



Katarzyna Rakowska

Uniwersytet Warszawski

 <https://orcid.org/0000-0002-9845-1904>

Dynamiczna siła przetargowa i dźwignia strajkowa Prawo do strajku oraz relacje związków zawodowych i pracodawców podczas sporów zbiorowych w Polsce

Abstract: Collective disputes are dynamic processes in which the bargaining power of the parties to the conflict—employers and trade unions—shifts continuously over time. This analysis starts from the assumption that Polish trade unions have structurally limited institutional bargaining power, resulting from the current legal regulations governing collective bargaining procedures and the right to strike. This article conceptualises bargaining power as a short-term variable, susceptible to fluctuations even at individual stages of the conflict. The analysis is based on qualitative research involving interviews with trade union leaders who headed collective disputes between 2019 and 2022. The findings indicate that employers systematically use, among other instruments, legal procedures, repression of union activists, and the juridification of conflict to curtail employees’ bargaining power. In response, trade unions resort to compensatory strategies such as employee mobilisation, externalisation of the conflict, building social coalitions, and using informal forms of pressure. The results show that the course of a collective dispute should be analysed as a relational sequence of mutual interactions, in which losses in one area of bargaining power can be partially offset by activating other sources of bargaining power. Understanding this dynamic is key to analysing contemporary labour conflicts and the functioning of collective industrial relations in Poland.

Keywords: bargaining power, collective dispute, right to strike, trade unions, collective industrial relations

Wstęp

Spór zbiorowy, mimo że osadzony jest w określonym czasie i miejscu, jest procesem dynamicznym, w którym pozycja stron ograniczona jest zmienną siłą przetargową. Siłę przetargową traktuję jako zbiór czynników, które zmieniają się w czasie w odpowiedzi na działania pracodawców oraz związków zawodowych. Wahania siły przetargowej wynikają z interakcji pozycji instytucjonalnych, organizacyjnych i rynkowych, a ich analiza pozwala lepiej zrozumieć, jakie strategie są skuteczne w sporach zbiorowych i jakie bariery napotykać pracownicy dążący do poprawy warunków zatrudnienia. Punktem wyjścia jest tu teza o ograniczonej instytucjonalnej sile przetargowej polskich związków zawodowych wynikającej z procesu dochodzenia do legalnego strajku. W sytuacji, gdy zarówno ograniczenia instytucjonalne, jak i strategie pracodawców osłabiają możliwości legalnego przeprowadzenia strajku, organizacje pracownicze sięgają po inne formy nacisku, takie jak eksternalizacja konfliktu, mobilizacja pracowników i opinii publicznej czy strategia jurydyzacji. W artykule analizuję zatem mechanizmy, za pomocą których pracodawcy i związki zawodowe wpływają na siłę przetargową i jej zmienność w czasie, a także strategie stosowane przez pracowników w celu jej odbudowywania i wzmacniania. Szczególną uwagę poświęcam instytucjonalnym, rynkowym i społecznym uwarunkowaniom dynamiki konfliktów pracowniczych, przy czym skupiam się na sile przetargowej pracowników i ich reprezentacji — związków zawodowych.

W literaturze przedmiotu spór zbiorowy nie był do tej pory szczegółowo analizowany. Artykuł ten uzupełnia lukę w dotychczasowych badaniach nad stosunkami przemysłowymi w Polsce. Rozwijam przy tym teorię sił przetargowych, która dotychczas była traktowana jako statyczna lub zmienna jedynie w długim okresie. Prezentowane przeze mnie podejście traktuje siłę przetargową jako zmienną w krótkim okresie, nawet kilku godzin. W kolejnych częściach omawiam teorię sił przetargowych i pojęcie dźwigni strajkowej, instytucjonalne uwarunkowania konfliktu zbiorowego w Polsce — procedurę sporu zbiorowego, a następnie, na podstawie badań jakościowych, praktykę prowadzenia sporów zbiorowych w Polsce. Artykuł kończę refleksją na temat wpływu różnych strategii obieranych przez związki zawodowe na ich siłę przetargową podczas sporów zbiorowych.

Siła przetargowa i dźwignia strajkowa

Strajk jest uznany za najbardziej klasyczną formę konfliktu społecznego, która jest zarówno wyrazem konfliktu klasowego, jak i narzędziem walki w jego ramach.

Beverly Silver wskazywała zależność walk pracowniczych od ruchów kapitału w przestrzeni i czasie oraz fakt, że walki te mogą rozgrywać się na różnych poziomach — od poziomu państwa po poziom pojedynczych zakładów pracy (Silver, 2009). Na konflikt w świecie pracy można spojrzeć przez pryzmat strategii, jakie stosują jego aktorzy. Teoria wyboru strategicznego (Kochan, Cappelli, Mckersie, 1984) polega na analizie stosunków zbiorowych pracy jako złożonego, wielopoziomowego i dynamicznego systemu, w którym różni aktorzy (indywidualni pracownicy, związki zawodowe, menadżerowie, dyrektorzy, właściciele przedsiębiorstw, rząd i instytucje) podejmują decyzje mające wpływ na relacje praca—kapitał (Kelly, 1998).

W ostatnich dwóch dekadach w ramach teorii wyboru strategicznego dużą popularność w socjologii pracy zyskała teoria sił przetargowych (*power resources approach* — PRA) (Schmalz, Dörre, 2018). W tym podejściu działania związkowe postrzegane są jako „wybory strategiczne”, co oznacza, że pracownicy i ich organizacje posiadają „strategiczną sprawczość” (*strategic agency*), a przebieg i wynik konfliktu klasowego nie są z góry określone (Gallas, 2016). Jest to podejście, które pozwala łączyć analizę organizacji i ich decyzji z analizą otoczenia oraz jego wpływu na te decyzje, bądź w ogóle możliwości podjęcia decyzji strategicznych. Strajk jako forma oporu zorganizowanej siły roboczej związany jest z nieustannym poszukiwaniem źródeł siły przetargowej pracowników, czyli ich zdolności do wywierania wpływu i reprezentowania swoich interesów (Wright, 2000). Badania z użyciem analizy sił przetargowych wpisują się w rozwijane od 30 lat praktykę i teorię badawczą nurtu odnowy związków zawodowych (*Union Renewal Research*) (Murray, 2017), inaczej zwane studiami nad odnową związków zawodowych (LRS — *Labour Revitalisation Studies*) (Schmalz, Dörre, 2018). Koncepcja siły przetargowej została sformułowana przez Erika Olina Wrighta, który wyróżnił strukturalną i stowarzyszeniową siłę przetargową (Wright, 2000). Znaczące rozwinięcie teorii siły przetargowej zawarła w swojej pracy Silver, dodając dwa podtypy strukturalnej siły przetargowej: rynkową siłę przetargową i siłę przetargową miejsca pracy (Silver, 2009). Od tego czasu w ramach badań nad odnową związków zawodowych koncepcja źródeł siły przetargowej wzbogaciła się o dodatkowe kategorie: instytucjonalną siłę przetargową i społeczną siłę przetargową z podtypami — dyskursywną siłę przetargową i koalicyjną siłę przetargową (Schmalz, Ludwig, Webster, 2018).

