury	57

Słowo wstępne

Dzisiejsze górnictwo bardziej niż kiedykolwiek potrzebuje społecznej akceptacji. Taka licencja społeczna dla realizacji projektu górniczego jest możliwa tylko wtedy, kiedy wszystkie strony wyrażają na nią zgodę. W przeciwnym wypadku dochodzi do konfliktu, który uniemożliwia realizację projektu górniczego. I choć podłoże konfliktu może mieć różny charakter, intensywność, zasięg lub też dotyczyć odmiennych etapów działalności górniczej, to zdaniem autorów, jasno zarysowany jest ogólny schemat powstania, przebiegu jak i jego rozwiązania. Dzięki tym prawidłowościom możliwe było zebranie polskich i saksońskich doświadczeń,

które po dokonanej analizie, pozwalają przedstawić sprawdzone rozwiązania. Niniejsza pozycja jest efektem wspólnych dyskusji i sformułowanych wniosków w projekcie „Życie z górnictwem (Akronim: MineLife)”, dla ułatwienia nazywanym dalej „Projekt MineLife”, realizowanym w latach 2017 – 2020 w ramach Programu Współpracy INTERREG Polska - Saksonia 2014 – 2020. Wszyscy uczestnicy projektu mają nadzieję, że zarówno opisane mechanizmy konfliktów, jak i przedstawione propozycje radzenia sobie z nimi będą stanowić dobrą rekomendację, jak nie dopuszczać do konfliktów lub jak je rozwiązywać. Stworzenie uniwersalnych narzędzi do rozwiązywania sytuacji trudnych, które pozwolą na patrzenie w jednym kierunku, leżało u podstaw tego opracowania.

1

Pojęcie konfliktu

Mimo różnych prób zdefiniowania pojęcia konfliktu, nie jest to zadanie łatwe. Pojęcie to bowiem stale ewoluje. Ma to związek z faktem, że konflikt jest zjawiskiem nieprzewidywalnym, wielowymiarowym. Świadczą o tym sytuacje, w których, mimo że nie ma powodów do zaistnienia konfliktu, to on jest lub może powstać. Próbując ująć definicyjnie, czym jest konflikt, można przyjąć, że jest to zjawisko w wysokim stopniu nieprzewidywalne, choć jak się okazuje prognozowalne. Teoretycznie powstaje tam, gdzie dwie lub więcej stron dąży do sprzecznych lub niezgodnych celów. Wystąpienie realnych problemów nie jest jednak konieczne do powstania konfliktu. Niejednokrotnie wystarczy już samo przekonanie zaangażowanych stron o wrogim nastawieniu

adwersarza. Pojęcie konfliktu zmieniło swój charakter i zakres semantyczny na przestrzeni minionych lat. Na początku było jednoznacznie stygmatyzowane jako zjawisko szkodliwe, negatywne, zbędne, a przede wszystkim destrukcyjne. Dziś na konflikt patrzy się trochę inaczej, również jak na impuls pozytywnych zmian, zwiększenia efektywności i zaangażowania w pracy. Konflikt na różnych płaszczyznach coraz częściej postrzegany jest jako źródło informacji o wadliwych procedurach lub obszarach wymagających poprawy. Niewątpliwie w każdej sytuacji sygnalizacja konfliktu oznacza konieczność podejmowania adekwatnych działań w najbardziej optymalnej formie i czasie. Samo jego pojęcie, pochodzące od łacińskiego *conflictus*, oznacza zderzenie, niezgod-

ność, spór, zatarg. Najczęściej konflikt jest przedmiotem zainteresowania nauk społecznych, gdyż jako taki jest elementem życia społecznego. Nie należy go jednak ograniczać tylko do procesów badanych przez nauki społeczne, psychologię czy socjologię. Jako zjawisko wychodzi poza granice wspomnianych nauk i zdecydowanie ma charakter zagadnienia interdyscyplinarnego.

1.1 Definicja konfliktu w górnictwie

Przedstawiając pojęcie konfliktu w odniesieniu do działalności górniczej, można pokusić się o próbę jego dokładniejszego zdefiniowania. Konflikt związany z działalnością górniczą oznacza taką sytuację, w której zachodzą łącznie następujące przesłanki:

- obecność dwóch lub większej ilości stron, wzajemnie zależnych od siebie poprzez podejmowanie lub zaniechanie działań,
- wystąpienie różnic interesów, zdań, postaw, celów w przedmiocie użytkowania przestrzeni, na której występuje złoża,
- brak możliwości realizacji przez strony celów, zadań, postaw, interesów, w przedmiocie użytkowania przestrzeni występującego złoża, bez udziału pozostałych stron,
- podejmowane są przez strony aktywne działania blokujące realizację działań strony przeciwnej (Ptak M. 2019).

Przedstawiona definicja konfliktu określa zatem pewną trudną sytuację, której bezpośrednim przejawem jest aktywne działanie stron, ale o kierunku przeciwnym. Przyczyny konfliktów górniczych, jak też sam mechanizm ich powstawania, mogą być różne dla każdego przypadku i mogą mieć inne podłoże, pomimo że dotyczą tego samego zagadnienia, jakim jest funkcjonowanie przedsięwzięcia górniczego.

1.2 Uwarunkowania prawne i środowiskowe jako potencjalne źródła konfliktów w górnictwie

Przyjęto uważać, że działalność górnicza jest działalnością konfliktową lub działalnością obciążoną dużym ryzykiem zaistnienia konfliktu. Jeśli postawić pytanie - dlaczego? - to odpowieć z dużym prawdopodobieństwem, bez wskazania konkretnej lokalizacji projektu górniczego, będą miały następujący charakter:

- z uwagi na oddziaływanie zakładu górniczego na środowisko, w szczególności zapylenie, odwodnienie, hałas,
- ze względu na uciążliwość powodowane transportem urobku,
- ze względu na inne dobra chronione,
- z uwagi na wielkoprzestrzenne przekształcenia powierzchni,
- z uwagi na uciążliwość powodowane prowadzeniem robót strzałowych,

- ze względu na pozostawienie obszarów zdewastowanych i zdegradowanych działalnością górniczą,
- z uwagi na rodzaj dalszego użytkowania.

Niewątpliwie wyżej wymienione zagadnienia mogą stanowić zarzewie konfliktu. Niemniej jednak, nie jest to wyczerpująca lista. Znacząca liczba konfliktów powstaje dlatego, że przepisy prawa, a w szczególności przepisy ochrony środowiska w Polsce stanowią niejasną, trudną do jednoznacznej interpretacji przestrzeń, a przez to niewystarczającą płaszczyznę do rozwiązania problemów. Okolicznościami w tym przypadku bardzo istotnymi w mechanizmie powstawania sytuacji konfliktowych, są precyzyjne ustalenie norm prawnych i środowiskowych. Jeśli ten warunek nie jest spełniony, wtedy można z dużą dozą prawdopodobieństwa oczekiwać, że nastąpi konflikt w tak powstałej „przestrzeni niedookreślonej”.

Niestety sytuacja taka w górnictwie odkrywkowym w Polsce jest częsta. Jedynym rozwiązaniem są jasne regulacje, które w duchu zasady zrównoważonego rozwoju, pozwolą na kształtowanie działalności górniczej w formie akceptowalnej przez społeczeństwo. Tym samym można powiedzieć, że projekt górniczy dostanie społeczne przyzwolenie na wydobywanie złóż.

Zaskakujący może być też fakt, że ten punkt widzenia, czyli utożsamianie sytuacji konfliktowej ze źródłem konflik-

tu zagnieżdżonym w niewystarczająco jasnych uwarunkowaniach prawnych i środowiskowych, nie doczekał się jeszcze głębszej analizy. Analiza, która występowała dotychczas w literaturze przedmiotu, standardowo dotyka źródeł konfliktu generowanych w obszarach psychologii zachowań, socjologii, czy modelach systemu zarządzania. Tymczasem zarówno realne konflikty, jak i te potencjalne, jak „ziarno niezgody” kiełkują często w obszarach niejasno zdefiniowanych uwarunkowań prawnych i środowiskowych.

Na potwierdzenie takiego stanu rzeczy przytoczyć można przypadki dwóch wzajemnie wykluczających się norm prawnych, dotyczących tej samej sytuacji. Ilustracją tych okoliczności w ustawodawstwie polskim jest choćby zabezpieczenie złóż oraz ochrona obszarów na podstawie innych regulacji prawnych. Społeczeństwo otrzymuje informację o normie prawnej, mówiącej, że obszar na którym występuje złoż z jednej strony jest przeznaczony do powierzchniowej eksploatacji, a z drugiej zachodzą przesłanki do ochrony tego obszaru z uwagi na występujące formy ochrony przyrody. Powstaje konflikt: które dobro jest dobrem wyżej chronionym?

W przypadku Niemiec przepisy dotyczące ochrony środowiska w praktyce koncesyjnej są wyraźnie powiązane z Wytycznymi Technicznymi Powietrze (TA Luft, w odniesieniu do pyłu), Wytycznymi Technicznymi Hałas (TA Lärm), normą

DIN 4150-3 w przypadku wstrząsów strzałowych, z ustawą o bilansie wodnym czy też z rozporządzeniami prawnymi dotyczącymi rezerwatów przyrody i krajobrazu. Wymogi ochrony środowiska są zatem ściśle i jednoznacznie uregulowane. Nie zawsze jednak prowadzi to do rozwiązywania konfliktów. Nierzadko wyniki monitorowania wpływu na środowisko lub same przepisy ochrony środowiska są wyraźnie krytykowane.

Ponadto wpływu inwestycji górniczych

na środowisko nie można dokładnie zmierzyć na etapie wydawania koncesji, lecz można go jedynie prognozować na podstawie ekspertyz. Takie ekspertyzy otwierają znaczne pole do interpretacji zastosowanej metodologii i założeń leżących u jej podstaw.

Również w Niemczech powszechne, długie i skomplikowane procedury w zakresie planowania i wydawania zezwoleń stwarzają pole do powstawania konfliktów.

2 Klasyfikacja przyczyn konfliktów

Starając się zrozumieć powody powstawania konfliktów wypracowano wiele różnych klasyfikacji. W literaturze przedmiotu w odniesieniu do działalności górniczej (Belzyt J.I. 2017, Badera J. 2008, 2010, Pietrzyk-Sokulska E. 2017, Ptak M. 2008, 2019) najczęściej dokonuje się klasyfikacji konfliktów ze względu na ich przyczyny, które można podzielić i scharakteryzować następująco:

a) przedmiot konfliktu:

- rzeczowe
- emocjonalne

b) zasięg konfliktu:

- lokalny w określonej grupie uczestników
- interpersonalny (między osobami)

c) powód konfliktu (wg koła Moore'a, Rysunek 1):

- konflikt interesu spowodowany jest współzawodnictwem o pewne dobra lub wynika z odmiennych potrzeb stron. Konflikt tego rodzaju powstaje wtedy, kiedy jedna lub więcej stron pragnie zaspokoić swoje potrzeby kosztem tej drugiej. Ten typ konfliktu dotyczy tzw. kwestii rzeczowych (np. pieniędzy, czasu, dóbr), spraw proceduralnych (np. sposobu, w jaki powinno przebiegać zebranie) czy potrzeb psychologicznych (np. zaufania, wzajemnego poszanowania, sprawiedliwości),
- konflikt strukturalny może wynikać z pewnych zewnętrznych ograniczeń, które utrudniają dojście do porozumienia. Chodzi tu głównie o takie czyn-

niki, jak: struktura organizacyjna, brak uprawnień do podjęcia decyzji, deficyt jakiegoś dobra, brak czasu, odległość,

- konflikt wartości jest spowodowany odmiennymi systemami wartości osób zaangażowanych w daną sytuację. Sama różnica w preferowanych wartościach nie musi oczywiście prowadzić do konfliktu. Czynnikiem, który uwalnia konflikt, jest silne eksponowanie własnych wartości bez postawy tolerancji wobec wartości cenionych przez drugą stronę,
- konflikt relacji pojawia się w wyniku działania silnych negatywnych emocji, stereotypów, błędnego spostrzegania lub niezrozumienia, wadliwej komunikacji lub odwetowych zachowań między ludźmi. Problemy tego rodzaju traktowane są często jako niepotrzebne, gdyż pojawiają się nawet bez obiektywnych powodów, a niejednokrotnie prowadzą do zbędnej eskalacji konfliktu,
- konflikt danych powstaje, kiedy strony nie dysponują potrzebnymi danymi, są niedoinformowane bądź informacje, które otrzymują, są błędne, lub kiedy wyciągają odmiennie wnioski z tych samych przesłanek. Większość konfliktów w tym obszarze wynika głównie z nieumiejętności porozumiewania się (Chelpa S., Witkowski T. 1999).

Przedstawiona powyżej klasyfikacja pozwala każdą konfliktową okoliczność przypisać do diagramu koło Moore'a.

Rysunek 1 jest praktycznym narzędziem



Rys. 1. Koło Moore'a - praktyczne narzędzie do badania przyczyn konfliktu (opracowanie własne na podstawie publikacji Ch. W. Moore'a: Ptak M.)

stosowanym do określania przyczyn konfliktu. Jednocześnie, charakteryzując przyczyny konfliktu, należy odwołać się do teorii wieloprzyczynowości konfliktów autorstwa Ch. W. Moore'a, która stwierdza, że konflikt jest najczęściej wypadkową kilku przyczyn, występujących w jednym czasie (szerzej rozdział 5). Stwierdzając, że mamy do czynienia z konfliktem danych, w istocie mamy konflikt z przeważającym konfliktem danych. W praktyce rzadko kiedy występują bowiem sytuacje, w których konflikt ma charakter wyłącznie np. konfliktu relacji. Zdecydowana większość konfliktów zbudowana jest z przewagą np. konfliktu interesu, ale w tle występuje również konflikt wartości czy danych. Dokonanie analizy i ustalenie przyczyny

konfliktów pozwala na przyjęcie właściwej strategii w jego rozwiązaniu, pomimo że mechanizmy tworzenia poszczególnych rodzajów konfliktów mogą być różne. **Fotografie 1a i 1b** przedstawiają, jaką formę może przybierać sytuacja

konfliktowa na przykładzie konfliktu w Polsce w związku z udokumentowanymi złożami węgla brunatnego na pograniczu województw wielkopolskiego i kujawsko-pomorskiego.



