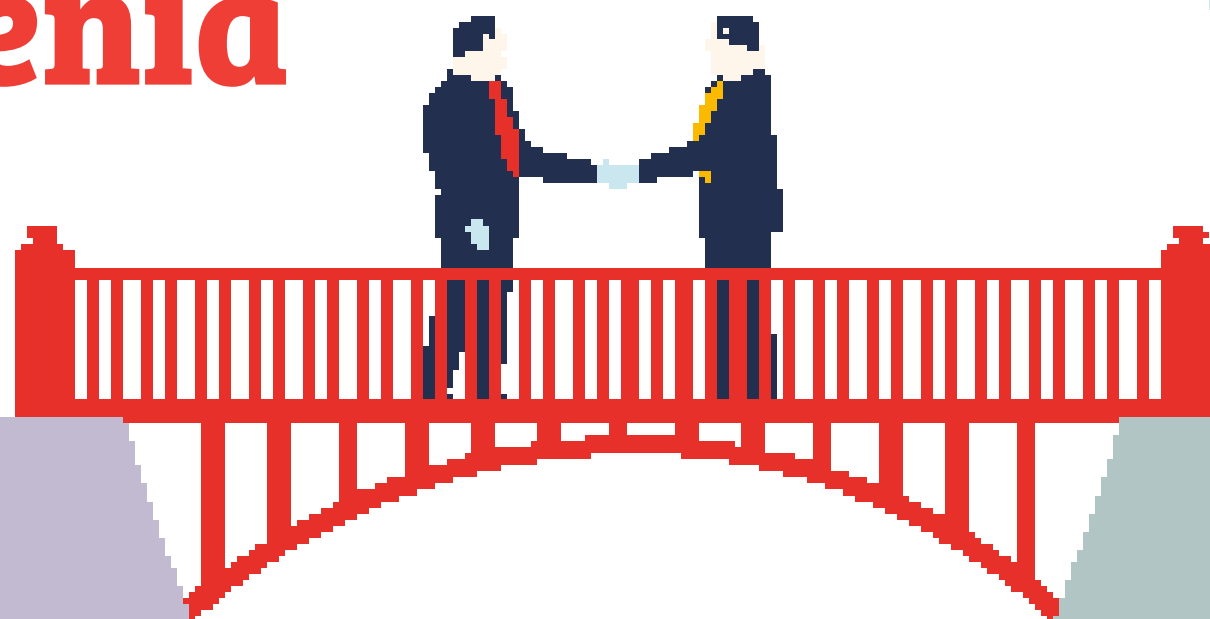


Wola porozumienia

Mediacje w organizacji jako narzędzie pracy działu HR

Konflikty są naturalnym zjawiskiem w organizacji, ponieważ mogą pojawić się zawsze tam, gdzie ludzie wchodzą w sytuację wzajemnej zależności. Występować mogą między pojedynczymi osobami, zespołami czy między pracownikiem a zespołem oraz na różnych poziomach struktury organizacyjnej. Wiadomo również, że co najmniej kilka godzin w tygodniu poświęcamy na rozwiązywanie konfliktów. Skoro więc konflikt jest zjawiskiem powszechnym, warto podjąć dyskusję na temat różnych systemowych rozwiązań, które usprawnią rozwiązywanie konfliktów w firmie i tym samym będą promować kulturę konstruktywnego radzenia sobie z trudnościami.

DR JOANNA TELUS



W proces rozwiązywania konfliktów warto również angażować pracowników, aby aktywnie w nim uczestniczyli – to z jednej strony szansa na rozwój ich kompetencji, a z drugiej na pozytywny wpływ na atmosferę w miejscu pracy.

DLACZEGO MEDIACJE W ORGANIZACJI MAJĄ SENS?

Bardzo często w firmach ujawnia się potrzeba budowania dobrych, opartych na współpracy relacji między pracownikami. Gdyby prześledzić choćby liczbę zapytań o szkolenia, jakie wysyłają działy HR do różnych firm szkoleniowych, to wiele z nich dotyczy tej właśnie tematyki.