Strukturalna siła przetargowa jest pierwotną siłą pracowników i zależy od ich pozycji w miejscu pracy oraz na rynku pracy. Istotą strukturalnej siły przetargowej jest zdolność do zaburzenia działania systemu, np. przez strajk, dlatego czasem nazywana jest siłą destrukcyjną (*disruptive power*) (Perrone, 1983; Miles, Croucher, 2016) lub siłą ekonomiczną (Schmalz, Ludwig, Webster, 2018). Stowarzyszeniowa siła przetargowa jest ściśle związana z działalnością organizacji pracowniczych, zazwyczaj bowiem dotyczy siły związków zawodowych. Użycie tej siły wymaga istnienia kolektywnych aktorów, którzy są w stanie reprezentować interesy pracowników i rozważać, a następnie wykorzystywać różnorakie strategie walki. Siła przetargowa

pracowników zależy przede wszystkim od ich liczby, ale czerpie też z innych czynników, takich jak zasoby infrastrukturalne, zdolności organizacyjne, aktywność członków czy spójność wewnętrzna. Wobec malejącego członkostwa w ostatnich latach związki zawodowe podejmują również szereg wysiłków w celu rekrutacji nowych osób. W Polsce prowadzą m.in. działania organizacyjne, prawne i polityczne wokół zrzeszania prekariatu (Mrozowicki, Maciejewska, 2017). Społeczna siła przetargowa wynika ze zdolności związków zawodowych do kooperacji z innymi grupami społecznymi. Ponieważ opiera się ona na zdolności do przekonywania, nazywana jest siłą iteracyjną (Refslund, Arnholtz, 2022). Dzieli się na: koalicyjną siłę przetargową, która wynika z zawieranych sojuszy, np. z grupami politycznymi czy ruchami społecznymi, oraz dyskursywną siłę przetargową, związaną ze zdolnością pracowników do narzucania swojej narracji oraz przekonywania do słuszności swoich postulatów (Schmalz, Ludwig, Webster, 2018). Instytucjonalna siła przetargowa jest uważana za najbardziej stabilną, która nie podlega tak radykalnym zmianom jak pozostałe (Korpi, 1985). Składa się bowiem na nią otoczenie prawne, czyli przepisy określające, co wolno pracodawcom i związkom zawodowym, jakie mają uprawnienia, a jakie ich działania są zakazane.

Siła przetargowa zależy zatem od wielu czynników, które można podzielić na: wewnętrzne, zależne od aktorów, oraz zewnętrzne — zależne od rynku i państwa. Siłę przetargową należy więc potraktować jako siłę relacyjną (Leap, Grigsby, 1986). Kapitał, za pomocą swoich przedstawicieli, takich jak dyrektorzy i managerowie, ale także politycy, poszukuje rozmaitych sposobów na podporządkowanie klasy robotniczej na poziomie zakładu pracy, branży czy całej gospodarki. Działania te odbywają się na wielu płaszczyznach jednocześnie: legislacyjnej, sądowniczej, instytucji zbiorowych stosunków pracy (takich jak Rada Dialogu Społecznego), a wreszcie zakładów pracy. Siła pracodawców może mieć wymiar bezpośredni — w postaci zakazów lub nakazów, regulaminów, prawa oraz bezpośrednich poleceń, które pracownik musi wykonywać, albo pośredni — zazwyczaj przejawiający się w technologicznym charakterze stosunków produkcji. Bez studiowania siły przetargowej obu stron mamy niepełny obraz dynamiki konfliktu. Siły przetargowe kapitału i pracy wpływają na siebie, nie oznacza to jednak, że siła pracodawców i pracowników to gra o sumie zerowej (Bacharach, Lawler, 1981; Korpi, 1985), ani że obie strony dysponują takim samym potencjałem władzy. Pracodawcy zawsze mają przewagę zasobów i przewagę organizacyjną nad stowarzyszeniami pracowników (Refslund, Arnholtz, 2022).

Z pojęciem relacyjnej siły przetargowej łączy się pojęcie dźwigni strajkowej (*strike leverage*), czyli chęć kierownictwa i pracowników do podtrzymania strajku (Katz, Kochan, Colvin, 2017). Koncepcja dźwigni strajkowej umożliwiła ocenić stopień, w jakim pracownice i pracownicy oraz pracodawca są skłonni i zdolni do podtrzymania strajku (Katz, Kochan, Colvin, 2017, s. 105). Aby zmierzyć dźwignię strajkową każdej ze stron, trzeba wiedzieć, jakie koszty nałożyłby strajk na każdą ze stron i jakie alternatywne źródła dochodu są dla nich dostępne tak, aby

zrównoważyć wszelkie straty w dochodach, jakie strajk przyniesie (Katz, Kochan, Colvin, 2017). Na dźwignię strajkową pracodawców wpływają czynniki takie jak: zdolność do izolacji strajkujących, interwencje rządowe, posiadane zapasy i rezerwy, reakcja konkurencji na strajk, możliwość zastosowania lokautu i zatrudnienia łamistrajków czy przeniesienie produkcji do alternatywnych lokalizacji (Goralski, Pege, Durnin, 2011). Po stronie pracowników zaś dźwignię strajkową determinują: zaangażowanie emocjonalne, wsparcie ze strony własnego związku zawodowego i innych organizacji, wpływ udziału w strajku na karierę, solidarność pracownicza, rezerwy osobiste, czyli np. posiadane oszczędności czy możliwość uzyskania alternatywnego dochodu (Goralski, Page, Durnin, 2011).

Proponuję rozszerzenie pojęcia dźwigni strajkowej na cały proces konfliktu. Obu stronom może (na różnych etapach) zależeć na podtrzymaniu lub wygaszeniu sporu, w zależności od posiadanych zasobów siły. Dynamika siły przetargowej sprawia, że gorsza sytuacja wyjściowa jednej strony może ulec zmianie poprzez uruchomienie dodatkowych zasobów, a straty w sile przetargowej spowodowane działaniami przeciwnika można uzupełnić, czerpiąc z innych źródeł — dźwignia ta ulega więc wahaniom na długo przed strajkiem. W dalszej części artykułu, na podstawie badań empirycznych, pokazuję, jak siła pracowników zmieniała się pod wpływem siły pracodawców oraz jak pracownicy próbowali swoją siłę uzupełniać przez różnorodne działania.

Instytucjonalna siła pracowników w Polsce — procedura sporu zbiorowego i prawo do strajku

W Polsce prawo do strajku regulowane jest bezpośrednio ustawą o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (Ustawa, 1991a) i pośrednio ustawą o związkach zawodowych (Ustawa, 1991b). Legalny strajk może organizować jedynie związek zawodowy działający na poziomie zakładu pracy, a strajk zazwyczaj musi być poprzedzony długotrwałym mechanizmem koncyliacyjnym — procedurą sporu zbiorowego. Monopol na prowadzenie sporu zbiorowego również mają w Polsce związki zawodowe. Sama procedura sporu jest długa, uciążliwa dla związków zawodowych i składa się z kilku etapów:

- 1) złożenia żądań do pracodawcy przez związki zawodowe;
- 2) rokowań, które polegają na wspólnych spotkaniach i negocjacjach między przedstawicielami związków zawodowych a pracodawcą dotyczących przedmiotu sporu. Ustawa nie określa przy tym czasu trwania rokowań, a jeśli strony nie dojdą do porozumienia, ustawowo zobowiązane są do podpisania protokołu rozbieżności;

- 3) mediacji, których celem jest doprowadzenie do ugodowego załatwienia sporu przy pomocy bezstronnego mediatora. Mediator jest wybierany wspólnie przez strony, a w przypadku braku porozumienia, powoływany jest przez ministra właściwego do spraw pracy. Podobnie jak etap rokowań, mediacje nie mają określonego czasu trwania i muszą zakończyć się podpisaniem protokołu rozbieżności;
- 4) arbitrażu (etap nieobowiązkowy) z udziałem przedstawicieli pracodawcy i związków zawodowych;
- 5) referendum strajkowego, w którym wziąć udział musi ponad 50% zatrudnionych, a aby strajk był legalny — większość głosujących musi opowiedzieć się za strajkiem;
- 6) strajku, który jest środkiem ostatecznym i nie może być ogłoszony bez uprzedniego wyczerpania możliwości rozwiązania sporu zgodnie z wyżej opisaną procedurą¹.