Konflikt na ulicach

Fot. 1a. STOP ODKRYWKOM (Ordan P.)



Konflikt na ulicach

Fot. 1b. NIE DLA ODKRYWKI (Ordan P.)

3 Mechanizm tworzenia konfliktów

Znając charakter konfliktu i mając wiedzę, że może to być np. konflikt mieszany, łatwiej dokonać analizy mechanizmu jego tworzenia, a w konsekwencji zastosować skuteczne strategie jego rozwiązania.

Mechanizm tworzenia konfliktów w działalności górniczej, powodowanych np. niedostatecznym określeniem przepisów i reżimów uwarunkowań prawnych i środowiskowych, przebiega w taki sam sposób jak wiele innych rodzajów konfliktów. Teoretycznie, w przypadku nieprecyzyjnych regulacji prawnych i uwarunkowań środowiskowych, taką sytuację można zaklasyfikować do konfliktu budowanego na podstawie błędnej komunikacji, konfliktu danych czy konfliktu wartości. To są podstawowe czynniki inicjujące konflikt.

Dokonując analizy mechanizmu tworzenia konfliktu, jako pierwszy i najważniejszy czynnik konfliktotwórczy należy wymienić problem z komunikacją. Komunikacja to umiejętność przekazania informacji, danych w sposób, który jest zrozumiały, i co więcej jest możliwy do zaakceptowania przez stronę, która jest odbiorcą. W tym przypadku komunikat w zakresie np. uwarunkowań prawnych i środowiskowych, powinien być pełny, niesprzeczny wewnętrznie, jasny dla każdej grupy odbierającej informację. Jakość tej informacji musi pozwalać na jej zrozumienie – odkodowanie i zaakceptowanie.

Jak jest to wielokrotnie podkreślane, obecnie jesteśmy cywilizacją informacji. Niestety w parze z tym zjawiskiem często

nie idzie dobra komunikacja. Wręcz przeciwnie, ludzie zatracają umiejętność komunikowania się, ponieważ ilość bodźców informacyjnych jest tak duża i często sprzeczna, że może to spowodować brak aktywnej formy jej odbioru. A przecież informacja jest czymś bardzo istotnym, pozwalającym podejmować racjonalne decyzje. Powtarzając za Jamesem Gleikiem - badaczem znaczenia informacji we współczesnym świecie, INFORMACJA - WIEDZA - MĄDROŚĆ, to związek przyczynowo-skutkowy, który leży u podstaw rozwiązywania konfliktów (Gleick J. 2012). W procesie komunikacji może dochodzić do licznych zniekształceń informacji o podłożu psychospołecznym, gdyż proces komunikowania nierozzerwalnie wiąże się z człowiekiem, wraz z jego emocjonalnością, indywidualizmem, stosowanym kodem językowym i wieloma innymi specyficznymi uwarunkowaniami.

Złożoność komunikacji może prowadzić do sytuacji, w której, przy szczególnie dużej liczbie po części międzynarodowych uczestników, przedsiębiorstwo górnicze i organ wydający zezwolenia nie mają już możliwości skutecznego należytego prowadzenia komunikacji równocześnie:

- z międzynarodowymi aktywistami ekologicznymi,
- z licznymi politykami najróżniejszej opcji, wraz z ich sympatykami,
- aż po osoby, których dotyczy to na poziomie lokalnym, a które z kolei niejed-

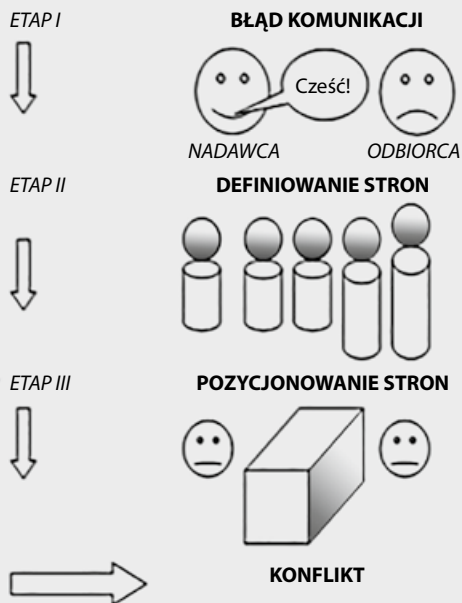
nolicie powiązane są z różnymi grupami wsparcia.

Nierzadko mniejsze grupy przeciwników górnictwa mogą zrekompensować swoją niedowagę liczbową i osiągnąć decydujący wpływ publiczny dzięki wysokiemu usieciowieniu i intensywności komunikacji.

Bardzo liczne są prace, przedstawiające proces rozwiązywania kwestii spornych, które odpowiadają na pytania, jakie bariery komunikacyjne blokują rozwiązanie konfliktów oraz jakie są mechanizmy ich rozwiązywania. Dla górnictwa w celu jego rozwoju, oznacza to konieczność podjęcia działań w najbliższych latach na rzecz intensywnego dialogu i bardzo dobrej komunikacji ze społeczeństwem. Jednym ze skutecznych i coraz szerzej stosowanych narzędzi jest transparentne przekazywanie informacji w formie zestandaryzowanych raportów. Raportowanie w obszarze środowiskowym stało się również stałym elementem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorcy (Corporate Social Responsibility - CSR) (Ptak M. 2019).

Analizując dalej mechanizm tworzenia konfliktu, po jego powstaniu wskutek braków w komunikacji, następuje definiowanie stron. Definiowanie stron nie dotyczy tylko głównych „graczy” konfliktu. Dotyka to szerszej grupy, a czasem całych społeczności, które muszą lub chcą się opowiedzieć. Na tym etapie widać już charakter konfliktu, który można analizować wg diagramu Moore’a. Nie-

zależnie od ustalenia charakteru konfliktu, czy będzie on wielowymiarowy, mieszany czy z dominacją np. konfliktu o podłożu interesu, w następnym etapie dochodzi do pozycjonowania stron. Oznacza to, że konflikt doszedł do fazy dojrzałej, prawie krytycznej, gdzie w wielu przypadkach następuje „okopanie się na swoich pozycjach”. Ten etap może trwać bardzo długo, może przypominać sytuację również patową jak w szachach lub też powodować ten jeden krok do przodu, kiedy wzajemne działania lub zaniechania wymuszają podjęcie bardziej radykalnych środków. **Rysunek 2** przedstawia mechanizm tworzenia konfliktu z uwzględnieniem poszczególnych etapów.



Rys. 2. Mechanizm tworzenia konfliktu (Ptak M.)

4 Analiza konfliktów górniczych – doświadczenia polskie i saksońskie

W ramach zrealizowanych wizyt studyjnych oraz warsztatów branżowych podczas trwania całego Projektu MineLife, uczestnicy mogli zapoznać się z różnymi sylwetkami zakładów górniczych, techniką, technologią, specyfiką ich funkcjonowania, uwarunkowaniami prawnymi i środowiskowymi. Pozwoliło to na wymianę doświadczeń, jak również dokonanie szczegółowej analizy przypadków, które skutkowały sytuacjami konfliktowymi.

W toku zajęć warsztatowych, licznych dyskusji, prezentowanych narzędzi i metod rozwiązywania konfliktów, dokonano analizy tych konfliktów w aspekcie skutecznych rozwiązań. Poniżej przedstawione zostały poszczególne sytuacje konfliktowe, zaistniałe zarówno w Pol-

sce jak i w Saksonii wraz z ich charakterystyką, diagnozą i analizą w kontekście oceny zastosowanych rozwiązań.

4.1 Uciążliwy kamieniołom – PRZYKŁAD 1

W Saksonii wybuchł konflikt o kamieniołom X. Powodem niezadowolenia były uciążliwości powodowane pracą kamieniołomu w porze dnia i nocy. Główny problem stanowiła emisja hałasu, zapylenie, roboty strażowe oraz wzmożony transport. W związku z tymi uciążliwościami oraz faktem planowanego poszerzenia hałdy kamieniołomu, powstała inicjatywa obywatelska mieszkańców, która dobitnie zwracała uwagę na zagrożenia, jakie niesie działalność górnicza dla zdrowia ludzi oraz

na skutki zniszczeń dróg poprzez transport ciężarówkami. Spotkanie na miejscu przyniosło intensywne dyskusje z przedsiębiorcą i Wyższym Urzędem Górniczym. Inicjatywa obywatelska złożyła petycję w Parlamencie Saksonii i zasięgnęła informacji od Saksońskiego Wyższego Urzędu Górniczego, który jest właściwym urzędem do wyrażania zgody na działalność górnictwem. Mieszkańcy okazywali zniecierpliwienie wywołane długotrwałą sytuacją, jak również niezadowolenie z faktu, że ich prośby nie zostają wysłuchane. Konflikt narastał, a inicjatywa obywatelska domagała się od organów górniczych publicznej debaty, gdzie każdy zainteresowany mógłby się wypowiedzieć na ten temat. Podczas spotkania na miejscu przedsiębiorca górniczy dobrowolnie zrezygnował z nocnej eksploatacji zakładu przerobczego. Wyższy Urząd Górniczy zapowiedział powiązanie zezwolenia na poszerzenie hałdy z przedłożeniem koncepcji redukcji zapylenia i jej późniejszą realizacją.

Konflikt został następnie szybko przeniesiony przez ruch obywatelski na problem wstrząsów strzałowych, narażenia na pył zawieszony PM10 i nocne prace naprawcze. Dane, jakimi dysponował urząd górniczy, potwierdzały, że poziomy hałasu, wstrząsy strzałowe oraz obciążenia pyłem zawieszonym mieściły się w ramach norm prawnych i standardów środowiskowych. Inicjatywa obywatelska jednak zakwestionowała te wyniki, twierdząc że firma ma obowiązek ciągłego wykonywania pomiarów poziomo

mu hałasu i zapylenia. Pomiary wstrząsów przeprowadza się już od wielu lat przy wszystkich pracach strzałowych. Krytyka dotyczyła również miejsc wykonywania pomiarów. Sytuacja konfliktowa narastała z uwagi na dużą intensywność wykonywanych prac przez firmę, która działała pod presją czasu i dużego zakresu zakontraktowanego zamówienia. Jednak przedsiębiorca przestrzegając poziomu hałasu zarówno w dzień, jak i w nocy. Przedsiębiorca górniczy dobrowolnie zlecił kontrolę pęknięć w uszkodzonych budynkach przez niezależnego biegłego zaprzysiężonego przez Izbę Architektów, które wykazały, że pęknięcia te nie mogą być spowodowane wstrząsami wybuchowymi.

Inicjatywa obywatelska zebrała następnie informacje o pęknięciach pojawiających się w budynkach. W okolicznych wsiach stwierdzono po części znaczne szkody w budynkach. Eksplozje zostały następnie przedstawione jako „trzęsienia ziemi o sile 4 w skali Richtera”. Ze względu na fakt, że wszystkie wybuchy już od dłuższego czasu były monitorowane pod kątem wstrząsów strzałowych, przedsiębiorca górniczy mógł odwołać się do wyników pomiarów, zgodnie z którymi wartości referencyjnych „DIN 4150, wstrząsy w budownictwie - część 3: oddziaływanie na konstrukcje budowlane” nigdy nie osiągnięto w stopniu wyższym niż 40%, a w większości przypadków jedynie w 15%. Dzięki temu można było udowodnić, że powstałe uszkodzenia budynków

nie mogły być spowodowane pracami strzałowymi. Ponadto przedsiębiorca górniczy przedstawił ekspertyzy zaprzyśiężonego biegłego do spraw szkód budowlanych dotyczące kilku budynków. Ekspertyza przypisała ustalone szkody innym przyczynom.

Spotkanie Komisji Petycji Landtagu na miejscu spowodowało, że pomiary hałasu, pyłu i wstrząsów strzałowych zarządzane przez Wyższy Urząd Górniczy zostały niezależnie przeanalizowane przez Krajowy Urząd ds. Środowiska, Rolnictwa i Geologii (LfULG). Obciążenie pyłem zawieszonym mierzone jest na miejscu przez LfULG od jesieni 2019 r. przez okres roku.

Przykład ten pokazuje, że problem opisany powyżej, gdzie potrzebna jest akceptacja społeczeństwa, wymaga komunikacji, rzetelnej informacji o stanie środowiska i oddziaływaniu na nie. Działań tych nie można wykonywać jednorazowo.

Metoda przejrzystego przekazywania informacji w formie znormalizowanych sprawozdań powinna być zostać wykorzystana znacznie wcześniej. Teraz należy to szybko nadrobić, korzystając z wyników badań LfULG, których należy się wkrótce spodziewać. Nieustrukturyzowany dialog oparty wyłącznie na informacjach z oficjalnego monitoringu zawsze prowadzi jedynie do nowych pytań, podejrzeń i obaw. Dlatego też dialog ten musi być zorganizowany w

sposób odpowiedzialny przez przedsiębiorstwo górnicze.

4.2 Niebezpieczna kopalnia – roboty strzałowe PRZYKŁAD 2

Sytuacja konfliktowa dotyczyła oddziaływania drgań parasejsmicznych, wywołanych robotami strzałowymi w Kopalni Wapienia, na jeden z jednorodzinnych budynków mieszkalnych. W dniach od 13.03. do 12.04.2017 r. urząd kontrolujący dokonał rejestracji drgań parasejsmicznych przy użyciu cyfrowego rejestratora drgań PANTERA zamontowanego na fundamentach budynku skarżącego. Analiza przeprowadzona przez pracowników urzędu wykazała, że w dwóch przypadkach zarejestrowano zdarzenia, które nieznacznie przekraczają dopuszczalne wielkości ustalone w Normie Polskiej. Jednakże Norma Polska, w tym konkretnym przypadku, dla budynku o takiej konstrukcji nie przewiduje ustalania wpływu drgań parasejsmicznych. Skontrolowano również dokumentację strzałową wykonanych robót strzałowych w w/w dniach – parametry prowadzonych robót strzałowych były zgodne z ekspertyzą wykonaną przez rzeczoznawcę. W związku z powyższym przekazano osobie zainteresowanej stanowisko, że należy zasięgnąć opinii specjalisty ds. budowlanych, który dokona jednoznacznej oceny wpływu robót strzałowych na powyższy budynek, co pozwoli na skonkretyzowanie ewentualnych roszczeń adresowanych do sprawcy szkody.