”

Przy wyborze osoby, która będzie pełniła funkcję mediatora, warto uwzględnić działania, jakie będzie ona podejmowała. To ułatwi ocenę, czy ma odpowiednie kompetencje lub też pokaże, w jakim kierunku te kompetencje należy rozwijać.

Pojawia się jednak pytanie, czy zrealizowanie dla danego zespołu takiego szkolenia – nawet na bardzo wysokim poziomie – da nam pewność wdrożenia i stosowania określonych standardów współpracy, zasad komunikacji czy metod postępowania z konfliktami przez pracowników?

Często może zabraknąć pewnego „systemu”, który będzie wspierał wdrażanie tych standardów i narzędzi oraz umożliwiał ich późniejsze stosowanie. Jednym z takich rozwiązań, które warto rozważyć, mogą być mediacje. Należą one do grupy alternatywnych metod rozwiązywania konfliktów i sporów. W ostatnich latach ich popularność mocno wzrosła m.in. poprzez działania na poziomie kampanii społecznych, ale również w obowiązującym prawie są one coraz częściej wprowadzane i regulowane.

Najbardziej popularnym i rozpoznawalnym rodzajem mediacji są mediacje rodzinne oraz mediacje w sytuacjach sporów zbiorowych. Coraz bardziej znane stają się mediacje gospodarcze – w sytuacjach konfliktów pomiędzy firmami, czy mediacje karne, czyli między ofiarą a sprawcą. Niezależnie jednak od rodzaju mediacji są one sposobem rozwiązywania konfliktu z udziałem niezaangażowanej trzeciej strony. Ich celem jest pomoc stronom w wypracowaniu satysfakcjonującego je porozumienia w ich konflikcie. Często taka pomoc jest niezbędna. W przebiegu dużej części konfliktów pojawiają się silne emocje związane z negatywnymi doświadczeniami stron w przeszłości czy z nierozwiązanymi wcześniejszymi konfliktami.

WYBRANE DZIAŁANIA MEDIATORA:

- pomagasz stronom określić ich interesy i wartości – to, co naprawdę jest ważne często pozostaje pod powierzchnią; osoby w konflikcie często koncentrują się na swoich stanowiskach czyli konkretnych rozwiązaniach;
- pomagasz stronom wypracować trwałe i satysfakcjonujące je rozwiązanie;
- czuwasz nad przebiegiem spotkania (mediator jako strażnik procedury);
- zachowujesz bezstronność wobec stron i przedmiotu sporu – to jest szczególnie ważne i trudne w sytuacji, gdy mediatorem jest bezpośredni przełożony albo pracownik działu HR;
- gwarantujesz przejrzystość procesu dochodzenia do porozumienia – mediacje są procesem przebiegającym zgodnie z konkretną procedurą, której mediator powinien przestrzegać;
- wspierasz skuteczną i konstruktywną komunikację – proces rozwiązywania konfliktu to przede wszystkim skuteczna komunikacja.

Mediacje to również procedura postępowania. Innymi słowy – procedura przeprowadzenia strony przez konflikt zgodnie z zasadami. Najważniejszymi zasadami mediacji są m.in.:

- wola porozumienia – strony deklarują chęć przystąpienia do mediacji;
- poufność – nawet Kodeks postępowania cywilnego art. 183 przyjmuje, że żadne informacje uzyskane w trakcie mediacji nie mogą być wykorzystane jako dowód w jakiegokolwiek sprawie;

- autonomia konfliktu – mediator nie proponuje rozwiązań, ponieważ właścicielami konfliktu są strony;
- dobrowolność mediacji – w każdej chwili każdy te mediacje może przerwać bez żadnych konsekwencji;
- bezstronność mediatora – rolą mediatora jest jedynie czuwanie nad procedurą i kierowanie uwagi stron na rozwiązanie konfliktu, a nie jego proponowanie.

CO UWZGLĘDNIĆ PRZY WDRAŻANIU MEDIACJI?

Każda sytuacja wprowadzania nowych rozwiązań do organizacji jest zmianą i może budzić albo ciekawość, albo też pewien niepokój czy nawet opór. Pracownikom może się wydawać, że będzie to związane z dodatkowymi obowiązkami czy utrudnieniami bądź też, że będą musieli w związku z tą zmianą uczyć się nowych umiejętności.