Procedura sporu zbiorowego jest długa i skomplikowana, co sprawia, że droga do legalnego strajku jest żmudna. Prawo pozostawia też szerokie pole do interpretacji, co często prowadzi do walki sędowo-biurokratycznej. Ze względu na długotrwałość i wieloetapowość procesu spór zbiorowy jest dynamiczny, obie strony bowiem podczas procedury próbują zdobyć przewagę nad przeciwnikiem. W dalszej części artykułu na podstawie badań jakościowych przeprowadzonych z przedstawicielami związków zawodowych, pokazuję, jak może zmieniać się siła przetargowa pracowników i pracodawców na każdym etapie sporu w wyniku strategii stosowanych przez obie strony.

Praktyka sporu zbiorowego w Polsce Metodologia badania

Niniejszy artykuł powstał na bazie pracy doktorskiej pt. „Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych oraz prawo do strajku w Polsce i ich wpływ na siłę przetargową pracowników”², do której zgromadziłam wywiady z liderami i liderkami związków zawodowych. Łącznie wykorzystałam 46 wywiadów narracyjnych prowadzonych w latach 2019—2022. Do analizy wybrałam przypadki typowe, czyli

¹ Strajk może być zorganizowany bez zachowania tych zasad, jeżeli pracodawca dopuścił się bezprawnego zwolnienia działacza związkowego prowadzącego spór zbiorowy. Wprost zakazane są strajki, które zagrażają życiu i zdrowiu ludzkiemu lub bezpieczeństwu państwa (wykluczenia przedmiotowe) oraz strajki w określonych zawodach lub miejscach pracy (wykluczenia podmiotowe) (Ustawa, 1991a, art. 19).

² Praca obroniona 29 października 2024 roku na Wydziale Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego.

takie, w których konflikt w miejscu pracy rozwiązywany był w sposób formalny, na gruncie ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych. W celu zbadania przypadków najbardziej informatywnych zdecydowałam się na rozmowy z liderami i liderkami związków zawodowych prowadzących spory zbiorowe. Osoby te wykazują szczegółową wiedzę na temat badanej ustawy oraz obieranych podczas sporów zbiorowych strategii, a także znają praktyki działania wielu instytucji związanych z funkcjonowaniem zbiorowych stosunków pracy, jak Państwowa Inspekcja Pracy czy wojewódzkie rady dialogu społecznego.

Do kategoryzacji danych zastosowałam otwarte kodowanie wywodzące się z teorii ugruntowanej (Strauss, Corbin, 1998; Charmaz, 2006), w którym kody powstawały w ramach zbierania danych i ich analizy, niejako wyłaniały się z badanego materiału, a w miarę postępów w kodowaniu i analizie — układały w koncepty i abstrakty (Strauss, Corbin, 1998). Podczas tego procesu wyłoniłam kody dotyczące zachowań pracodawców i związków zawodowych, co pozwoliło na wyodrębnienie schematów stosowanych przez obie strony, czyli taktyk i strategii w zbiorowym konflikcie pracy. Do procesu kodowania, analizy i interpretacji danych użyłam oprogramowania wspomagającego proces badawczy oparty na danych jakościowych — CAQDAS (Flick, 2014; Glesne, 2016). Cytowane w artykule fragmenty, w celu zachowania anonimizacji, oznaczyłam literą W i numerem wywiadu w nawiasie kwadratowym.

Dynamika sporu zbiorowego

Spór zbiorowy i strajk są procesami relacyjnymi, a strategie i taktyki stosowane przez ich strony wynikają z posiadanej siły przetargowej oraz posunięć przeciwnika i jego siły, zależą więc od wzajemnej dynamiki konfliktu. W wyniku analizy materiału badawczego zidentyfikowałam strategie stosowane przez pracodawców i związki zawodowe na poszczególnych etapach sporu zbiorowego, jak również generalnie, podczas trwania konfliktu, niezależnie od jego formalnego momentu. Strategie te mogą budować lub uderzać w różne rodzaje siły przetargowej naraz, co może radykalnie zmienić układ sił.

Instytucjonalna siła przetargowa. W polskich warunkach związki zawodowe zaczynają konflikt z niską instytucjonalną siłą przetargową. Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych znacznie zawężyła pole działania pracowników, sprawiając, że droga do legalnego strajku jest żmudna i długa. Pracodawcy uderzają w i tak już ograniczoną instytucjonalną siłę przetargową pracowników i pracowników na trzy sposoby. Po pierwsze, przez obstrukcję procesu i przeciwdziałanie przechodzeniu przez jego kolejne etapy. Związki zawodowe nie mogą skorzystać ze swoich praw ze

względu na to, iż pracodawcy np. odmawiają negocjacji, przekładają terminy spotkań lub nawet jednostronnie nie uznają zaistnienia sporu zbiorowego:

[...] dyrektor odmówił rokowań, termin ustalony spotkania 6 kwietnia. 20 kwietnia pracodawca na piśmie odmówił, 27 kwietnia pracodawca wystosował 2 pisma, w których odmawia rokowań, 30 kwietnia pracodawca odmówił rokowań i podpisania protokołu rozbieżności, on nawet protokołu rozbieżności nie chciał podpisać [W6].

Po drugie, instytucjonalną siłę przetargową związków zawodowych pracodawcy próbują ograniczyć przez represje, szczególnie zwolnienia liderów i liderek związkowych prowadzących spór zbiorowy. Działanie takie ma często efekt paralizujący wobec związku zawodowego, nierzadko prowadzi nie tylko do wygaśnięcia sporu, lecz także do rozbicia organizacji:

W międzyczasie działacze związkowi zostali zwolnieni, w związku z tym dostali zakaz wchodzenia na teren zakładu pracy, [...] nie mieli już takiej możliwości oddziaływania na załogę i nawet pokierowania tym strajkiem, czy zorganizowania go. Także w praktyce uniemożliwiono kontynuowanie tą decyzją akcji strajkowej [W9].

Po trzecie, instytucjonalna siła przetargowa związków zawodowych jest też ograniczana przez liczne sprawy sądowe, które konsumują finansowe, czasowe i kadrowe zasoby związków zawodowych. Prowadzi to do biurokratyzacji organizacji pracowniczych i wyprowadza konflikt z zakładu pracy. Zjawisko to nazywam jurydyzacją sporu zbiorowego.