W wyniku zaistniałej sytuacji konfliktowej przedsiębiorca rozpoczął weryfikację w przedmiocie oddziaływania powstającego w wyniku prowadzonych robót strzałowych. Podczas dyskusji warsztatowych nad tym problemem wskazano, jako standardowe postępowanie w takich przypadkach, wykonywanie inwentaryzacji obiektów budowlanych, znajdujących się w strefach przewidywanego szkodliwego oddziaływania, w zakresie ich stanu technicznego, w tym również oceny potrzeby wykonywania prac naprawczych i remontowych.

Przykład pokazał również obszar nieodokreślonych warunków prawnych, z uwagi na braki w Polskiej Normie ustalania wpływu drgań parasejsmicznych dla takich konstrukcji budowlanych. Z tych powodów zarówno przedsiębiorca górniczy jak i strona skarżąca działają zgodnie z prawem, co przyczynia się do zaostrenia konfliktu. Rozwiązanie konfliktu na tym etapie zostało przerzucone na eksperta zewnętrznego, instytucję rzeczoznawcy ds. budowlanych. Jednym z proponowanych narzędzi, które rozwiązywałoby problem na przyszłość, była propozycja zamontowania rejestratora drgań, z pomiarem stałym online. Montaż sejsmografów daje pełną transparentność działań przedsiębiorcy i jednocześnie jest źródłem rzetelnej informacji dla strony skarżącej.

Uwaga: W Niemczech także dla drgań parasejsmicznych obowiązuje w sposób nieograniczony norma DIN 4150

4.3 Problemy z terenami poeksploatacyjnymi po dawnym górnictwie odkrywkowym – PRZYKŁAD 3

W warunkach geologicznych Łużyc dawne odkrywkowe obszary wydobywcze mogą stać się niestabilne ze względu na wielkopowierzchniowe ponowne podnoszenie się wód gruntowych również wtedy, gdy w okolicy będą zamykane dalsze kopalnie odkrywkowe. Niemieckie prawo górnicze nie jest zgodne co do tego, czy nowopowstałe przedsiębiorstwo górnicze może być pociągnięte do odpowiedzialności również za skutki tego ponownego podnoszenia się wód gruntowych. Ta niepewność jest nie do przyjęcia szczególnie wówczas, gdy wcześniejsze przedsiębiorstwo górnicze upadło jeszcze przed 1949 r., a upływnianie się byłych odkrywkowych obszarów wydobywczych stanowi potencjalne zagrożenie dla życia i zdrowia ludzi. Republika Federalna Niemiec, jako podmiot odpowiedzialny za rekultywację górnictwa węgla brunatnego na terenach dawnej NRD, oraz Wolne Państwo Saksonia porozumieli się zatem w sprawie usuwania tego typu zagrożeń na byłych odkrywkowych terenach górniczych, finansując te działania po połowie. Saksoński Wyższy Urząd Górniczy, jako organ policyjny odpowiedzialny za zapobieganie zagrożeniom związanym ze starymi hałdami i wyrobiskami, nakazuje podjęcie niezbędnych działań, które potem są realizowane przez LMBV, jako federalny podmiot zajmujący się rewitalizacją górnictwa. W ramach niezbędnych zarządzeń Saksońskiego Wyższego

Urzędu Górniczego w niektórych przypadkach narzuca się tymczasowy zakaz korzystania z niezabezpieczonych obszarów, jeżeli obszary te stanowią zagrożenie dla życia i zdrowia. Ze względu na konieczność wdrożenia odpowiednich środków bezpieczeństwa oraz fakt, że właściciele (lub użytkownicy) niezabezpieczonych terenów nie mogą w tym czasie z nich korzystać, w tym z budynków, upraw, itp., saksońska ustawa o policji stanowi, że za ten okres musi im zostać wypłacone odszkodowanie z tytułu szkód majątkowych.

W tym konkretnym przypadku, po rekultywacji i wygaśnięciu zakazu użytkowania, grunty mogły być z powrotem użytkowane przez ich właścicieli, ponieważ nie miała tu miejsca, ani sprzedaż, ani wywłaszczenie przedmiotowych nieruchomości.

Procedura w takich przypadkach przewiduje, że asystent administracyjny Wolnego Państwa Saksonii (LMBV) negocjuje i zawiera umowy o odszkodowanie z właścicielami (lub użytkownikami) terenów wymagających rekultywacji. Obejmują one zarówno zgodę na rekultywację, jak i rekompensatę dla poszkodowanych stron. W przypadku niemożności zawarcia porozumienia Saksoński Urząd Górniczy wydaje postanowienie o charakterze i zakresie rekompensaty oraz określa w nim zasady i warunki użytkowania ziemi przez Wolne Państwo Saksonię i reprezentującego je asystenta administracyjnego.

Zarówno przedmiot rekompensaty, jak i jej kwota były w niniejszej sprawie sporne i stąd sprawa trafiła do sądu, bez oczekiwania na zakończenie formalnego postępowania administracyjnego. Przed nadaniem jej biegu sąd zalecił podjęcie postępowania ugodowego między właścicielami zagrożonych terenów a Saksońskim Wyższym Urzędem Górniczym we Freibergu. Strony zgodziły się na to i przystąpiły do polubownego rozstrzygnięcia sporu. Dzięki mediacjom zostało osiągnięte porozumienie, co zaoszczędziło stronom żmudnego i długotrwałego postępowania sądowego.

W niniejszej sprawie na sukces mediacji złożyły się następujące czynniki: dotarcie do sedna sprzecznych interesów stron konfliktu, ich negocjacje i gotowość stron do ustępstw. Okolicznością sprzyjającą negocjacjom był również fakt, że w razie ich fiaska korzyści, do których każda ze stron dążyła, nie zostałyby przez nie osiągnięte. Ponadto istotną rolę odegrała tu osoba mediatora. Decydujące było tu przekonanie, że był on osobą niezależną, niezwiązaną ze sprawą, a zatem obiektywną i gotową, w przypadku gdyby negocjacje utknęły w martwym punkcie, do wyprowadzenia sprawy z impasu.

4.4 Droga transportowa z kopalni – PRZYKŁAD 4

Kopalnia bazaltu sąsiaduje z miasteczkiem Sulików. Na przestrzeni minionych

lat transport urobku z kopalni odbywał się drogą kolejową oraz transportem kołowym. Droga transportu kołowego wywozu kruszywa z kopalni przechodziła przez centrum miasta w sąsiedztwie przedszkola, szkoły, urzędu gminy. Okresowo przy braku możliwości transportu kolejowego, była ona jedynym szlakiem wywozu urobku z kopalni. Spora część drogi była w złym stanie technicznym. Dodatkową uciążliwością tego transportu były częste zatory oczekujących samochodów do załadunku przed zakładem górniczym. Sytuacja ta powodowała niezadowolenie mieszkańców. Uciążliwości według nich stwarzały zagrożenie życiu i zdrowiu. W tej konfliktowej sytuacji władze samorządowe w 2011 roku zdecydowały o wyprowadzeniu transportu z centrum miasta na jego obrzeża poprzez obwodnicę. Udało się to zrealizować wyłącznie dzięki współpracy gminy, która przygotowała działki pod budowę drogi, z firmą Lafarge Kruszywa i Beton Sp. z o.o. Przedsiębiorca górniczy zbudował nową drogę w 2012 roku z własnych środków i następnie przekazał gminie. Poza tym Lafarge Kruszywa i Beton Sp. z o.o. wyremontowała odcinek uszkodzonej gminnej drogi, którą wcześniej był prowadzony transport z kopalni.

Przedstawiony przykład jest wzorem do naśladowania w podobnych sytuacjach. Możliwość znalezienia alternatywnej drogi transportu, a przede wszystkim ścisła współpraca dała zamierzony efekt w postaci rozwiązania konfliktu.

4.5 Wstrząsy powodowane robotami strzałowymi – PRZYKŁAD 5

Konflikt dotyczył oddziaływania robót strzałowych na środowisko, a w szczególności wstrząsów powstałych po zdetonowaniu materiałów wybuchowych. W kamieniołomie prowadzono urabianie skał zwięzłych metodą eksploatacji przy użyciu materiałów wybuchowych. Mieszkaniec/sąsiad pobliskiego kamieniołomu stale skarżył się na wstrząsy powodowane robotami strzałowymi, które prowadziły do uszkodzenia budynku mieszkalnego. W tej sytuacji konfliktowej nadzór górniczy, badając sprawę, dokonał kontroli i analizy całej dokumentacji strzałowej, w tym m. in.:

- lokalizacji miejsca odstrzału,
- mapy z miejscem odstrzału,
- kierunku wyrzutu,
- odległości od miejsca odstrzału do miejsca pomiarów i do budynku (rodziny XY),
- dokumentacji strzałowej z informacjami na temat wykonanych prac wiertniczych, schematu odpalania, ilości materiałów wybuchowych,
- zastosowanych odstępstw od planowanego reżimu robót strzałowych,
- oceny wyników pomiarów.

Po przeprowadzeniu czynności kontrolnych, Saksoński Wyższy Urząd Górniczy stwierdził poprawność prowadzonych robót. Z urzędu poinformował stronę

skarżącą, że prace zostały wykonane zgodnie z zatwierdzonym specjalnym planem ruchu na wykonywanie robót strzałowych oraz że pomiary wykazały zachowanie niemieckiej normy „DIN 4150, Wstrząsy w budownictwie - Część 3: Oddziaływanie na obiekty budowlane”. W konsekwencji, na podstawie posiadanych danych, stwierdzono że nie ma przesłanek, aby tego typu wstrząsy od robót strzałowych mogły w tej konkretnej sytuacji spowodować uszkodzenie budynku.

Analizowana sytuacja konfliktowa została rozwiązana w momencie przekazania pełnej informacji o uzyskanych pomiarach wielkości drgań oraz informacji, że wszystkie procedury, jak i sposób wykonania robót strzałowych, były zgodne ze sztuką górniczą.

4.6 Rozwój kopalni a park krajobrazowy – PRZYKŁAD 6

Istniejący zakład górniczy chciał rozszerzyć eksploatację na pozostały udokumentowany obszar złoża. Złoże znajdowało się na terenie parku krajobrazowego. Przedsiębiorca, kupując kopalnię ze złożem, znał sytuację prawnoplanistyczną. W miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego był zapis, że eksploatacja jest możliwa. Ponadto zgodnie z rozporządzeniem miejscowego wojewody nałożono obowiązek przeprowadzenia oceny oddziaływania na środowisko. Jednocześnie rozporządzenie przewi-

dywało, że obowiązująca eksploatacja co do zasady może się odbywać, jeżeli procedura oddziaływania wykaze brak niekorzystnego wpływu eksploatacji złoża na przyrodę parku krajobrazowego. Rozszerzenia eksploatacji nie chcieli mieszkańcy miejscowości, którzy założyli inicjatywę obywatelską, działającą przeciw kopalni. Podnoszono sprawy parku krajobrazowego, degradacji krajobrazu, stanu infrastruktury drogowej, pojawiające się pęknięcia w budynkach. W wyniku długotrwałego sporu władze wprowadziły ponadto ograniczenia tonażu samochodów ciężarowych poruszających się po drogach wywozu surowca.

Przedsiębiorca górniczy ostatecznie uzyskał od władz gminy negatywną decyzję środowiskową tj. stwierdzającą, że inwestycja, polegająca na poszerzeniu eksploatacji, będzie niekorzystnie wpływać na przyrodę parku krajobrazowego. Przedmiotowy konflikt, przy bardzo aktywnym działaniu inicjatywy obywatelskiej, objął również swym zasięgiem aktualną eksploatację. W stosunku do istniejącej eksploatacji proponowano przedsiębiorcy rozwiązania polegające na: zmianie tras przejazdu samochodów ciężarowych oraz wybudowaniu drogi technicznej. Firma ze względu na ograniczenia związane z wywozem urobku oraz dużymi protestami społecznymi, przestała funkcjonować. Koncesja została wygaszona, a firma obecnie ubiega się o odszkodowanie za poniesione straty.

Bardzo dużą rolę w przedmiotowym konflikcie odegrała powołana organizacja, składająca się z przeciwników eksploatacji. Działała bardzo prężnie. Doprowadziła do wydania uchwały, uznającej Aleję A w miejscowości B za zabytek, m.in. w celu uniemożliwienia przejazdu samochodom ciężarowym.

Należy tutaj dodać, że w przedmiotowej organizacji działali nie tylko rdzenni mieszkańcy miejscowości B, ale dużą rolę odgrywali również mieszkańcy napływowi, którzy zamieszkali tam w momencie, gdy kopalnia już funkcjonowała. Niniejszy przykład jest dobrą ilustracją uwarunkowań prawnych i środowiskowych, które są zapisane w sposób „niedookreślony”, co powoduje, że każda ze stron może je interpretować we własnym interesie.

4.7 Uciążliwa emisja - PRZYKŁAD 7

Kopalnia eksploatująca melafir na kruszywa była adresem wielu skarg dotyczących uciążliwej emisji zanieczyszczeń pyłowych. Wśród skarżących byli sami mieszkańcy miejscowości C, w tym też pracownicy kopalni. Skargi w latach 2016 oraz 2017 dotyczyły m.in. nadmiernego zapylenia na terenie drogi gminnej i zabudowań mieszkalnych, które powodowały stałe zabrudzenie okien itp., a także mogło negatywnie oddziaływać na zdrowie.