Decyzja o wdrożeniu mediacji do firmy może być postrzegana przez pracowników właśnie jako zmiana i tym samym mogą oni przewidywać negatywne konsekwencje. By zwiększyć prawdopodobieństwo, że działania, które podejmujemy, zostaną zaakceptowane i stosowane przez pracowników, warto odpowiedzieć sobie na cztery podstawowe pytania:

- **Czy kultura organizacyjna twojej firmy promuje polubowne rozwiązywanie konfliktów?**

Cechą takiej kultury jest m.in. otwartość na informacje zwrotne. Mamy wtedy możliwość bieżącego reagowania na pojawiające się trudności. Jeśli bowiem tego nie ma, mogą się zdarzać sytuacje, które sprzyjać będą bardziej unikaniu konfliktów niż ich rozwiązywaniu. To może nie być dobry grunt do wprowadzenia mediacji. W takiej sytuacji jest dość prawdopodobne, że w początkowej fazie wprowadzania mediacji pracownicy mogą być dość nieufni wobec niej i bardzo dużo uwagi trzeba będzie poświęcić na rzetelne informowanie ich zarówno o możliwych konsekwencjach wdrożenia mediacji, jak i pozostawienia sytuacji w firmie bez zmian.



- **Czy w twojej firmie jest gotowość do wypracowania i wdrożenia standardów prowadzenia mediacji? Czy jest gotowość do zaangażowania w ten proces wszystkich pracowników?**

Jeśli zdecydujemy, że chcemy w organizacji wdrożyć mediacje jako sposób na rozwiązywanie konfliktów, warto dobrze się do tego przygotować. W związku z tym, że ma on obowiązywać na poziomie całej organizacji, wszyscy pracownicy powinni zostać w ten proces zaangażowani. Narzucanie odgórnie tego rodzaju zasad może bardzo utrudnić lub wręcz uniemożliwić osiągnięcie celu. Dlatego warto, by kadra kierownicza wspólnie z pracownikami w takie działania była zaangażowana.

W tej sytuacji mamy jeszcze jedną korzyść: wszyscy pracownicy mają wspólną i taką samą wiedzę na temat mediacji, mogą zgłaszać na bieżąco wątpliwości i tym samym na bieżąco można na nie reagować. Każdy zbiór standardów postępowania musi być przygotowany dla konkretnej organizacji i wynikać z jej potrzeb, więc im więcej wątpliwości pracownicy zgłoszą, tym lepiej można będzie dopracować system mediacji w firmie.

- **Czy w twojej firmie jest osoba, która będzie pełniła funkcję mediatora?**

Mediatorem w organizacji może być zarówno pracownik działu HR, menedżer zespołu czy pracownik. Istnieje również możliwość zaproszenia mediatora z zewnątrz. Jednak z punktu widzenia celu, jakim jest kreowanie kultury konstruktywnego rozwiązywania konfliktów w firmie, warto mieć własnego mediatora, który w sytuacji konfliktu podejmie się przeprowadzenia mediacji.

Istotne jest to, czy osoba rekomendowana do pełnienia tej funkcji, ma odpowiednie kompetencje. Jeśli bowiem mediatorem w firmie będzie np. przedstawiciel działu HR, to nie wystarczy tylko wiedza i umiejętności z zakresu samej procedury mediacji. Dodatkowo – jest to w zasadzie kluczowa kwestia – osoba ta powinna mieć świadomość roli, w której w danym momencie występuje. W przypadku prowadzenia mediacji nie jest

4 wartości

Transparentność

Jasne standardy rozwiązywania konfliktów organizacji w drodze mediacji. Jasno określona rola mediatora, zwłaszcza gdy jest nim bezpośredni przełożony lub pracownik działu HR. Należy również jasno określić, jakie są zasady postępowania w sytuacji, kiedy ktoś nie będzie respektował porozumienia mediacyjnego.

Zaangażowanie

Wszyscy pracownicy powinni mieć informacje na temat mediacji – zarówno procesu, jak i możliwie ściana poziomie organizacji. Muszą wiedzieć, jakie sprawy można do mediacji zgłosić oraz kto jest mediatorem.