Aby zwiększyć swoją instytucjonalną siłę przetargową, związki rozwijają biurokrację, skrupulatnie dokumentują każde posunięcie i zbierają dowody na wypadek przyszłych spraw sądowych: *Zawsze pisaliśmy swoje protokoły [...], bo jeśli my coś napisaliśmy, to oni to zmieniali, co według nas [...] było niezgodne z rzeczywistością [W3].* Związki zawodowe starają się także zwiększyć stopień przestrzegania ustawy poprzez próby pociągnięcia do odpowiedzialności prawnej tych pracodawców, którzy stosują obstrukcję procesu. Działania te często jednak okazują się mało skuteczne. Tak opisują to związkowcy i związkowczynie:

Natomiast no nie ma tu takich narzędzi, że pracodawca będzie się bał tego. [...] No my zgłosiliśmy do sądu utrudnianie działalności [związkowej], no ale ku naszemu zdziwieniu otrzymaliśmy z prokuratury to, że umorzyła sprawę [W4].

[...] prawnik przygotował mi doniesienie do prokuratury i oczywiście złożyłam całą dokumentację z tego sporu. [...] I prokurator, ponieważ jest to nieduże miasto, w związku z tym, że się wszyscy znają, no to umorzyli mi to wszystko [W5].

Związki zawodowe podejmują w takich przypadkach próby eksternalizacji, czyli wyniesienia sporu zbiorowego poza zakład pracy i szukania wsparcia w instytucjach zewnętrznych, takich jak odpowiednie ministerstwa bądź władze krajowe i samorządowe, w celu ich nagłośnienia, a przez to i wymuszenia na pracodawcy stosowania prawa. Najczęściej jednak słabą wyjściową instytucjonalną siłę przetargową organizacje starają się rekompensować budowaniem pozostałych form swojej siły.

Stowarzyszeniowa siła przetargowa jest kluczową siłą pracowników i pracowni-
ków i wywodzi się z ich wspólnoty, solidarności i stopnia zorganizowania. Jest ona atakowana przez pracodawców na wiele sposobów, które można podzielić na dwie grupy: działania wymierzone bezpośrednio w związek zawodowy i jego liderki i liderów oraz działania wymierzone w ogół pracujących. Do tych pierwszych zaliczam represje, wśród których najpoważniejsze, ale zarazem najczęściej występujące, były zwolnienia pracowników lub groźenie zwolnieniem dyscyplinarnym. Kilkoro z rozmówców miało za sobą doświadczenie zwolnienia za działalność związkową, a następnie sądowego przywrócenia do pracy. O powszechności tej strategii świadczą liczne wypowiedzi, takie jak: *No są zwolnienia dyscyplinarne, sądz się człowieku — sąd pracy cię przywróci po trzech latach może, a przez trzy lata co?* [W18]; *No, ale później nas ciągnęli po sądach, straszili zwolnieniami dyscyplinarnymi* [W17]; a także:

Bo są takie sytuacje nagminnie, że po trzech, czterech latach dopiero przywrócenie do pracy, gdzie jego stanowisko się specjalnie likwiduje przed jego przywróceniem [do pracy przez sąd]. I on nie ma gdzie wracać już po prostu i można sobie... A te trzy lata zawsze on może mieć. To jest po prostu takie, no, działanie też na taki czas, żeby można było ich [związkowców] po prostu łatwiej przez maszynkę przepuścić [W13].

Zwolnienia działaczy związkowych szczególnie dotkliwe są podczas najbardziej nerwalgicznej części sporu zbiorowego — strajku:

Poza tym jeśli [...] jest jakiś strajk, to jest im łatwiej taki związek spacyfikować, bo wtedy pracodawcę nawet stać na to, że zwalnia nawet z pogwałceniem prawa, zwalnia przewodniczącego. [...] No i zwalniają, wiedząc, że procedura w sądach trwa bardzo długo. [...] I niestety, ale przez jakiś tam okres możesz, wiesz, czekać, a potem, no, jak nie masz efektów, to musisz podejmować jakąś inną pracę, bo nie będziesz miała za to zapłacone. To skutecznie odstrasza wielu przewodniczących od tego, żeby protestować, bo wiedzą, że to może się skończyć tak, że będzie bolało, nie? [W12]

Zdarza się, że związkowcy, zamiast zwalniania, są przenoszeni do innych prac w celu ich izolacji:

Więc pani postanowiła mnie do [innego] zespołu przenieść. Przeniosła mnie. [...] I myśleli, że ja chyba ucieknę na jakieś zwolnienie lekarskie, albo coś [W7].

[...] pan dyrektor sobie wezwał moich członków związku, zarządu, bo organizowali [protest] wspólnie ze mną, żeby podpisali taką lojalkę, że ja ich namawiałem do strajku [...] dostali karę, że pół roku pracowali na [innym stanowisku], czyli za mniejsze pieniądze [W12].

Innym wstrzymuje się podwyżki i awanse:

Wie pani, ja z tego tytułu, że jestem przewodniczącym związku, w ogóle, że działałam w tych związkach, to po 30 latach pracy mam dużo niższą stawkę na przykład zarobkową, niż osoby, które przyszły długo, długo po mnie. Ale to jest konsekwencja mojej działalności [W15].

Strach przed blokadą awansu zawodowego i presja ze strony dyrekcji skłaniają niektórych pracowników do opuszczenia szeregów związku:

[...] później pan dyrektor stwierdził, że jemu się ta sytuacja nie podoba, no i wzywał po kolei nauczycieli młodych, przed którymi kariera, przed którymi awanse, no i nad którymi mógł się troszkę poznać, no i część zrezygnowała [Z26].

W tej kategorii działań znajdują się też działania nieformalne, mające charakter nagonki, takie jak oczernianie liderów:

Do nich trafił przekaz [dyrektora], że awantura, znowu zaczął rozsiewać jakieś plotki, że mnie z tym [przewodniczącym związku zawodowego] coś łączy, do tego stopnia, że ten przewodniczący miał naprawdę ciężką sytuację w domu. [...] Mieliśmy też takie spotkanie w siedzibie [nazwa firmy] i przyjechaliśmy z [nazwisko] za wcześniej. [...] i tutaj mówię, muszę zjeść zupę, bo już jadę dwie godziny, to jestem zmęczona. On przyszedł, usiedliśmy [...]. I te mendi zaczęły takie plotki jakieś rozsiewać, że my gdzieś razem obiady jadamy, jakieś takie coś. [...] No i tam były wszystkie możliwe [oszczerstwa], tam był mój romans nawet z tym [nazwisko]. [...] On takie rzeczy przekazywał do prasy i do ludzi [W10].

Rozmówcy sugerowali również próby przekupstwa, rzadko finansowego, a częściej przyjmującego postać warunkowanych zakończeniem sporu awansów, wycieczek czy dodatkowego dostępu do szkoleń:

[...] bo to jest próba, żeby czymś tam kupić, no właśnie ten wyjazd do [nazwa kraju]. Ucieszyłam się, że zaproponowano mi ten wyjazd. [...] Jak mi zaproponowano,

no to skorzystałam, no byłabym głupia, żeby nie skorzystała. [...] Ale jak później następnego dnia słyszałam, że ja jestem taka niewdzięczna, że ja nie doceniam. Ja powiedziałam, że ja doceniam ten wyjazd, ale ja nie rozumiałam, że to, to jest próba przekupienia mnie, prawda, za to, żeby ja się zgodziła na niekorzystne zapisy w regulaminach... Mówię, nie, no to nie tędy droga [W4].