Przeprowadzono kilka kontroli nadzoru górniczego, podczas których stwier-

dzono, że zapylenie w miejscowości nie było spowodowane unoszeniem pyłu z terenu kopalni. Kopalnia znajduje się w pobliżu miejscowości C. Zapylenie spowodowane było zanieczyszczeniem pyłowym pochodzącym z zapylenia wtórnego, którego źródłem był transport. W wyniku wielu spotkań przedsiębiorca górniczy wraz z władzami lokalnymi opracowali alternatywne drogi transportu. Od 09.2016 r. transport ciężarowy został przeniesiony na obwodnicę (częściowo finansowaną przez kopalnię). Z działań organizacyjnych i doraźnych, które przyczyniły się do rozwiązania problemu, należy wymienić nakazy organu nadzoru górniczego w przedmiocie:

- regularnego czyszczenia dróg,
- zraszania dróg dojazdowych do kopalni i w kopalni,
- kontroli stanu technicznego odpylni oraz myjki kół,
- regularnego czyszczenia placów zakładu przerobczego,
- zraszania składowisk gotowych produktów,
- zazielenianie terenów zbędnych.

Ponadto przedstawiciele kopalni organizują spotkania z mieszkańcami miejscowości C, gdzie na bieżąco udzielają informacji o aktualnej działalności oraz o planach zakładu górniczego.

Odnotowano, że od maja 2017 r. nikt nie zgłaszał jakiegokolwiek sytuacji konfliktowej. Kopalnia pracuje zgodnie z zatwierdzonym planem ruchu. W miejscowości C od ponad dwóch lat prowadzone są pomiary opadu pyłu, które w 2018 roku nie wykazały przekroczeń. Podejmując analizę tego studium przypadku można dodać, że na intensywność i kalendarz konfliktów, ma wpływ

kalendarz wyborczy. Tak też i w tym przypadku jeden ze skarżących był radnym, który za pomocą walki z kopalnią prawdopodobnie chciał „zbić kapitał” polityczny na kolejną kadencję.

Uwaga: Niemieckie prawo górnicze jednoznacznie nie ma zastosowania do transportu surowców i produktów na ulicach i drogach publicznych.

5 Wieloprzyczynowość konfliktów na przykładzie teorii Ch. W. Moore'a

Każdy z opisanych w poprzednim rozdziale przypadków wydaje się być inny i należy rozpatrywać go samodzielnie, każdy wreszcie wymaga odrębnych działań zaradczych.

W sukurs przychodzi jednak teoria bazująca na obecności pewnych stałych elementów, choć na ogół w różnych proporcjach. Jakie są zatem główne, głębokie praprzyczyny konfliktów, w tym także związanych z górnictwem?

Jak już wcześniej wspomniano, według Ch. W. Moore'a (1986/2009) – słynnego amerykańskiego mediatora i twórcy systemów zarządzania konfliktami – można wyróżnić pięć podstawowych typów konfliktu, z których każdy ma swoje określone źródło. Na pojedynczą

sytuację konfliktową może składać się kilka odrębnych przyczyn, a kiedy konflikt eskaluje – dochodzą kolejne. Każdy pojedynczy konflikt ma więc określoną strukturę, którą uogólnić można w formie tzw. koła konfliktów. W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną poszczególne rodzaje konfliktu, a następnie opisane zostanie w jaki sposób uwiadaczniają się one w konfliktach wokół górnictwa odkrywkowego (por. Badera J. 2016).

W przedstawionych w rozdziale czwartym przypadkach w kilku miejscach były wyartykułowane obawy o zdrowie. Odzwierciedla to jednocześnie konflikt wartości i konflikt interesów. Warto też zauważyć, że w obu przypadkach mamy do czynienia z konfliktem tylko

pozornie trudnym do rozwiązania. Strony postrzegają interesy jako sprzeczne i trudne do pogodzenia, co jednak obiektywnie nie jest prawdą, ponieważ dominują raczej subiektywne obawy. Przykładem jest chociażby domniemany spadek wartości nieruchomości gruntowej, wskutek lokalizacji zakładu górniczego. Kolejna sprawa to fakt częstego maskowania konfliktu interesów, konfliktem wartości. Chodzi tu o sytuację, gdy oponenti szukają na terenie złoża chronionych roślin lub innych walorów, zamiast otwarcie przyznać, że chodzi im przede wszystkim o zachowanie dotychczasowego komfortu (ciszy, spokoju i ładnych widoków z okna).

Jeszcze większa ilość przedstawionych przypadków w rozdziale czwartym dotyczyła konfliktu danych, który to jest przyczyną powstania całego złożonego mechanizmu tego zjawiska (Rysunek 2). Konflikt danych pojawia się, kiedy jego strony nie dysponują niezbędnymi informacjami, mają rozbieżne dane, błędnie je rozumieją lub odmiennie interpretują. Może to prowadzić do wzajemnych oskarżeń o zatajenie danych, manipulację informacjami, celowe wprowadzanie w błąd, czego efektem końcowym bywa często konflikt relacji. Konflikt danych jest najczęściej występującym, ale też najłatwiej rozwiązywalnym konfliktem. Kluczowe znaczenie ma w tym przypadku odpowiednia komunikacja społeczna pomiędzy stronami, tj. interesariuszami danego projektu górniczego. Obserwuje się natomiast znaczący

postęp w kreowaniu uczciwej polityki informacyjnej przez samych przedsiębiorców górniczych. Do tych celów służą obowiązkowe raporty, w tym raporty środowiskowe, czy też wspomniane na wstępie działania w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Rażące braki we wzajemnej komunikacji społecznej prowadzić mogą do konfliktu relacji, bazującego na negatywnym i zbyt emocjonalnym postrzeganiu strony przeciwnej, stereotypach, działaniach odwetowych. Złe relacje są charakterystyczne dla konfliktów eskalujących, przy okazji wzmocnieniu ulega też konflikt wartości i pozostałe typy, nawet wtedy, gdy nie ma ku temu obiektywnych powodów. W takiej sytuacji niezmiernie trudno o porozumienie. Rozwiązań tego typu konfliktów, należy poszukiwać w instytucji zewnętrznej, takiej jak rzeczoznawca (patrz PRZYKŁAD 2), pomocny może być też doświadczony mediator (patrz PRZYKŁAD 3).

Piątym wyróżnianym przez Moore'a typem jest konflikt strukturalny. Jest on właściwie niezależny od ludzi i ogólnie rzecz ujmując, wynika ze struktury organizacji lub sytuacji, nierównego rozkładu sił (wynikającego z różnych ról społecznych, spraw wagi państwowej, bezpieczeństwa publicznego), ograniczeń czasowych itp. (patrz PRZYKŁAD 3 i 6). W odniesieniu do analizowanych problemów sektora górniczego źródłem konfliktu są zróżnicowane kompetencje

licznych podmiotów zaangażowanych w procedury, których moce decyzyjne nie są równe.

Jak się więc wydaje, wszystkie wymienione rodzaje konfliktów składają się na całościowy obraz źródeł niemal każdego pojedynczego konfliktu społeczno-środowiskowego wokół projektów górniczych. W jednych konfliktach dominują interesy, w innych wartości. Jedne ograniczają się do konfliktu danych, inne eskalowały do konfliktu relacji.

Całości problemu, jakim są konflikty w odniesieniu do działalności górniczej, dopełniają jeszcze bardzo istotne czynniki:

- niedookreślone uwarunkowania prawne i środowiskowe,
- brak edukacji w zakresie kształtowana świadomości gospodarczego znaczenia górnictwa, przy jednocześnie negatywnym wizerunku sektora, jako branży nienowoczesnej,
- i degradującej otoczenie,
- brak zintegrowanej polityki przestrzennej, środowiskowej
- i surowcowej (także w zakresie transportu kruszyw),
- powszechna nieufność zwykłych obywateli do władz, biznesu, ekspertów i przepisów prawa.

Czy zatem da się coś zrobić w tej sytuacji?

Da się, o czym mowa będzie w kolejnych rozdziałach.

5.1 Rozszerzony model konfliktu i jego praktyczne znaczenie

Od kiedy w połowie lat 80. XX wieku amerykański mediator Ch. W. Moore wyróżnił pięć przyczyn konfliktów i „zamknął” je w tzw. kole konfliktu (*Rysunek 1*), model ten stał się niezwykle użyteczny do analizy sytuacji konfliktowych (Moore Ch.W. 1986/2009), w tym także konfliktów związanych z sektorem surowców mineralnych.

W sytuacji realnego konfliktu najczęściej są w niego zaangażowane silne, nieświadomione emocje, co zostało dostrzeżone również w obszarze konfliktów związanych z działalnością górniczą (Belzyt J.I. 2017; Badera J. 2018; Belzyt J.I., Badera J. 2018). W ten sposób emocje stają się wspólnym mianownikiem łączącym poszczególne elementy „koła konfliktu”, które przybiera w efekcie formę stożka.

Na podstawie dalszych rozważań i doświadczeń własnych stwierdzić należy, iż emocje nie są jedynym elementem łączącym poszczególne elementy „koła konfliktu”. Innym wspólnym mianownikiem jest język, a właściwie kody językowe. Te z kolei należy rozumieć za B. Bernsteinem (2003), jako sposób myślenia i tworzenia związków znaczeniowych. Kody językowe są zatem wyrazem interpretacji rzeczywistości i stają

się kolejnym wspólnym mianownikiem łączącym poszczególne elementy koła, przeistaczając się w kolejny stożek.

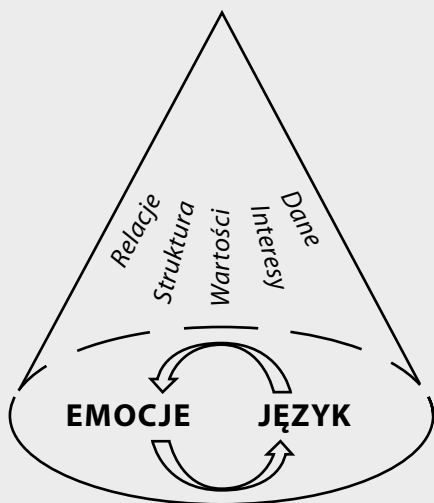
Te dwa niemal identyczne stożki różnią się podstawami, a mimo to – paradoksalnie – dopełniają się. Jak się bowiem wydaje, język staje się narzędziem wyrażania emocji tak, jak emocje odpowiedzialne są za język, którym jesteśmy w stanie je wyrazić (Rysunek 3).

Powstała więc propozycja połączenia obu stożków w klepsydę (Rysunek 4), dzięki czemu utworzyły się wzajemnie się zązębiające i przenikające obszary. Wskutek tego zabiegu nastąpiła też zmiana dynamiki całego układu. Polega ona na nieustannym mieszaniu się i zderzaniu oraz nakładaniu i narastaniu poszczególnych elementów wewnątrz

cyindra. Jest to tym bardziej cenne, iż elementy te mogą być postrzegane wymiennie, jako przyczyna lub skutek.

W tym przypadku szczególną rolę odgrywać mogą nawet pojedyncze osoby, które posługując się specyficznym językiem, mają zdolność wywoływania szczególnie silnych emocji. Tę grupę stanowią mówcy agresywni, wypowiadający swe kwestie ze znanstwem tematu, zwłaszcza jeśli piastują (lub piastowały) eksponowane stanowiska. Ta grupa potrafi narzucić swoją opinię słuchaczom, którzy traktują zewnętrznego inwestora jako element obcy, zagrażający istniejącemu status quo.

Model taki stanowi oryginalną koncepcję, która tak jak koło Moore'a może być praktycznym narzędziem do analizy przyczyn konfliktu. Powyższy model (Rysunek 4) powinien pomóc w profilaktyce konfliktów. Lepiej bowiem rozpoznać, zrozumieć i zapobiegać konfliktom, niż leczyć ich skutki. Wartością dodaną tego modelu to dwie podstawy walca: emocje i kod językowy. Nie można o nich zapominać analizując konflikty. Uczestnicy spotkań warsztatowych, dokonując analizy poszczególnych przypadków, sami doświadczyli, jak istotnym elementem w rozwiązaniu konfliktu jest zrozumienie i zapanowanie nad emocjami towarzyszącymi temu zjawisku oraz jak ważna dla powodzenia przedsięwzięcia jest komunikacja, tj. m.in. proces odkodowania kodów językowych. Powyższe zagadnienia



Rys. 3. Stożek konfliktu (Belzyt J.I., Badera J. 2018)

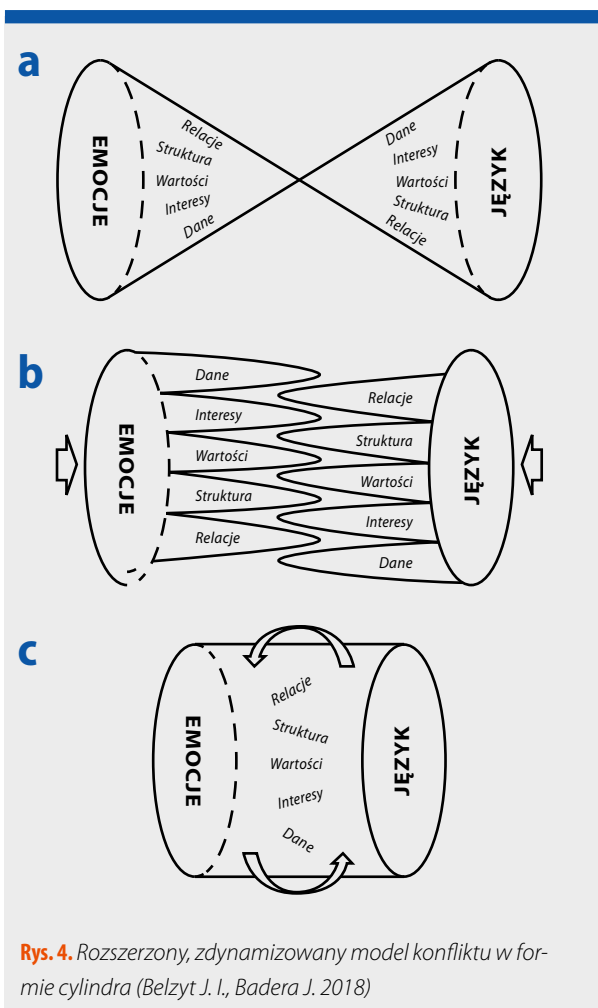
będą przedmiotem kolejnych rozdziałów.