Rozwój

Pracownicy powinni mieć możliwość zgłaszania informacji zwrotnych, pomysłów usprawniających działanie mediacji w firmie.

Radość

Warto wskazywać pozytywne konsekwencje rozwiązanych konfliktów.

I dodatkowo

Systemowość

Organizacja jest systemem naczyń połączonych. Wdrażając mediacje organizacyjne warto uwzględnić wszystkie części systemu. W pierwszej kolejności np. zawsze powinny być podejmowane mediacje. W umowach o pracę pierwszym sposobem rozwiązywania konfliktów powinny być mediacje itp. Przełożony zespołów w sytuacji konfliktu między pracownikami powinni kierować sprawę do mediacji.

Procesowość

Poszczególne działy czy pracownicy w organizacji, pozostając wzajemnie zależni od siebie, mają różne powiązania, uwarunkowania współpracy, które przy wdrożeniu mediacji należy uwzględnić.

Przykład mediacji w firmie

Tło:

Firma międzynarodowa. Na stanowisko szefa zespołu awansowana została osoba z zespołu, która wykazywała najwyższe wyniki w ciągu ostatniego roku. Po kilku miesiącach od objęcia stanowiska pojawił się konflikt pomiędzy dwiema osobami z zespołu a szefem. Pracownicy zgłaszali do działu HR swoje negatywne opinie na temat przełożonego – brak spójności, chaos, zbytnia relacyjność szefa. Jedyne działania, jakie zostały podjęte przez dział HR., to propozycja dla pracowników w postaci szkolenia z zakresu rozwiązywania konfliktów i radzenia sobie ze stresem.

Najważniejsze przyczyny:

- Niejasne kryteria awansu - nie zostało określone, czy dany pracownik oprócz wiedzy eksperckiej ma również kompetencje menedżerskie;
- Brak wsparcia kompetencyjnego ze strony działu HR;
- Niedopasowane działania zaradcze i brak procesowego podejścia – mamy szefa i dwóch pracowników, którzy pozostają z nim w konflikcie i pracowników wysyłamy na szkolenie.
- Kultura organizacyjna oparta na unikaniu konfliktów.

Podjęte działania przez mediatora:

- Rozmowa z działem HR o nieadekwatności proponowanego rozwiązania w postaci szkolenia dla pracowników oraz o możliwościach, które w tej sytuacji są: mediacje na już, wdrożenie systemu mediacji w firmie, warsztat facilitated z szefem i całym zespołem. Wybór działu HR – mediacje na już.
- Zorganizowanie spotkania mediacyjnego pomiędzy HR, szefem i pracownikami, którego celem było ustalenie areny konfliktu a także wypracowanie rozwiązania satysfakcjonującego wszystkie strony,

Przebieg i konsekwencje:

Odbyły się dwa spotkania, każde po ok. 3 godziny. Wypracowane rozwiązanie, które było przez wszystkie strony akceptowalne:

- Szef (który, jak się okazało, nie chciał nim być) został przeniesiony do innego oddziału firmy na stanowisko eksperckie z zachowaniem wynagrodzenia i dodatkowymi zadaniami.
- Rozpoczęto rekrutację na szefa zespołu wewnętrzną i zewnętrzną.
- Do zakończenia rekrutacji zespołem kieruje osoba delegowana z działu HR

Rekomendacje:

- Wypracować/ujednoczyć kryteria awansu wewnętrznego pracowników.
- Zaplanować proces wsparcia kompetencyjnego dla osób obejmujących funkcje lidera.
- Systemowa praca na poziomie firmy w zakresie promowania kultury organizacyjnej opartej na dialogu.

pracownikiem działu HR, menedżerem, szefem czy koordynatorem projektu, ale jest wyłącznie mediator. Kluczowe jest bowiem zapewnienie bezstronności i poufności mediacji. Wszystkie kwestie, które w procesie mediacji będą poruszane, nie mogą być wykorzystywane w jakiegokolwiek innej sytuacji zawodowej czy pozazawodowej. To może utrudniać przyjmowanie na siebie roli mediatora przez pracownika działu HR czy bezpośredniego przełożonego. Utrudniać, ale nie uniemożliwiać.