Związek zawodowy może być rozbijany przez pracodawcę także przez strategię bocznego toru, czyli ominięcia negocjacji z reprezentacją pracowników oraz przyznanie podwyżek czy innych benefitów poza sporem zbiorowym w celu jego wygaszenia:

Zawsze tak [pracodawca] robi, że nasz postulat jest albo nierealistyczny, albo absolutnie ignorowany [...], no to my to zgłaszamy, oni mówią, że to jest niemożliwe, a za cztery miesiące sami to wprowadzają, ogłaszają, że są super. [...] Na takiej zasadzie, że my tu mamy postulat płacowy, a oni mówią, że to nie z nami będą rozmawiać, [...] ogłosili podwyżki w dniu spotkania z mediatorem. Więc absolutnie po prostu policzek [W4].

W wyniku takich działań sytuacja finansowa zatrudnionych poprawia się, ale z powodu braku formalnego porozumienia ze związkami zawodowymi pracodawcy przypisują sobie wszystkie zasługi. Podkopuje to wiarę pracownic i pracowników w możliwości związków zawodowych, nie zauważają oni bowiem, że przyznane podwyżki miały na celu zapobieżenie eskalacji sporu i zostały wymuszone presją organizacji pracowniczych. Opisywana wyżej strategia przeczekania czy przedłużania sporu także w podobny sposób uderza w stowarzyszeniową siłę przetargową, ponieważ powoduje zniecierpliwienie w szeregach pracowniczych i utratę wiary w skuteczność związku. Ponadto, aby rozbić solidarność pracowniczą, niektórzy pracodawcy powołują lub wspomagają tzw. żółte związki zawodowe, przyjazne pracodawcy, które prowadzą pozorowane negocjacje zmierzające do zaakceptowania wyjściowej oferty pracodawcy:

[...] negocjacje prowadzę na zakładzie, gdzie są tylko dwa związki. Jeden, kurcze, robi takie cuda, że głowa mała. My musimy wtedy walczyć nie tylko z pracodawcą, ale jeszcze z tym związkiem. A to często gęsto jest tak, że pracodawca sam sobie, wiesz, ze swoich ludzi stworzy związek i potem nagle tamten związek podpisuje wszystko, co pasuje, i tak dalej. [...] Na przykład podpisuje porozumienie, z którego wynika, że część pracowników dostaje podwyżkę, a część nie [W12].

Druga grupa działań wymierzona jest w ogół pracownic i pracowników. Do tej kategorii zaliczam wszystkie aktywności komunikacyjne pracodawcy, które mają na celu sianie dezinformacji o sporze zbiorowym lub związku zawodowym.

Ponadto solidarność pracowniczą zmniejsza dzielenie załogi, czyli wybiórcze przyznawanie podwyżek lub przywilejów różnym grupom pracowniczym. Zastraszenie także może dotyczyć wszystkich pracowników i pracowników, nie tylko liderów i liderki związkowych, szczególnie podczas prowadzenia referendum, co zniechęca do głosowania i tym samym przeciwdziała osiągnięciu wymaganej prawem frekwencji:

Ja nawet powiem, że taką sytuację mam, że dyrektor zastrasza przy referendum pracowników, że jak wezmą udział i on komuś zrobi tam fotkę z okna swojego gabinetu, że idzie na świetlicę oddać tę kartę do głosowania. Powiem, że to jest zastraszanie pracowników [W1].

Wyjątkowo dotkliwe dla siły stowarzyszeniowej są radykalne działania pracodawców podejmowane w momencie krytycznym sporu zbiorowego, czyli podczas strajku. Mam tu na myśli, oprócz wrogiej komunikacji, przedłużanie strajku przez obstrukcję negocjacji, które sprawi, że długotrwały brak wynagrodzenia zmusi strajkujących do powrotu do pracy. Najbardziej radykalnym posunięciem pracodawcy uderzającym w stowarzyszeniową siłę przetargową jest, formalnie zakazany, ale stosowany w praktyce, lokaut — zwolnienie strajkujących, często powiązane z zatrudnieniem łamistrajków.

Wszystkie te mechanizmy osłabiają poczucie wspólnoty interesów i solidarności, podważają wiarę w dobre intencje związku zawodowego oraz jego liderki i liderów, wywołują stres i poczucie zagrożenia. Odpowiedzią ze strony związków zawodowych są działania nakierowane na zwiększenie potencjału organizacji oraz działania kolektywne jako efekt posiadanego potencjału. Do pierwszych zaliczyć można te strategie, które mają odpowiadać na posunięcia komunikacyjne pracodawcy, czyli przeciwdziałanie dezinformacji i oczernianiu: *Informowanie ludzi jest o tyle ważne, że my sami strajku nie zrobimy. Musi być o nim słyhać. [...] atmosfera, to musi jednak, kurczę, trzeba tę atmosferę podgrzać [W12].* Mobilizacja jest szczególnie ważna w momentach krytycznych sporu zbiorowego, podczas negocjacji i strajku: *[...] natomiast no tak już po tygodniu strajku zaczęli mi się trochę ludzie łamać i trzeba było jakoś tam nakręcać ich, że no teraz nie możemy odpuścić, bo przecież po tygodniu się nie połamiemy przecież, nie zakończymy tego [W15].*

Dysponując odpowiednią siłą stowarzyszeniową, pracownice i pracownicy mogą przejść do wszelkiego rodzaju działań ofensywnych mających na celu wymuszenie ustępstw na pracodawcy. Obejmują one przede wszystkim przygotowanie wystarczających funduszy strajkowych, konsultacje prawne oraz budowanie strategii służącej eskalacji. Radykalizacja i eskalacja konfliktu to działania pozastrajkowe, które mają wyrzucić dodatkową presję na pracodawcę; do tej kategorii należą również demonstracje, eksternalizacja i szukanie wsparcia w instytucjach i autorytetach oraz pozaustawowe formy strajku, takie jak strajk włoski:

Albo tak, jak niektórzy robili — czynność, która normalnie zajmowała powiedzmy pół godziny, to robili je przez pół dnia. Takie żółwie tempo wszystkiego, ale wszystko zgodnie z literą prawa, z zachowaniem wszystkich procedur, wszystkie kwestie bezpieczeństwa, żadnego odpuszczania [W8].

Strajk właściwy, czyli kolektywna odmowa pracy, wieńczy repertuar strategii budowania stowarzyszeniowej siły przetargowej.