5.2 Wybrane psychospołeczne źródła konfliktów

W konflikcie zawsze są obecne osoby, które starają się z mniejszym lub większym sukcesem uzyskać zadawalające ich rozstrzygnięcie. Z tego też powodu istotnym zagadnieniem jest poznanie w szerszym kontekście wzajemnych relacji jako częstego źródła konfliktu. Pozwala to podczas kolejnych kontaktów interpersonalnych być świadomym rozmówcą, który potrafi dostrzec różne płaszczyzny. W wielu przypadkach jest to kluczowe dla rozwiązania konfliktu.

Bardzo często nasze zachowania werbalne i niewerbalne przyczyniają się do tego, że stygmatyzujemy, naznaczamy tych, których uznajemy za Obcych/Innych.

W odniesieniu do aspektów społecznych i psychologicznych można uznać, że relacja z Obcym/Innym, zawsze obciążona jest nieufnością. Lęk przed tym, co Obce, Inne, nieznanne jest wpisany w naszą naturę (Sękowski A. E. 1993, Krause A. 2000, 2012, Aronson E. 1997, Waldenfels B. 2002, 2009, Domachowski W. i inni 1984). Wbrew popularnej i potocznej opinii przeciwieństwa się nie przyciągają, one wywołują sytuacje trudne i prowadzą do konfliktów. Jak wskazują badania, lubimy osoby podobne do nas, osoby podobnie do nas myślące.



Rys. 4. Rozszerzony, zdynamizowany model konfliktu w formie cylindra (Belzty J. I., Badera J. 2018)

Daje nam to poczucie bezpieczeństwa i przekonanie, że mamy rację, co znacząco wpływa na samoocenę i poczucie własnej wartości jednostki.

Z wielu badań wynika, że tolerancja wobec Innego zmniejsza się wraz z dystansem. Ciekawe są również wyniki badań przeprowadzonych z wykorzystaniem

mierzenia czasu reakcji. Im dłuższy czas reakcji i odpowiedzi na pytanie, tym większe prawdopodobieństwo odpowiedzi przefiltrowanej przez umysł i normy społeczne a nie emocje. Pozwala to wnioskować, iż na poziomie nieświadomym odrzucamy Innego, nie akceptujemy go (może żyć, ale niezbyt blisko nas – por. zjawisko NIMBY akronim ang. Not In My Backyard – nie na moim podwórku). Postawa taka jest charakterystyczna dla wielu sytuacji, nie tylko związanych z konfliktami wokół górnictwa, ale również w sytuacji np. budowy ośrodków dla osób uzależnionych. Z badań wynika, że im bliżej znajduje się Inny/Obcy tym mniej jest tolerancji i otwartości na Inność (por. Badera J. 2010, 2016, Gajdzica Z. 2013).

Jakie są przyczyny takiego postępowania?

Z całą pewnością można wskazać na kilka kluczowych zjawisk społecznych, jednakże z punktu widzenia konfliktów górniczych najbardziej obrazowe są następujące:

- przypisywanie dużej wartości własnej grupie i pomniejszanie wartości grup, które uznaje się za zagrażające dla własnych interesów (grupocentryzm),
- organizowanie wiedzy w kategorii („szufladki”), które zawierają wiele uproszczeń dotyczących wydarzeń, wiedzy i osób (stereotypizacja),
- dążenie do podwyższenia wartości i

znaczenia swojej grupy, a sposobem na to jest obniżenie wartości innych grup (teoria tożsamości, potrzeba prestiżu społecznego) (Belzyt J.I. 2005, 2017, Belzyt J.I. i inni 2015).

Wśród aspektów psychologicznych warto w kontekście omawianej tematyki zwrócić uwagę na zjawisko atrybucji. Atrybucja to ocenianie zachowania poprzez przypisywanie komuś lub czemuś pewnych cech. W psychologii pojęcie atrybucji odnosi się do tego, jak ludzie wyjaśniają przyczyny swojego bądź cudzego zachowania.

Wśród innych równie ważne są: zjawisko pierwszego wrażenia, efekt aureoli (efekt halo), schematyzmy (skrót myślowe), dostępność informacji. Zrozumienie, jaki wpływ wywierają te zjawiska psychologiczne na jakość prowadzonej rozmowy, negocjacje, daje większe możliwości osiągnięcia konsensusu w sytuacjach konfliktowych. Przykładowo „pierwsze wrażenie”, jako zjawisko psychologiczne, ma istotny wpływ na rozpoczęcie rozmów na etapie przedstawiania np. projektu górniczego lub podzielenia się trudną informacją. Wiedząc o tzw. efekcie pierwszego wrażenia, strona przedsiębiorcy górniczego powinna być reprezentowana przez osobę, która uzyska w odbiorze pozytywny efekt. W psychologii bowiem ten efekt oznacza, że w bardzo krótkim czasie, na zasadzie odruchu, strona przeciwna oceni, czy osoba jest do nas podobna, czy czujemy się z nią bezpiecznie. Znaczenie tu będzie mieć wiele

czynników, w tym wygląd, ton głosu, gestykulacja. W ciągu kilku chwil zapadnie silna emocjonalna decyzja ze strony odbiorcy, czy utworzyła się płaszczyzna do podjęcia rozmów, czy też nie.

Kolejnym ciekawym zjawiskiem, z punktu widzenia zarządzania konfliktem, jest efekt aureoli (tzw. efekt halo). Jest to tendencja do automatycznego (pozytywnego lub negatywnego) przypisywania cech osobowościowych na podstawie pierwszego wrażenia. Jest odmianą podstawowego błędu atrybucji. Polega na tym, że przypisanie jednej ważnej pozytywnej lub negatywnej właściwości wpływa na skłonność do przypisywania innych – niezaobserwowanych – właściwości, które są zgodne ze znakiem emocjonalnym pierwszego przypisanego atrybutu. Istotą efektu aureoli jest przypisanie komuś (atrybucja) ważnej pozytywnej lub negatywnej cechy wewnętrznej.

Często podczas komunikacji, każda ze stron konfliktu posługuje się skrótami myślowymi. Ta konstrukcja psychologiczna określana jest jako schematyzm. Oznacza, że z uwagi na zbyt wiele informacji, ich potencjalny odbiorca dąży do uogólnienia. Jego percepcja jest ograniczona, a mózg nie jest w stanie przetworzyć dokładnie napływających informacji. Taki stan niesie ze sobą pewne konsekwencje. Dochodzi tu do naturalnego zjawiska stereotypizacji. Jednym ze sposobów radzenia sobie z tym problemem jest odwoływanie się do

schematów, które pomagają zredukować liczbę koniecznych do uwzględnienia danych i zinterpretować informację wieloznaczną (Aronson E. 1997).

Teorie dotyczące rzeczywistości społecznej, nazywane schematami, mają istotny wpływ na to, co jednostki zauważają, o czym myślą, co później sobie przypominają. Schematy są strukturami poznawczymi, za pomocą których ludzie organizują swoją wiedzę o świecie według pewnych tematów. Schematy silnie wpływają na to, co z otrzymanej informacji zauważymy, o czym myślimy i co później pamiętamy. Działają jak filtry, które „odsiewają” informację sprzeczną lub niespójną z dominującym motywem. Częstość wcale nie jest jasna, którym ze schematów należy się posłużyć, żeby zdefiniować jednostkę, którą spotkaliśmy lub sytuację, w której się znaleźliśmy (Aronson E. 1997).

Fotografia 2 przedstawia uczestników programu INTERREG Polska - Saksonia podczas zajęć w ramach warsztatów branżowych.

5.3 Schematy poznawcze i dostępność poznawcza

Szukając rozwiązań w sytuacjach konfliktowych powiązanych z górnictwem, nie sposób nie omówić mechanizmu postrzegania społecznego, schematów procesu poznawania. Zjawisko psychologiczne, jakim jest POZNAWANIE jest potrzebne, aby wiedzieć, jakie elementy mają istotny wpływ na cały proces

decyzyjny i jak się on odbywa. Odkodowanie tego mechanizmu, zasad tworzenia odcinkowych ocen, opinii daje praktyczne narzędzie w budowaniu dobrych warunków do rozwiązywania konfliktów.

Opisane zjawiska w obrębie aspektów społecznych i psychologicznych są powszechnie spotykane, gdyż wskazują na elementarne potrzeby każdego

uczestnika dyskursu społecznego. Jak można też zauważyć wpływają na to, jakie są reakcje i jak jednostka odnosi się do Innych/Obcych. W tym miejscu można odesłać do praktycznych wskazań, które pomagają zbudować płaszczyznę porozumienia podczas rozwiązywania konfliktów, w tym też tych górniczych:

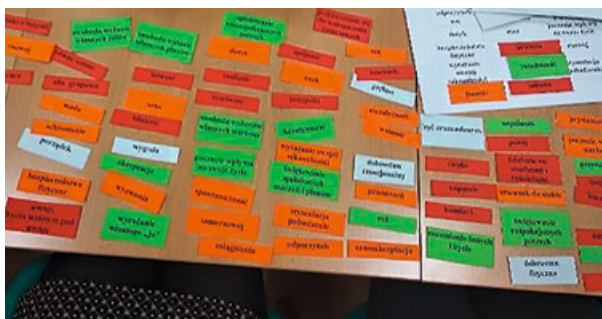
1. Należy mieć świadomość aspektów emocjonalnych, społecznych, psychologicznych, historycznych.
2. Dobrze jest pamiętać, że Inny/Obcy budzi naturalny lęk, emocje, co w nieuświadomiony sposób może wpływać na ludzkie reakcje.
3. Wiedza oswoja lęk, więc ważne jest, aby dopuścić różne punkty widzenia, nie upierać się przy swoim zdaniu, być otwartym na poznawanie nowych rzeczy, mimo że lubimy tych, którzy są podobni do nas i to co znane.
4. Tylko bezpośrednie poznanie i doświadczenie mogą zmienić myślenie, ponieważ tylko dzięki nim możliwe jest oswojenie swoich lęków i w konsekwencji budowa mostu porozumienia między stronami konfliktu.
5. Należy uwolnić się od dokonywania stałej oceny.



Fot. 2. Uczestnicy warsztatów podczas rozwiązywania zadania na warsztatach branżowych, Projekt MineLife powstający dzięki Programowi Współpracy INTERREG Polska – Saksonia 2014 – 2020 (Ptak M.)

Fotografia 3, przedstawia zestaw do realizowanych ćwiczeń przeprowadzonych w ramach warsztatów branżowych

żowych, dotyczący lepszego poznania systemu wartości poszczególnych grup konfliktu.



Fot. 3. Zestaw ćwiczeniowy do analizy hierarchii podczas warsztatów branżowych w ramach Projektu MineLife powstającym dzięki Programowi Współpracy INTERREG Polska – Saksonia 2014 – 2020 (Ptak M.)

6 Zarządzanie konfliktem

6.1 Negocjacje i mediacje

W przypadku rozpoczęcia procedur planistycznych, środowiskowych czy koncesyjnych, przedsiębiorca musi liczyć się z koniecznością przeprowadzenia wstępnych rozmów z przedstawicielami władzy różnego szczebla terytorialnego. Niekiedy od samego początku przybierają one formę negocjacji, tzn. polegają na modyfikowaniu swoich potrzeb w celu osiągnięcia porozumienia akceptowanego przez strony, które muszą być od siebie zależne, mieć częściowo wspólne i sprzeczne interesy, wreszcie wykazywać chęć porozumienia. Wyróżnia się różne style i strategie negocjacji, zwykle też przebiegają one etapowo.

Oprócz negocjacji, inną formą prowa-

dzenia rozmów w sytuacji konfliktu jest mediacja. Mediacja to nic innego jak negocjacje prowadzone przez strony w obecności i przy aktywnej pomocy osoby trzeciej (mediatora), niezaangażowanej w interesy którejkolwiek ze stron i dzięki temu postrzeganej jako osoba neutralna, bezstronna i obiektywna. W przypadku konfliktów związanych z górnictwem przydatna będzie jeszcze podstawowa wiedza z zakresu przyrody żywej i nieożywionej, ochrony środowiska oraz techniczno-ekonomicznych uwarunkowań działalności wydobywczej.

W odróżnieniu od postępowań sądowych czy innych rozwiązań arbitrażowych celem mediacji nie jest ustalenie, kto ma rację, ale wypracowanie satysfakcjonującego rozwiązania. Efekty są

trwalsze, gdyż w przypadku rozstrzygnięcia instytucjonalnego, konflikt nie ulega często rozwiązaniu, a przybiera jedynie formę utajoną.

Sugestia przeprowadzenia mediacji może być zainicjowana przez jedną ze stron, aczkolwiek żeby do niej doszło, wszystkie strony muszą wyrazić zgodę. Jest to bowiem proces dobrowolny.

Podstawową zasadą mediacji jest poufność, co jednak w sporach zbiorowych wydaje się dość trudne do zrealizowania, a w pewnych sytuacjach może być wręcz niemożliwe. Cechy profesjonalnego mediatora to: neutralna komunikacja niewerbalna, parafraza mediacji, znajomość psychologii konfliktu, zdolność zarządzania konfliktem i pogłębiona wiedza o analizowanym konflikcie.

Odrębny problem stanowi kwestia możliwości finansowania mediacji. Jej koszt powinien być bowiem ponoszony solidarnie przez wszystkie strony konfliktu.

Podobnie jak negocjacje, także mediacje mają swój schemat postępowania. Rozpoczynają się od nawiązania przez mediatora kontaktu ze stronami, po sporządzenie pisemnego porozumienia oraz przy wykorzystaniu technik głównie z zakresu komunikacji międzyludzkiej. Takimi najczęściej stosowanymi technikami w mediacji są, na przykład: parafrazowanie, będące odmianą aktywnego słuchania; zadawanie pytań otwartych; prowadzenie rozmów na osobności, tzw. „pójście

na galerię”; czy poprowadzenie mediacji w pewnych okolicznościach w taki sposób, by strony konfliktu mogły z niego wyjść „z twarzą”, czyli tzw. „złoty most”. Niezależnie od wszystkiego poszczególne metody powinny zostać dopasowane do konkretnego przypadku.