Z drugiej strony należy pracownikom dać czas na zrozumienie tych dwóch ról. Jest bardzo prawdopodobne, że w początkowym okresie wdrażania mediacji będą nieufni i będą obserwować, na ile dana osoba rzeczywiście pozostaje bezstronna i na ile faktycznie mediacje są poufne. Ten czas jest niezbędny, ale wymaga również cierpliwości i konsekwencji w działaniu mediatora. Osoby, które chcą się podjąć pełnienia funkcji mediatora w firmie, powinny przede wszystkim zdobyć umiejętności i wiedzę na temat samej procedury prowadzenia mediacji. To jest podstawowe narzędzie pracy mediatora. Stosowanie tej procedury wymaga także wysokich umiejętności komunikacji, szczególnie umiejętności słuchania.

Rzeczą niezbędną do powodzenia wdrożenia procesu mediacji w firmie jest także wiarygodność osoby, która ma pełnić funkcję mediatora. Trudno będzie pracownikowi, który ma opinię, że często wchodzi w konflikty lub też nie jest do końca lubiany przez innych, pełnić taką funkcję. Dlatego kwestia wyboru mediatora w organizacji jest jednym z kluczowych czynników warunkujących powodzenie w procesie wdrożenia tej procedury.

• Czy w Twojej firmie znajdziesz miejsce, które zapewni prywatność?

Odpowiednie miejsce zapewniające w maksymalnym stopniu prywatność osobom uczestniczącym w rozmowie, przyjemne i nieformalne, jest bardzo ważnym czynnikiem mającym wpływ na osiągnięcie porozumienia. Jeśli bowiem zaproponujemy przeprowadzenie mediacji np. w gabinecie dyrektora



(ponieważ akurat go nie ma i wyraził na to zgodę), a drzwi są przeszkolone i w pokoju obok pracuje sekretarka – może okazać się, że będzie to podstawowa przeszkoda, by strony mogły się porozumieć. Warto również uwzględnić czas przeprowadzenia mediacji. Może być mało atrakcyjne dla pracowników poświęcanie swojego prywatnego czasu na rozwiązywanie konfliktów, zwłaszcza jeśli wiążą się one z negatywnymi emocjami i doświadczeniami.

WARTOŚCI SPRZYJAJĄCE MEDIACJOM

W ramach podsumowania warto dodatkowo określić jeszcze podstawowe założenia, które powinny być uwzględnione przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu mediacji do organizacji. Praktyka mówi, że niezastosowanie tych założeń w dużym stopniu utrudnia wprowadzenie tego sposobu rozwiązywania konfliktów do firmy. Może również skutkować przyszłą niechęcią pracowników do jego

stosowania. Jak już zostało wspomniane, niezbędne jest, by mediacje wdrażać na poziomie całej organizacji, angażując wszystkich pracowników i uwzględniając istniejące w organizacji procesy. Mediacje nie mogą utrudniać realizacji zadań czy przebiegu innych procesów organizacyjnych. Jeśli np. do tej pory w sytuacjach konfliktowych stosowany był arbitraż lub – w sytuacjach krytycznych – sprawa była kierowana do sądu, mediacje powinny stać się dla tych rozwiązań alternatywą. Można rozważyć również wpisanie do umów o pracę mediacji jako stosowanego w firmie sposobu rozwiązywania konfliktów lub np. w procesie wdrażania nowych pracowników przekazać im informację na ten temat.

Wdrożenie i stosowanie mediacji w firmie powinno się także opierać na czterech głównych wartościach: transparentności, zaangażowaniu, rozwoju oraz radości (zobacz ramkę). To są te wartości, które sprzyjają koncentrowaniu się ludzi wokół wypracowywanego rozwiązania. ●



DR JOANNA TELUS

Doktor nauk społecznych, socjolog. Trener, konsultant, doradca personalny i zawodowy, mediator. Pracownik i współpracownik kilku uczelni wyższych – Uniwersytet SWPS, Akademia Pedagogiki Specjalnej, Uniwersytet Warszawski, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Pedagogium, Staropolska Szkoła Wyższa.

joanna.telus@vando.pl