Siła przetargowa miejsca pracy wynika z położenia pracownic i pracowników w procesie produkcji lub dostarczania usług i zależy od ich stanowiska i obowiązków. Jej najwyraźniejszym przejawem jest właśnie strajk. Pracownice i pracownicy o kluczowym znaczeniu dla zakładu pracy, tacy jak specjaliści, operatorzy maszyn czy nawet osoby posiadające dostęp do odpowiednich pomieszczeń, mają większą siłę przetargową niż te osoby, które — wstrzymując pracę — nie zakłócają natychmiast procesu produkcji, jak pracownice i pracownicy biur przyfabrycznych czy działu reklamy. Tak rolę kluczowych pracowników opisywał uczestnik strajku komunikacji miejskiej:

My żeśmy się obawiali takiej rzeczy, że jeśli raz jest tylko sześćdziesięciu, to pracodawca będzie próbował zorganizować tę komunikację z takich możliwości, jakich by miał. Ale okazało się, że cała zajezdnia zdecydowała się strajkować, więc nie było komu tych wagonów przygotować. Więc nawet ci motorniczy, którzy chcieli wyjechać, nie mieli czym, bo nie było komu podpisać karty, że ten wagon jest sprawny do wyjazdu. I siłą rzeczy oni [łamistrajki] siedzieli [W15].

Dlatego z punktu widzenia pracodawcy najważniejsze jest przeciwdziałanie strajkowi na kluczowych stanowiskach i zapewnienie płynnego funkcjonowania zakładu pracy. Wszystkie strategie uderzające w siłę stowarzyszeniową nie pozwalają też zrealizować przetargowej siły miejsca pracy, strajk bowiem opiera się na kolektywnym i solidarnym działaniu. Poza tym, gdy już dojdzie do strajku, pracodawcy mogą próbować złamać go represjami, takimi jak zwolnienia liderów i liderów związkowych lub nawet lokaut, czyli zwolnienie wszystkich strajkujących. Oprócz tego w przeprowadzonych wywiadach pojawiały się historie o naginaniu lub łamaniu przez pracodawcę norm pracy w celu utrzymania produkcji, np. niestosowaniu obowiązujących przepisów BHP z zamiarem zwiększenia produktywności okrojonej strajkiem. Łamistrajki, którzy zastępują strajkujące i strajkujących, mają za zadanie podtrzymać produkcję i usługi. Zatrudnieniu łamistrajków czasem towarzyszy lokaut, czyli zwolnienie z pracy strajkujących. W siłę przetargową miejsca pracy uderza również jurydycja, czyli sądowa kontrola nad sporem zbiorowym, która przedłuża procedurę i odsuwa groźbę strajku.

W odpowiedzi na te działania związki zawodowe budują stowarzyszeniową siłę przetargową, ale też podlegają biurokratyzacji i stosują strategię eksternalizacji

konfliktu. Starają się także zaangażować jak najwięcej instytucji, w tym instytucje kontrolne, takie jak PIP, prokuratura, inspekcja sanitarna, a nawet Generalny Inspektor Danych Osobowych czy sądy. Przede wszystkim jednak w obszarze siły przetargowej miejsca pracy, w obliczu blokady procesu dojścia do legalnego strajku, pracownice i pracownicy stosują różnego rodzaju strajki nieformalne. Taki charakter ma masowe przechodzenie na zwolnienie lekarskie. Strajk w formie tzw. absencji chorobowej destabilizuje pracę zakładu pracy na kilka dni, a czasem nawet tygodni. Zwolnienie lekarskie daje też możliwość solidaryzowania się ze strajkującymi tym, którzy boją się wziąć w nim bezpośredni udział, choć nie zawsze taktyka ta spotyka się ze zrozumieniem strajkujących:

Natomiast cały pic się zaczął wtedy, jak była grupa osób, która mi powiedziała: „Ja się boję strajkować”. Ja mówię: „Więc jeśli się boisz strajkować, to idź na zwolnienie, ale po prostu nie rób przeciwko. Uciekaj, żeby nie było widać”. No i ja to zrozumiałem, natomiast osoby, które strajkowały [mówiły]: „A wiesz, wymiękłeś tutaj, byleś potrzebny, ciebie nie było” [W15].

Rynkowa siła przetargowa ujawnia się w długich przedziałach czasu i jest w głównej mierze zależna od czynników strukturalnych, przejawia się bowiem w mobilności pracowników. Nie znaczy to jednak, że nie odgrywa roli w sporze zbiorowym. Przede wszystkim niska rynkowa siła przetargowa pracownic i pracowników, czyli łatwa ich zastępowalność, utrudnia związkom zawodowym mobilizację. W takiej sytuacji pracodawca może zwolnić całe zbuntowane grupy i wymienić na inne, złożone z bardziej pokornych osób. Poza tym pracodawcy świadomie prowadzą długofalowo strategię uelastyczniania i dywersyfikacji zatrudnienia w przedsiębiorstwach po to, aby przeciwdziałać budowaniu siły przetargowej. Zatrudnienie przez agencje pracy tymczasowej, na umowach cywilno-prawnych czy na umowach czasowych, skutecznie blokuje przed podejmowaniem walki o poprawę warunków pracy, zwłaszcza w branżach niskowycenowych, o dużej rotacji siły roboczej.

Rynkowa siła przetargowa to jednak broń obosieczna podczas konfliktu. Z jednej strony, pracownice i pracownicy często wybierają strategię wyjścia (*exit*), czyli odejście z pracy. Jeśli w regionie znajduje się wiele zakładów pracy, to zamiast walczyć o podwyżki, można odejść do tych przedsiębiorstw i instytucji, które oferują lepsze warunki pracy i płacy. Zdarza się też, że pracownicy i pracownice zmieniają pracę „dla świętego spokoju”, by niejako uciec przed napiętą atmosferą w miejscu pracy i represyjnymi działaniami pracodawcy, często współwystępującymi podczas sporu zbiorowego:

Oczywiście zmienił się trochę stan osobowy, bo część osób ze związków odeszła. Część osób z jakichś tam powodów została zwolniona. [...] Natomiast summa summarum, o kilka, kilkanaście procent zmniejszył się stan osobowy [W11].

Dla związków zawodowych prowadzących konflikt odejścia z pracy to duże zagrożenie. Rotacja zatrudnionych nie pozwala bowiem zbudować podstawowej siły przetargowej — stowarzyszeniowej. Rezygnacja z pracy, która łączy się z opuszczeniem organizacji zakładowej, zamiast walki o poprawę warunków pracy przynosi przegraną. Podstawową strategią i zadaniem związków zawodowych w takich przypadkach jest zatem przekonanie pracownic i pracowników do pozostania w miejscu pracy i podjęcia walki.

Spoleczna siła przetargowa ma charakter pomocniczy wobec innych źródeł siły pracowniczej i warunkuje ona to, jak o interesach i walce pracowniczej się mówi i kto je popiera. Brak sojuszników i zrozumienia dla związków zawodowych może wpłynąć na wynik strajku pośrednio, bo ma wpływ na postawę rządzących, pracodawców i strajkujących. I na odwrót — duże poparcie społeczne dla strajku może skłonić pracodawcę do negocjacji i ustępstw z obawy np. o utratę klientów. Dlatego pracodawcy czasem uciekają się do szeroko zakrojonych działań z obszaru komunikacji kryzysowej, do których wykorzystują nawet wynajętych specjalistów PR. Najślynniejszą w tym zakresie kampanię informacyjną prowadziła Imago Public Relations podczas 46-dniowego strajku w kopalni Budryk w 2008 roku. Firma za swoje działania, mające na celu doprowadzenie do końca strajku, dostała najważniejszą polską nagrodę w zakresie public relations — Złoty Spinacz — w kategorii komunikacja antykryzysowa (*Śląscy PR-owcy nagrodzeni za strajk*, 2008). Nagrodę przyznaje Związek Firm Public Relations skupiający największe przedsiębiorstwa branży w Polsce.