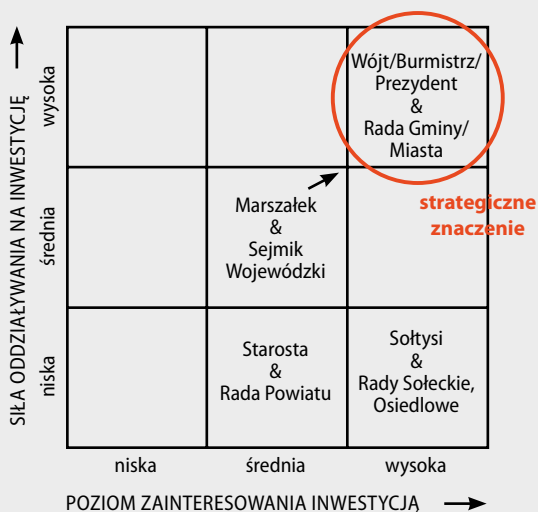
6.2 Interakcje między interesariuszami

Podmiotów (wszelkich osób prawnych i fizycznych) zainteresowanych planowaną działalnością górniczą i powiązanymi z nią przedsięwzięciami, zwłaszcza w aspekcie potencjalnych korzyści i ryzyka, może być wiele. Jedne interesują się nią raczej z przewidzianego prawem obowiązku i są to organy decyzyjne, uzgadniające lub opiniujące w procedurach administracyjnych, inne ze względu na jakikolwiek materialny lub niematerialny interes własny (podmioty gospodarcze, właściciele, zarządcy lub rezydenci nieruchomości). Są też podmioty, które interesują się nimi z uwagi na wyznawane wartości (organizacje pozarządowe, osoby prywatne) lub po prostu z czystej ciekawości. Zainteresowanie może przybierać rozmaite formy, od przypadkowych rozmów z sąsiadami po zorganizowane akcje protestacyjne. Na tym tle szczególna rola przypada różnym mediom, w tym także społecznościowym, będącym narzędziem nie tylko przekazywania podstawowych informacji, ale i kreowania rzeczywistości.

Zatem pierwszym krokiem przed rozpoczęciem działań zmierzających do podjęcia działalności górniczej winno być możliwie szczegółowe rozpoznanie nie tylko lokalnych uwarunkowań przestrzenno-środowiskowych (zwłaszcza z punktu widzenia aktualnie obowiązujących przepisów, w tym prawa miejscowego), ale także społeczno-gospodarczych. Chodzi tu o takie uwarunkowania społeczno-gospodarcze jak choćby tradycje w zakresie działalności przemysłowej w danym rejonie, historia w odniesieniu do korzyści i strat z prowadzonego rodzaju przemysłu. Fakt kontynuacji działalności przemysłowej

może w jednej lokalizacji oznaczać dobrodziejstwo, a w innej lokalizacji przekleństwo. Zatem na wstępie należy to zbadać.

Istnieje w tym zakresie opracowana metodologia, określana mianem analizy interesariuszy i przynależna do kategorii strategicznego zarządzania projektami. Opiera się ona na konstruowaniu macierzy, map i innych modeli, za pomocą których określa się z jednej strony siłę wpływu poszczególnych interesariuszy na przedsięwzięcie, z drugiej – stopień ich zainteresowania tym przedsięwzięciem, na której to podstawie grupuje się ich oraz hierarchizuje. Biorąc do analizy warunki np. polskie, dla przedsięwzięcia, jakim jest uzyskanie koncesji dla złoża piasku powyżej 2 ha, zbudowano macierz wg **Rysunku 5. Rysunek 5** przedstawia analizę interesariuszy za pomocą macierzy Johnsona & Scholes'a.



Rys. 5. Analiza interesariuszy za pomocą macierzy Johnsona & Scholes'a (Belzyt J.I., Badera J. 2018)

Skonstruowana macierz Johnsona & Scholes'a na jednej stronie ma poziom zainteresowania inwestycją przez interesariuszy takich jak: wójt, marszałek, starosta, sołtys. Na drugiej stronie ma określoną siłę oddziaływania poszczególnych interesariuszy na inwestycję. Zarówno siła oddziaływania jak i poziom zainteresowania inwestycją, jest scharakteryzowany przedziałami o wartościach: niski, średni, wysoki. Dokonując dalszej analizy, następuje hierarchizacja ważności wybranych interesariuszy w oparciu o macierz Johnsona & Scholes'a i następujące zasady

(Ogrodnik R., Mieszaniec J. 2010, 2016). Każdego interesariusza, jaki został wytypowany w pierwszym etapie (Rysunek 5), a który znajduje się w otoczeniu przedsiębiorstwa górniczego, lokuje się w określonych strefach. Każdemu wybranemu interesariuszowi przyporządkowuje się wartość liczbową z przedziału od -5 do +5. Ta wartość liczbowa określa potencjalną siłę wpływu oraz poziom zainteresowania. Im większa wartość ujemna tym mniejsza potencjalna siła oddziaływania i mniejszy poziom zainteresowania. Im większa wartość dodatnia, tym większa potencjalna siła oddziaływania i większy poziom zainteresowania. Rysunek 6 przedstawia wynik takiej analizy z wykorzystaniem macierzy Johnsona & Scholes'a.

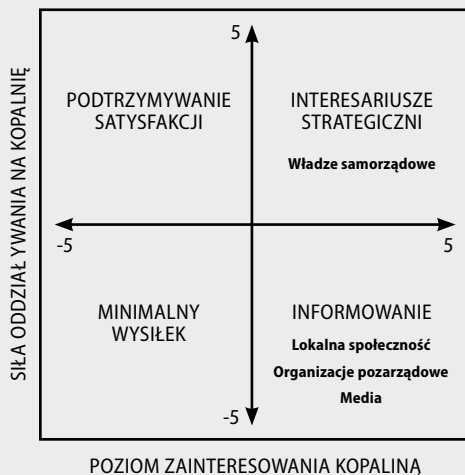
Metodycznie interesariusze zostali podzieleni na cztery grupy (Rysunek 6), gdzie wyróżniono:

- grupę kluczowych interesariuszy - należą do niej wszyscy, którzy najbardziej zainteresowani są przedsięwzięciem i mają na nie największy wpływ,
- grupa interesariuszy bardzo zainteresowana przedsięwzięciem, ale mająca na nią niewielki wpływ,
- grupa interesariuszy niezainteresowana przedsięwzięciem, ale mająca na nie duży wpływ,
- grupa interesariuszy, która nie jest zainteresowana przedsięwzięciem oraz nie ma dużego wpływu na to przedsięwzięcie.

W wyniku dokonania analizy macierzy na rozwiązanie konfliktu największy wpływ mają interesariusze strategiczni tj. w tym przypadku władze samorządowe.

6.3 Analiza SWOT

Analiza SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats) jest jedną z najpopularniejszych metod analizy strategicznej organizacji lub projektów (Learned i in. 1965; Stabryła 2015). Jest ona metodą zintegrowaną, która jest stosowana do analizy wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa, projektu czy rozwiązania biznesowego.



Rys. 6. Działania przedsiębiorstwa wobec interesariuszy na przykładzie złóż o powierzchni >2 ha, objętych własnością nieruchomości gruntowej (Badera J. 2012)

W trakcie analizy wychodzi się od mocnych i słabych stron, a następnie konfrontuje z otoczeniem. Można więc spotkać się z określeniem, że jest to podejście „od wewnątrz do zewnątrz”. Dokonuje się również analizy szans w wyniku zmian oraz określa zagrożenia.

Analiza SWOT jest stosowana jako uniwersalne narzędzie na pierwszym etapie analizy strategicznej. Pozwala wykorzystać zgromadzone informacje do opracowania strategii działania opartej na silnych stronach i szansach, przy jednoczesnym eliminowaniu, bądź ograniczaniu słabych stron i zagrożeń.

Analiza SWOT polega na podzieleniu zebranych informacji na cztery grupy (kategorie) czynników strategicznych (Rysunek 7) i jest akronimem angielskich słów:

- Strengths tj. mocne strony: wszystko, co stanowi atut, przewagę, zaletę,
- Weaknesses tj. słabe strony: wszystko, co stanowi słabość, barierę, wadę,
- Opportunities tj. szanse w otoczeniu: wszystko, co stwarza szansę korzystnej zmiany,
- Threats tj. zagrożenia w otoczeniu: wszystko, co stwarza niebezpieczeństwo niekorzystnej zmiany.

Zebrane informacje zostają posegregowane według opisanych kryteriów na grupy, a następnie zapisane w czterodzielnej macierzy strategicznej, w

	Pozytywne	Negatywne
Wewnętrzne (projekt)	<p>S</p> <p>Mocne strony</p>	<p>W</p> <p>Słabe strony</p>
Zewnętrzne (otoczenie)	<p>O</p> <p>Szanse</p>	<p>T</p> <p>Zagrożenia</p>

Rys. 7. Podstawowy model analizy SWOT (opracowanie własne: Badera J.)

której lewa połowa zawiera dwie kategorie czynników pozytywnych a prawa – dwie kategorie czynników negatywnych:

- **Mocne strony.** Są to te zasoby i umiejętności, które umożliwią firmie zajęcie korzystnej pozycji na rynku, dają przewagę nad konkurentami. Wszystko, co można wykorzystać jako atuty w obecnej sytuacji. Należy o nie dbać i utrzymywać w przyszłości. Przykładami mocnych stron mogą być wysokie kwalifikacje pracowników, dobra organizacja pracy, reputacja firmy, zasoby finansowe itp.
- **Słabe strony.** Są to czynniki, które ograniczają sprawność przedsiębiorstwa, hamują jego rozwój. Mogą osłabić mocne strony i, jeśli nie zostaną na czas przezwyciężone, mogą zawęzić możliwości firmy. Przykładami słabych stron są: przerost zatrudnienia,

słaba jakość produktu, niskie kompetencje, zła reputacja itp.

- **Szanse.** Są to wszystkie zewnętrzne czynniki, które można wykorzystać na korzyść, tj. pozytywne zjawiska i tendencje w otoczeniu organizacji, które, jeśli zostaną przez nią właściwie wykorzystane, wspomogą jej rozwój lub osłabią zagrożenia. Przykłady szans to otwarcie nowego rynku, wzrost popytu, nowa grupa klientów itp.
- **Zagrożenia.** Są to zjawiska postrzegane jako negatywne dla firmy, wszelkie bariery i utrudnienia, które w obecnej sytuacji hamują jej rozwój. Będą one miały negatywny wpływ, jeśli nie podejmie się odpowiednich kroków zaradczych. Przykładami zagrożeń mogą być nowi konkurenci, kryzys, strata ważnego klienta itp.

Analiza SWOT jest bardzo prosta i niezwykle skuteczna dla dobrej oceny sytuacji. Pozwala również w pozornie niezwiązanych obszarach dostrzec wzajemne relacje i je ocenić. W wyniku dokonania analizy SWOT otrzymuje się zdefiniowane i ocenione powiązania, obszary problemowe oraz możliwe jest również w ramach przeanalizowanych obszarów dokonywanie fragmentarycznych rozwiązań. W odniesieniu do działalności górniczej, w przytoczonym tu przykładzie, projekt przewidywany do analizy SWOT nazwano - Buduję kopalnię.

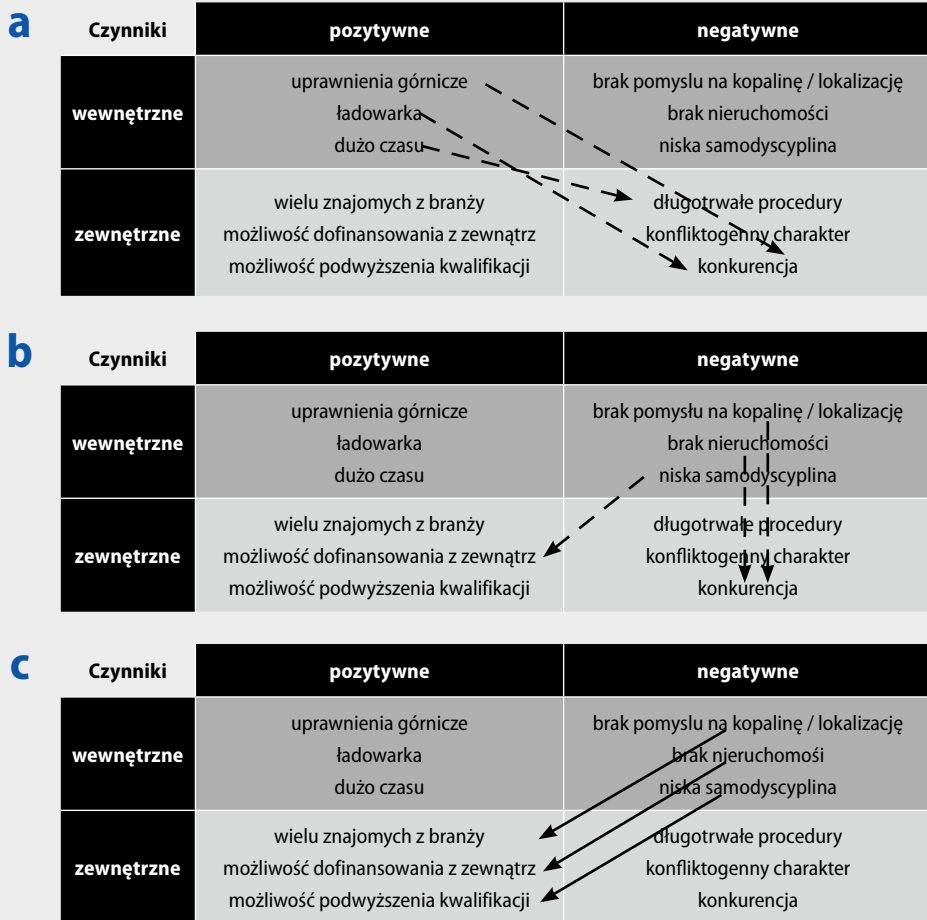
Pierwszym krokiem jest wypełnienie tabeli (Rysunek 8 a, b, c). Należy wpisać do

niej jak najwięcej rzeczy, które przyjdą do głowy. Dobrym pomysłem ułatwiającym to zadanie są burze mózgów, praca w grupach, zapytanie znajomych z branży i zaprzyjaźnionych firm, organizacji lub instytucji o ich opinię na temat mocnych i słabych stron projektu.