Podobne działania, zmierzające do poprawy swojej społecznej siły przetargowej, stosują pracownice i pracownicy, choć ich możliwości są bardziej ograniczone niż pracodawców ze względu na mniejsze zasoby kapitału finansowego. W tym celu szukają oni wsparcia wśród polityków i instytucji państwowych, ale też tworzą rozmaite sojusze, np. z innymi związkami zawodowymi, partiami politycznymi i organizacjami społecznymi (m.in. organizacje feministyczne). Ciekawą nową formą protestu jest wykorzystanie nośników reklamy zewnętrznej:

Robiliśmy akcję, gdzie wóz jeździł po danej miejscowości i taka szczerkaczka informowała o tym, że trwa protest pracowników i tam wzywamy prezydenta miasta do tego, żeby się zajął sprawą. Ostatnio ciekawą mamy sprawę, gdzie po raz pierwszy umieściliśmy wizerunek jednej dyrektor [...] na bilbordzie, nie. No i mamy ciekawą sprawę, która zawędrowała do sądu, bo sąd nam wydał zabezpieczenie, że nie możemy publikować wizerunku pani poza obrębem tej miejscowości, w której jest siedziba pracodawcy, nie [W14].

Jak ważne jest nagłośnienie protestu, ilustrują słowa doświadczonego związkowca-górnika:

Kiedys jeszcze to jeździliśmy do kolegów, którzy strajkowali w cukrowni. [...] oni strajkowali już, ja wiem, pół roku, czy ponad pół roku. Pół roku strajk, ja mówię, ja cię sunę, gdzie to? Przecież to jest nienormalne! Myśmy czterdzieści sześć dni strajkowali i już myślałem, że to jest jakiś kosmos, który zrobiliśmy. Zresztą rekord, jeśli chodzi o górnictwo, nie wiem, czy nie w Europie. A oni pół roku. [...] Nikt nie słyszał, nikt nie wiedział. Nie mieli żadnych akcji z tym związanych. Nie wychodzili na drogę, nie palili opon, nie chodzili pod domy prezesów, nie stukali gdziekolwiek i tak dalej, i tak dalej... [...] podczas strajku trzeba robić dużo hałasu, żeby być widocznym. Bo samo strajkowanie i siedzenie cichutkie jak mysz pod miotłą nic nie daje, tylko kończy się tym, że przejadamy swoje oszczędności, no i potem wracamy do pracy [W12].

Dźwignia strajkowa. Dynamika siły przetargowej wymaga od związków zawodowych ciągłej analizy swojego położenia i posunięć pracodawcy i pozwala ustalić posiadaną dźwignię strajkową. Ogólnie rzecz biorąc, im większą dźwignię strajkową dysponują strony sporu, tym większa jest ich siła przetargowa i tym dłużej są skłonne i mogą podtrzymywać spór zbiorowy oraz strajk lub spowodować lokaut (Goralski, Page, Durnin, 2011). Mimo że spór zbiorowy i strajk uderzają w pracodawcę, to jednocześnie uderzają w same prowadzące go osoby. Jeśli pracodawca ma odpowiednie zasoby, np. zgromadzony materiał w magazynach, lub może przenieść część produkcji do niestrajkujących zakładów, to zdoła stosować politykę braku ustępstw i dążyć do strajku, ponieważ spodziewa się, że go przetrwa, a związkowcy i związkowczynie — nie. Proponuję rozszerzenie pojęcia dźwigni strajkowej na cały proces sporu zbiorowego, każdy bowiem jego etap przybliży lub oddała potencjalny strajk. Zarazem obu stronom może (na różnych etapach) zależeć na podtrzymaniu lub wygaszeniu konfliktu, w zależności od posiadanych zasobów siły. Jak pokazuję w powyższych przykładach, straty zadane przez pracodawcę w jeden rodzaj siły przetargowej bywają zrekompensowane przez inne źródło siły przetargowej. Dlatego dźwignia strajkowa może przechylać się raz na jedną, raz na drugą stronę podczas trwania konfliktu.

Wnioski

Jak pokazałam, spór zbiorowy jest procesem dynamicznym i relacyjnym, w którym posunięcia obu stron konfliktu — pracodawców i związków zawodowych — wzajemnie na siebie oddziałują, a ich siła przetargowa ulega ciągłym zmianom. Na spór zbiorowy należy patrzeć jak na serię obustronnych reakcji i dostosowań strategii i taktyk w czasie trwania konfliktu. W trakcie każdego konfliktu siła przetargowa obu stron nie jest stała, lecz zmienia się w zależności od podejmowanych działań

i czynników zewnętrznych. Warto pamiętać, że jednocześnie można uderzać w różne rodzaje siły. Na przykład represje w postaci zwolnień liderów lub liderki związkowych wpływają na siłę instytucjonalną, ponieważ uniemożliwiają im faktyczną reprezentację załogi, w tym wejście do zakładu pracy i negocjowanie, a co za tym idzie — dalsze prowadzenie sporu zbiorowego. Jednocześnie zwolnienia takie wywołują strach i powodują demobilizację, skutkują nawet śmiercią organizacji zakładowej. W oczywisty sposób utrata pracy wyklucza jej odmowę, czyli strajk. Ponadto, mimo że zazwyczaj chronieni działacze i działaczki prowadzący spór zbiorowy po zwolnieniu wygrywają w sądach pracy sprawy o bezprawne rozwiązanie umowy, prawomocne wyroki w tych sprawach zapadają po kilku latach. W tym czasie ciągnie się za nimi fama „dyscyplinarnie zwolnionych”, co osłabia społeczną siłę przetargową w postaci zaufania opinii publicznej do związku zawodowego i jego postulatów.

Utrata siły przetargowej w jednym obszarze może być jednak kompensowana przez inne źródła siły. Zarówno pracodawcy, jak i związki zawodowe nieustannie analizują działania przeciwnika i w odpowiedzi dostosowują swoje strategie i taktyki. Przykładowo: próby złamania solidarności pracowniczej związku mogą intensyfikować przez wysiłki mobilizacyjne i informacyjne. Obie strony podejmują więc zarówno działania ofensywne, mające na celu realizację własnych interesów i wywarcie presji, jak i działania defensywne, służące ochronie przed posunięciami przeciwnika i minimalizowaniu strat.

Kombinacje siły przetargowej przedstawione w tym artykule nie są kompletne i skończone — każdy konflikt jest inny, dynamiczny, specyficzny, wymaga ciągłej refleksji, rewindykacji strategii i (re)planowania. Co więcej, przebieg i dynamikę sporu zbiorowego kształtują również czynniki zewnętrzne, takie jak sytuacja gospodarcza, polityczna i prawna, oraz system zbiorowych stosunków pracy w danym kraju, które wpływają na pozycję stron. Podsumowując, spór zbiorowy to żywiołowy proces ciągłych interakcji, adaptacji i zmian, w którym siła przetargowa i strategie obu stron ulegają nieustannemu kształtowaniu pod wpływem wzajemnych działań i kontekstu zewnętrznego. Zrozumienie tej dynamiki jest kluczowe do analizy przebiegu i potencjalnych wyników konfliktów zbiorowych pracy.

Artykuł został napisany na podstawie badań zakończonych trzy lata temu, jednakże wnioski z niego płynące pozostają aktualne. W trakcie pracy nad tym tekstem, w lipcu 2025 roku, po 41 dniach zakończył się jeden z najdłuższych strajków w historii III Rzeczypospolitej — strajk OZZ „Inicjatywa Pracownicza” w fabryce Jeremias, a strajkujących Minister Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej wyróżniła Honorową Odznaką Primus in Agendo (TVP, 2025). W trakcie strajku Minister złożyła zawiadomienie do prokuratury o podejrzeniu popełnienia przez spółkę przestępstwa przeszkadzania w prowadzeniu sporu zbiorowego zgodnie z prawem (OZZIP, 2025). Wcześniej tego samego roku podobne zawiadomienie Minister złożyła wobec działań spółki Kaufland wobec związku zawodowego OPZZ Konfederacja Pracy (Konfederacja Pracy, 2025). W Polsce rocznie trwa kilkaset sporów zbiorowych

(PIP, 2024), a w części z nich, tak jak w dwóch wymienionych powyżej, pracodawcy atakują w różny sposób opisane w artykule źródła siły przetargowej. Problem dynamiki sporu zbiorowego i siły przetargowej pozostaje więc aktualny, a ponieważ spory zbiorowe i strajki są elementem ustroju demokratycznego (Musiała, 2013; Florek, 2017), ich analiza jest częścią badań nad stanem polskiej demokracji.

Bibliografia

- Bacharach S.B., Lawler E.J., 1981: *Power and Tactics in Bargaining*. „Industrial and Labor Relations Review”, vol. 34, s. 219—233. <https://doi.org/10.1177/001979398103400204>.
- Charmaz K., 2006: *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. London—Thousand Oaks—New Delhi: Sage Publications.
- Flick U., 2014: *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. Los Angeles, London—New Delhi—Singapore: Sage Publications.
- Florek L., 2017: *Demokracja zakładowa a zbiorowe prawo pracy*. W: *Demokracja w zakładzie pracy. Zagadnienia prawne*. Red. Z. Hajn, M. Kurzynoga. Warszawa: Wolters Kluwer, s. 73—86.
- Gallas A., 2016: *There is Power in a Union: A Strategic-Relational Perspective on Power Resources*. W: *Monetary Macroeconomics, Labour Markets and Development: Festschrift for Hansjörg Herr*. Red. A. Truger, F. Hein, M. Heine, F. Hoffer. Marburg: Metropolis, s. 195—210.
- Glesne C., 2016: *Becoming Qualitative Researchers: An Introduction*. Boston—Columbus—Indianapolis: Pearson.
- Goralski M.A., Page R.A. Jr., Durnin E., 2011: *International Differences in Labor Conflicts: The Predominance of Strike Leverage Versus Pattern Bargaining*. „The Journal of Business Management and Change”, vol. 6, s. 75—95.
- Katz H.C., Kochan T.A., Colvin A.J., 2017: *An Introduction to U.S. Collective Bargaining and Labor Relations*. 5th edition. Ithaca: ILR Press, an imprint of Cornell University Press.
- Kelly J., 1998: *Rethinking Industrial Relations: Mobilization, Collectivism and Long Waves*. London—New York: Routledge.
- Kochan T.A., Cappelli P., Mckersie R.B., 1984: *Strategic Choice and Industrial Relations Theory and Practice*. „Industrial Relations”, vol. 23, s. 16—39.
- Konfederacja Pracy, 2025: *Ministerstwo Rodziny Pracy i Polityki Społecznej zawiadamia prokuraturę*. <https://www.facebook.com/opztkpKaufland/posts/634631989549764> [dostęp: 7.12.2025].
- Korpi W., 1985: *Power Resources Approach vs. Action and Conflict: On Causal and Intentional Explanations in the Study of Power*. „Sociological Theory”, vol. 3, s. 31—45.
- Leap T.L., Grigsby D.W., 1986: *A Conceptualization of Collective Bargaining Power*. „Industrial and Labor Relations Review”, vol. 39, s. 202—213. <https://doi.org/10.2307/2523459>.

- Miles L.L., Croucher R., 2016: *Malaysian Labour and the Theory of Interdependent Power*. „Global Labour Journal”, vol. 7, s. 297—314.
- Mrozowicki A., Maciejewska M., 2017: *Bricolage Unionism. Unions' Innovative Responses to the Problems of Precarious Work in Poland*. W: *Innovative Union Practices in Central-Eastern Europe*. Ed. M. Bernaciak. Brussels: European Trade Union Institute, s. 139—159.
- Murray G., 2017: *Union Renewal: What Can We Learn from Three Decades of Research?*. „Transfer: European Review of Labour and Research”, vol. 23, s. 9—29. <https://doi.org/10.1177/1024258916681723>.
- Musiała A., 2013: *Porozumienie zbiorowe jako źródło prawa pracy*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- OZZIP, 2025: *O 11 dzisiaj w gnieźnieńskim ratuszu...* <https://www.facebook.com/InicjatywaPracownicza/posts/1211609000998657> [dostęp: 7.12.2025].
- Perrone L., 1983: *Positional Power and Propensity to Strike*. „Politics & Society”, vol. 12, s. 231—261. <https://doi.org/10.1177/003232928301200205>.
- PIP, 2024: *Sprawozdanie z działalności Państwowej Inspekcji Pracy — 2023*. Warszawa.
- Reflund B., Arnholtz J., 2022: *Power Resource Theory Revisited: The Perils and Promises for Understanding Contemporary Labour Politics*. „Economic and Industrial Democracy”, vol. 43, s. 1958—1979. <https://doi.org/10.1177/0143831X211053379>.
- Schmalz S., Dörre K., 2018: *The Power Resources Approach*. <https://www.fes.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=32816&token=e509820f9daab00a4fe1be4f4d052f9ef7085fc9> [dostęp: 20.03.2026].
- Schmalz S., Ludwig C., Webster E., 2018: *The Power Resources Approach: Developments and Challenges*. „Global Labour Journal”, vol. 9, s. 113—134.
- Silver B., 2009: *Globalny proletariat*. Przeł. M. Starnawski. Warszawa: Wydawnictwo Książka i Prasa.
- Strauss A.L., Corbin J.M., 1998: *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Ślascy PR-owcy nagrodzeni za strajk, 2008. katowice.wyborcza.pl/katowice/7,35063,6013671,slascy-pr-owcy-nagrodzeni-za-strajk.html?skad=rss [dostęp: 11.21.2022].
- TVP, 2025: *Koniec strajku w dużej firmie. Zostali odznaczeni*. <https://poznan.tvp.pl/87887923/koniec-strajku-w-jeremiasie-w-gnieznie-jeremias-gniezno> [dostęp: 7.12.2025].
- Ustawa, 1991a: Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (Dz.U. 1991, nr 55, poz. 236).
- Ustawa, 1991b: Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (Dz.U. 1991, nr 55, poz. 234).
- Wright E.O., 2000: *Working-Class Power, Capitalist-Class Interests, and Class Compromise*. „American Journal of Sociology”, vol. 105, s. 957—1002.