Następny krok to określenie połączeń i odnalezienie luk. Konieczna jest pewność, że określone zostały wszystkie szanse, na jakie pozwalają mocne strony oraz znajdują się tu wszystkie mocne strony i szanse, które pozwolą uporać się ze słabymi stronami i zagrożeniami. Żeby to zrobić, warto porównać parami wszystkie uprzednio wyszczególnione elementy (czynniki). Przykładowo: - uprawnienia górnicze (zwłaszcza wysokie) personelu mogą zagwarantować, że zyska się przewagę nad konkurencją, która posiada osoby o niższych kwalifikacjach. To samo dotyczy posiadania parku maszynowego, zwłaszcza nowoczesnego i w dobrym stanie.

Krok trzeci to uzupełnienie analizy tak, aby nie było żadnego pustego pola. To czas na zadawanie pytań w bliższym i dalszym otoczeniu na temat innych możliwości, z których można skorzystać przy wyborze złoża. Ten krok pozwoli uzupełnić mocne strony i szanse.

Rysunek 9 przedstawia analizę SWOT wykonaną na potrzeby analizowanego konfliktu górniczego pn. „Buduję kopalnię”, ze wskazaniem mocnych, słabych stron, szans i zagrożeń.



Rys. 8 a, b, c. Analiza SWOT na przykładzie hipotetycznego projektu kopalni kruszywa (opracowanie własne: Badera J.)

W ramach warsztatów branżowych Projektu MineLife, realizowanych dzięki Programowi Współpracy INTERREG Polska - Saksonia 2014 – 2020.

Z analizowanego przykładu - Budując kopalnię wynikają następujące zadania w

kolejności priorytetów czasowych:

1. Sprawdzić w dostępnych bazach zasobowych, gdzie występują możliwe do zagospodarowania złoża.
2. Poszukać i przyłączyć się do stowarzy-

4. Reguła sympatii i podobieństwa

5. Reguła autorytetu

6. Reguła niedostępności

Reguła wzajemności

Jeśli ty zrobisz dla mnie coś dobrego, to ja także zrobię coś dobrego dla ciebie.

Pierwszą z reguł opisaną przez R. Cialdiniego (1988/2016) jest reguła wzajemności, która występuje w każdym społeczeństwie i w każdej kulturze. Jest uznawana za fundament wzajemnego współzycia i współlistnienia zbiorowości ludzkich. Bez jej przestrzegania stworzenie jakichkolwiek przejawów ładu społecznego byłoby niemal niemożliwe.

Zasada ta pozwala dawać w zaufaniu, że to, co zostało dane nie jest stracone. To poczucie podjęcia zobowiązania na przyszłość czyni możliwym powstawanie stałych relacji, transakcje i wymiany, które są korzystne z punktu widzenia funkcjonowania społeczności. Każdy członek społeczności jest od dziecka przygotowywany, by jej przestrzegać, w przeciwnym razie naraża się na poważną dezaprobatę.

W jaki sposób zasada ta jest wykorzystywana? Skuteczność zasady wzajemności upatrywana jest w jej trzech właściwościach:

- jest skrajnie silna, często przewyższająca wpływ innych czynników,

- zasada działa nawet na te decyzje, o które jeszcze nikt nie prosi,

- może dawać nierówną wymianę, to znaczy, że zysk może być dużo większy od „prezentu”.

Jedną ze skutecznych taktyk oddziaływania na innych jest danie czegoś, zanim się poprosi o to, na czym nam zależy. Odmianą tej metody jest zaferowanie ustępstwa, by w zamian uzyskać inne ustępstwo (zadanie czegoś, czego ktoś na pewno nie zechce dać, a potem zmniejszenie zadania, „ustąpienie”, by ten ktoś też ustąpił i dał to, o co tak naprawdę chodziło; dodatkowo przy metodzie tej większa jest szansa zgody na przyszłe zadania).

Świadomość oddziaływania tej zasady pozwala na nieodrzućenie oferowanego „prezentu” i przyjęcie go w dobrej wierze bez odczuwania otrzymania prezentu, jako zobowiązania i poczucia konieczności odwzajemnienia się.

Przekładając wyżej opisaną regułę na sytuacje trudne, konfliktowe w górnictwie, można dostrzec, że w przypadku stosowania kontaktów opartych na regule wzajemności, często nie dochodzi do sytuacji konfliktowych. Strony potrafią wzajemnie ze sobą egzystować, np. kopalnia daje mieszkańcom surowiec do zagospodarowania na potrzeby własne (np. ścieżki, drogi, małą architekturę), a w zamian uzyskuje przychyłność na prowadzoną działalność, konieczność poszerzenia działalności. Widać, że strony

balansują w równowadze reguły wzajemności do momentu, kiedy każda ze stron przestrzega zasad takiego współżycia.

Reguła zaangażowania i spójności

Jeżeli zaangażowałem się w coś, to będę kontynuował to działanie, gdyż chcę być postrzegany jako osoba konsekwentna.

Kolejna zasada jest określana jako reguła zaangażowania i konsekwencji. Jej siła bierze się z potrzeby, aby być konsekwentnym w swoich słowach, wizerzeniach, celach i czynach. Potrzeba ta wynika z trzech źródeł:

- osobista konsekwencja jest wysoko ceniona w społeczeństwie,
- konsekwentne zachowanie jest korzystne w odniesieniu do codziennego życia,
- konsekwentna orientacja pozwala, w sytuacji napotkania komplikacji, dokonywać niezbędnych uproszczeń i wyborów, zamiast utknąć na etapie analizy najdrobniejszych szczegółów.

Dzięki potrzebie konsekwentnego postępowania i chęci zaangażowania, zmniejsza się potrzeba, by w przyszłości od nowa zastanawiać się, jak postąpić w podobnej sytuacji – można przypomnieć sobie wcześniejszą decyzję i postąpić konsekwentnie względem niej.

Kluczem do wykorzystania zasady zaangażowania i konsekwencji jest wywo-

łanie zaangażowania (zobowiązania), w następstwie czego osoby są bardziej skłonne zgodzić się na spełnienie zadania, które będzie w zgodzie z poprzednim zobowiązaniem. W praktyce działa to tak, że osoby ("przekonywacze") starają się nakłonić ludzi do przyjęcia początkowego stanowiska, zgodnego z tym, do czego zamierzają później doprowadzić. Jak pokazuje doświadczenie, najbardziej skuteczne są takie zobowiązania, które są aktywne, publiczne, wewnętrznie umotywowane i wymagają wysiłku, by je podjąć. Skoro raz ktoś przyjmie określone stanowisko, ma naturalną tendencję do zachowania się w sposób konsekwentny i chce być postrzeganym jako osoba konsekwentna i spójna.

Oddziaływanie tej zasady jest niezwykle silne, ponieważ aby realizować potrzebę bycia postrzeganym jako osoba konsekwentna, często ludzie są skłonni działać jawnie przeciw swoim najlepszym interesom. Decyzje o zobowiązaniu, nawet jeśli są niekorzystne, mają tendencję do utrwalania się – osoby wyjaśniają i uzasadniają słuszność wcześniejszych decyzji, wymyślając nowe powody i usprawiedliwienia, co w konsekwencji prowadzi do tego, że zobowiązania działają nawet długo po zmianie warunków.

Przed manipulacją z wykorzystaniem tej zasady można bronić się rozpoznając prośby i naciski, słuchając siebie i pamiętając, że zmiana decyzji to nic złego, zwłaszcza kiedy nie czujemy się dobrze z wcześniej podjętym zobowiązaniem.

Zasada zaangażowania i konsekwencji, podobnie jak zasada wzajemności, jest często wykorzystywana w marketingu i reklamie: promocje (pierwszy miesiąc za darmo, przetestuj produkt przez tydzień), darmowe próbki produktów, testowa jazda nowym modelem samochodu, dni otwarte itp. W odniesieniu do działalności górniczej, wywieranie wpływu zgodnie z tą zasadą najlepiej widać na przykładzie działań koncernów górniczych, które konsekwentnie wykonują rekultywację terenów pogórniczych. Jeśli konsekwentnie i z zaangażowaniem prace takie są wykonywane, społeczeństwo wie czego się spodziewać, zna standardy postępowania, nie boi się zmian, akceptuje rozwiązania.

Fotografia 4 przedstawia jednego z uczestników warsztatów, pana Markusa Kamratzkiego, który przedstawia źródła potencjalnych konfliktów, w tym porusza kwestię, czy przedsiębiorca górniczy dał się poznać społeczeństwu jako podmiot konsekwentnie realizujący zadanie dokonania rekultywacji i rewitalizacji.

Reguła społecznego dowodu słuszności

Jeżeli inni ludzie postępują w dany sposób, to najprawdopodobniej ten sposób jest właściwy i ja również będę postępował w ten sam sposób.

Zasada społecznego dowodu słuszności jest regułą opartą na mechanizmie konformizmu. Opiera się na przekonaniu, że to co i w jaki sposób wyko-



Fot. 4. Przedstawienie źródła konfliktu, warsztaty branżowe w ramach Projektu MineLife powstającemu dzięki Programowi Współpracy INTERREG Polska – Saksonia 2014 – 2020 (Ptak M.)

nują inne osoby jest poprawne. Może zdarzyć się, że nakłanianie do podjęcia jakiejś aktywności lub ustępstwo jest skuteczniejsze, kiedy zostanie podana informacja, iż wielu innych już to robi lub zgodziło się zrobić – im więcej jest tych osób i im bardziej znani, sławni, tym lepiej.

Zasada społecznego dowodu słuszności jest najbardziej skuteczna pod dwoma warunkami:

- w sytuacji niepewności – sytuacja jest postrzegana jako przerastająca; wtedy osoby są bardziej skłonne „postąpić tak jak inni” i uważać, że to

postępowanie jest właściwe,

- podobieństwo – kiedy osoby są podobne do nas.

Zasada ta często jest przydatna w sytuacjach, kiedy nie wiadomo jak się zachować, aby kogoś nie urazić lub nie naruszyć norm kulturowych czy społecznych. Z uwagi na siłę oddziaływania zasady społecznego dowodu słuszności, wynikającą z chęci bycia częścią grupy (bycia jak inni), jest ona wykorzystywana w reklamie i marketingu: odwołanie się wprost do reguły („wszyscy mają mambę – mam i ja”), pokazywanie tłumów ludzi, które „korzystają” z jakiegoś produktu lub „wspierają” daną inicjatywę. W sytuacjach konfliktowych w górnictwie zasada ta może być wykorzystywana w przypadku nowych lokalizacji projektów górniczych. Ubiegający się o realizację nowego projektu górniczego, znając zasadę społecznego dowodu słuszności, na teren planowanej inwestycji może przywieźć społeczność, która żyje z górnictwem w symbiozie, akceptuje je i czerpie z niego korzyści. Takie działania były podejmowane dla akceptacji planów eksploatacji złóż węgla pod Legnicą w Polsce, co w 2017 roku dało pierwsze wzmianki o akceptacji przez społeczeństwo planów eksploatacji. Z uwagi jednak na brak inwestora, temat eksploatacji w tej lokalizacji aktualnie nie jest podejmowany.

Reguła sympatii i podobieństwa

Jeżeli lubię cię, to chętniej spełnię twoją prośbę.

Zasadę lubienia i sympatii można wykorzystać podczas interakcji dwóch osób, które widzą siebie po raz pierwszy. Każda sytuacja konfliktowa, w tym w górnictwie, zaczynać się może od spotkania dwóch ludzi. Dlatego warto zwrócić uwagę, jaka osoba jest po drugiej stronie i aby nie eskalować konfliktu, wyznaczyć do rozmów właśnie osoby wpiśnięte się w regułę lubienia i sympatii. Odbywać się to może poprzez:

- manipulację atrakcyjnością - jedną z cech osoby wywierającej wpływ jest jej atrakcyjność. Badania pokazują, że towarzyszy temu również tzw. efekt „halo”. Powoduje to, że w takiej osobie dostrzega się łatwiej jeszcze inne pozytywne cechy,
- manipulację podobieństwem (podobieństwo) - lubimy ludzi podobnych do nas i bardziej jesteśmy skłonni mówić im „tak”,
- komplementy i chwalenie – działają najlepiej, kiedy są szczere i poparte przykładami (mogą również zadziałać przeciwnie, gdy są zbyt płytkie, nieszczerze i przejryste),
- wzrastającą znajomość przez wielokrotny kontakt z osobą lub rzeczą – jest to czynnik powodujący lubienie. Taka relacja jest skuteczna wtedy, kiedy okoliczności kontaktu są pozytywne, a nie negatywne,
- przywiązanie – przez łączenie osoby lub rzeczy z czymś pozytywnym uzyskuje się udział w tej „pozytywności”.

Reguła autorytetu

Jeżeli uważam, że ktoś jest autorytetem, to chętniej spełnię jego prośbę.

Przeprowadzony przez S. Milgrama w 1962 roku eksperyment (Milgram S. 1963) oraz badania powtórzone w 2017 przez D. Dolińskiego i T. Grzyba (Doliński D., Grzyb T. 2017) pokazały, jak wielka jest skłonność do ustępstw wobec osób uznanych za autorytety. Siła tendencji do podporządkowania się uznanym autorytetom wynika z systematycznej praktyki nakierowanej na wpajanie ludziom poczucia, że ten rodzaj posłuszeństwa tworzy właściwe postępowanie. Jest to przydatne w sytuacji zagrożenia, np. kiedy konieczne jest podporządkowanie się poleceniom wydawanym przez ratowników, strażaków, policjantów, lekarzy. Zasada oddziaływania autorytetu dodatkowo opiera się na przekonaniu, że osoby, które mają autorytet, mają również wiedzę, mądrość, umiejętności i kompetencje.

Na skutek zakorzenienia w ludziach reagowania posłuszeństwem i akceptacją na autorytet, dochodzi do sytuacji, w których osoby reagują raczej na symbole autorytetu, niż na rzeczywisty autorytet. Tendencja ta zauważana jest szczególnie wobec trzech symboli autorytetu: tytuły, ubiór, samochody.

Oczywistą rzeczą jaką należy zrobić, aby uświadomić sobie różnice między tendencją do ulegania symbolom autorytetu czy ulegania autorytetom, jest od-

powiedzenie sobie na pytanie: czy ten autorytet rzeczywiście jest ekspertem? Na ile można mieć do niego zaufanie?

Warto wspomnieć również o technice „poprawiania zaufania”, która występuje, kiedy ktoś sugeruje swoją drobną negatywną cechę, by stworzyć wizerunek siebie jako uczciwego, i przez to dalsze informacje, jakie przekazuje, są postrzegane jako bardziej wiarygodne dla słuchaczy.

W górnictwie zasada autorytetu również może i jest wykorzystywana w sytuacjach konfliktowych. Wszelkiego rodzaju opracowania ekspertów, instytutów, uczelni, korzystają z przymiotu autorytetu.

Reguła niedostępności

Jeżeli coś jest rzadkie lub trudno osiągalne, to pewnie jest dobre.

Reguła ta tłumaczy, dlaczego wszystko co rzadkie i trudno dostępne staje się dla ludzi od razu bardziej atrakcyjne. Reguła ta ma źródło między innymi w prawach doboru naturalnego. Według zasady niedostępności ludzie bardziej cenią możliwości, które są mniej osiągalne („niedostępność”, „może zabraknąć”), a jej użycie polega na zasugerowaniu, że oferta jest ograniczona w czasie. Reguła ta działa z dwóch powodów:

- rzeczy trudniejsze do zdobycia są zwykle cenniejsze, brak osiągalności

danej rzeczy jest przesłanką dla jej wysokiej jakości,

- rzeczy nieosiągalne powodują brak możliwości wyboru, na co – zgodnie z teorią reakcji psychologicznej – ludzie reagują pragnieniem posiadania rzeczy znacznie większym niż przed zaistnieniem tej sytuacji.

Badania pokazały, że ograniczony dostęp do wiadomości powoduje, że ludzie bardziej ją cenią i jest bardziej przekonująca, zwłaszcza kiedy dostępna jest tylko dla wybranych (np. „tylko my znamy prawdę”). Trudno jest nie ulegać oddziaływaniu tej reguły z uwagi na to, że ma zdolność do budzenia niezwykle silnych emocji, które utrudniają myślenie i podjęcie racjonalnej (korzystnej) decyzji, ponieważ to, co

przestaje być osiągalne, ceni się bardziej, a to, o co się konkuruje, staje się niezwykle cenne i pożądane.

Wskazane powyżej zasady oddziaływania społecznego, czyli sposoby wpływania na ludzi i ich zachowanie według R. Cialdiniego (1988/2016), są ważne z uwagi na poznanie sposobów pozytywnego i negatywnego wpływania na ludzi, identyfikowanie ich źródeł i przejawów. Pomaga to świadomie z nich korzystać i ulegać im, jeśli się tego chce. Powyższe przykłady miały na celu ukazanie tych technik, które obecne są w naszym życiu codziennym i zawodowym. Ponadto zaleca się ich stosowanie dla skutecznego rozwiązywania zaistniałych konfliktów.

7 Zalecenia, czyli profilaktyka konfliktów górniczych

Analizując przykłady pozytywnego rozwiązywania konfliktów w odniesieniu do działalności górniczej, a także wnioski wynikające z warsztatów branżowych poświęconych ich rozwiązywaniu w ramach Projektu MineLife realizowanego dzięki Programowi Współpracy INTERREG Polska - Saksonia 2014 – 2020, rysuje się kilka zasadniczych i wartych podkreślenia doświadczeń.

Jako żelazną zasadę należy wymienić oczywiste stwierdzenie - NIE DOPROWADZAJ DO KONFLIKTU. Druga żelazna zasada w przypadku już istniejącego konfliktu, to wykonanie wielostronnej analizy przy pomocy np. metody SWOT, która pomoże w pełni zobrazować sytuację. Analiza

ta musi sięgać przyczyny, a zakres powinien obejmować sfery personalne, finansowe, społeczne, środowiskowe, techniczne, technologiczne oraz prawne, które ten konflikt definiują.

Następnym zaleceniem, które jest zarazem działaniem zapobiegającym, jest analiza zebranego materiału w aspekcie posiadanych narzędzi do jego rozwiązania. Sprawdzonej sposobem jest wykonywanie takiej analizy przez osobę z zewnątrz, która ma dystans do sprawy (osoba kompetentna, niezależny ekspert, kancelaria prawnicza).

Innym rozwiązaniem jest też zaproszenie mediatora, który ma legitymację od wszystkich stron, zapewniającą, że wypracowane stanowiska będą

przestrzegane i akceptowane w swoich rozstrzygnięciach.

Analiza zebranego materiału może być dokonana różnymi metodami, w tym może być zastosowana opisana w punkcie 6.2 macierz sił oddziaływania wg Johnsona & Scholesa (Johnson G., Scholes K. 1971), albo wspomniana wcześniej analiza SWOT scharakteryzowana w rozdziale 6.3. Przedstawiając zasady zarządzania konfliktem i dobre praktyki w tym zakresie, należy podkreślić znaczenie wszechstronności analizy i konieczności ujęcia wszystkich elementów. Nie mniej istotna dla rozwiązania problemu na tym etapie jest znajomość mechanizmów wywierania wpływu na społeczeństwo, które zostały przedstawione w rozdziale 6.4, wg teorii R. Cialdiniego. Zalecane jest w tym zakresie wykorzystanie znajomości zaprezentowanych reguł, które wymiennie przyczynią się do eliminacji konfliktu lub jego zażegnania. Może to przejawiać się choćby we wskazaniu właściwej osoby, która z racji posiadanych umiejętności personalnych lub też z racji decyzywności, powinna być mediatorem warunków ze stronami przeciwnymi w dążeniu do realizacji przyjętego planu. Dodatkowo taka analiza winna wskazać, jakiego charakteru metody będą adekwatne do rozwiązania konfliktu. Tym samym jest to czas do obrania odpowiedniej strategii postępowania.

Sukces pozytywnego rozwiązania sytuacji konfliktowej zależy od poziomu

dokładności analizy przy sporządzeniu planu działania, gdyż wszystko w przypadku już trwającego konfliktu zamienia się w kulę śnieżną powiększającą się przy każdym obrocie w miarę upływającego czasu. Po wdrożeniu planu i po rzetelnym wywiązaniu się ze wzajemnych zobowiązań, powinniśmy oczekiwać dobrej i bezkonfliktowej współpracy.

Do najbardziej sprawdzonych rozwiązań w konfliktowych sytuacjach związanych z działalnością górniczą należą następujące działania:

- wysłuchanie strony skarżącej, jej oczekiwań i charakteru problemu,
- ustalenie stanu faktycznego w oparciu o dokumenty, ekspertyzy, dostępne analizy, wizje i sprawozdania,
- wyznaczanie do rozmów osób cieszących się zaufaniem, autorytetem, posiadających wiedzę i umiejętności personalne,
- public relations na rzecz dobrego wizerunku, dobra prasa i media, w tym także organizowanie np. spotkań dla dzieci, młodzieży, mieszkańców, osławających sylwetkę kopalni, czyli „Obcego/Innego”,
- angażowanie się w życie lokalnej społeczności,
- informowanie w języku zrozumiałym dla grupy odbiorców o planach i o realizowanych programach,
- transparentne raporty środowiskowe w ramach społecznej odpowiedzialności

ności biznesu (CSR) (Kramer M., Urbaniec M., Kryński A. (red.) 2005),

- stałe monitorowanie realizacji złożonych obietnic i zobowiązań,
- podejmowanie działań wyprzedzających, wynikających z bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa w kontekście potrzebnego czasu na przygotowanie np. kampanii informacyjnej, działań profilaktycznych, itp.,
- budowanie potencjału ludzkiego przez zatrudnianie mieszkańców regionu,
- przedstawianie kilku wariantów rozwiązań najtrudniejszych sytuacji oraz ich wspólna analiza, w celu wzmocnienia poczucia uczestnictwa w procesie decyzyjnym u wszystkich stron konfliktu.

Zastosowanie odpowiedniej techniki efektywnego rozwiązywania konfliktu, co zostało wcześniej zaznaczone, zależy od wielu czynników, między innymi od charakteru konfliktu, jego etapu rozwoju czy ilości stron. Nie są to oczywiście wszystkie przesłanki, jakie decydują o wyborze właściwej strategii. Niemniej jednak pozwalają na wytypowanie odpowiednich narzędzi. Oprócz wcześniej prezentowanych metod i teorii, w sytuacjach trudnych mogą być stosowane także inne techniki, takie jak: partycypacja w podejmowaniu decyzji, technika prze-

ciwnych reakcji, integratywne rozwiązywanie sporów, technika wymiany wizerunków, technika „dlaczego nie?“, burza mózgów, szerzej opisane w literaturze przedmiotu, np. Chępa S., Witkowski T. (1999).

Do pozostałych działań profilaktycznych, zmierzających do zapobiegania konfliktom, należy zaliczyć między innymi:

- doprecyzowanie regulacji prawnych i przepisów ochrony środowiska, które stoją u podstaw zdefiniowania praw i obowiązków stron oraz ich wzajemnych relacji,
- dbałość o wysoką jakość komunikacji wraz z ustaleniem np. reguł informowania, procedowania lub wymiany informacji,
- ujawnienie interesów, zdań, celów w sposób jednoznaczny przez strony konfliktu,
- koncentrowanie się na sprawie, a nie na osobach,
- patrzeć w przyszłość, a nie w przeszłość, bez szukania winnych,
- edukacja na każdym poziomie w zakresie potrzeb surowcowych gospodarki,
- unikanie podczas komunikacji zachowań blokujących, jak np. ocenianie, moralizowanie.

8 Podsumowanie

Podsumowując zagadnienie rozwiązywania konfliktów w górnictwie należy stwierdzić, co wykazały wspólne prace studialne w Polsce i w Saksonii, że w obu tych rejonach górnictwo boryka się z tymi samymi problemami braku akceptacji społecznej, skomplikowanych procedur oraz niejednoznacznych przepisów kształtujących działalność górnictwa. Zdumiewający może być fakt, że kluczem do rozwiązywania konfliktów w obu rejonach mogą być te same zasady i reguły postępowania. Jak wynika z pozyskanych polskich i saksońskich doświadczeń, dużą rolę w rozwiązywaniu konfliktów odgrywają nie tylko argumenty techniczne, czy technologiczne, jak np. sprawność instalacji, ale również umiejętność i wiedza na temat mechanizmów wy-

wierania wpływu na społeczeństwo. Powracając do motta, które rozpoczęło te rozważania na temat, czym jest rozwiązywanie konfliktów, tj.

Rozwiązywać konflikt to nie innego, jak patrzeć wspólnie w jednym kierunku na tą samą sprawę

należy dodać, że do tego potrzebna jest doskonała komunikacja, umiejętność i znajomość mechanizmów społecznych oraz wiedza i świadomość celów, do jakich się dąży. Uczestnicy spotkań branżowych i studyjnych organizowanych w ramach Projektu MineLife realizowanego dzięki Programowi Współpracy INTERREG Polska - Saksonia 2014 – 2020, żywią nadzieję, że ta pozycja książkowa będzie pomoc-

na w praktycznym rozwiązywaniu problemów i zachęci do dalszego doskonalenia się w procesie rozwiązywania konfliktów.

Spis literatury

BADERA J., 2018 – Geneza konfliktów społeczno-środowiskowych związanych z górnictwem. *Górnictwo Odkrywkowe*, 3:28-30

BELZYT J. I., 2017 – The relationship with the other as a platform for discussion about conflicts. Comments on the Orzesze coal mine project. *Environ. & Socio-econ. Stud.*, 2: 19-26.

BELZYT J. I., BADERA J., 2018 – Biuletyn Państwowego Instytutu Geologicznego, 472: 193-198

BERNSTEIN B., 2003 – Class, Codes and Control, Volumel. Routledge, London & New York 2003

BIELECKA-PRUS J., 2010 – Transmisja kultury w rodzinie i w szkole. Teoria Basila Bernsteina, PWN, Warszawa 2010

CIALDINI R. B., 1988 – Influence: Science and Practice. Scott Foresman, Glenview, IL / CIALDINI R.B., 2016 – Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2018

CHEŁPA S., WITKOWSKI T., 1999 – Psychologia Konfliktów, wyd. Biblioteka Moderatora 2004

JOHNSON G., SCHOLES K., 1999 – Exploring Corporate Strategy, Text and Cases, Prentice Hall London, 1999

KRAMER M., URBANIEC M., KRYŃSKI A., (red.) 2005 – Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem Tom I: Interdyscyplinarne założenia proekologicznego zarządzania przedsiębiorstwem, C.H. Beck, *Studia Ekonomiczne*, Warszawa 2005

MOORE Ch. W., 1986 – The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict. Jossey-Bass Publ., San Francisco / MOORE Ch.W., 2009 – Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009

PIETRZYK-SOKULSKA E., 2017 – Rewitalizacja terenów pogórnicznych sposobem na łagodzenie konfliktów społeczno-środowiskowych, IGSMiE PAN, materiały konferencyjne Seminarium Konflikty w gospodarowaniu przestrzenią i zasobami Ziemi, 28-29 września 2017 r., Wydziałe Nauk o Ziemi Uniwersytetu Śląskiego, Sosnowiec

PTAK M., 2008 – The usefulness of selected scientific methods to solves the conflicts of face mining and regions Nature 2000, Kraków, Materiały Konferencyjne, Międzynarodowego Kongresu Górniczego

PTAK M., 2019 – Górnictwo Odkrywkowe - Uwarunkowania prawne i środowiskowe Stan Analiza - Ocena, Politechnika Wrocławska 2019

