

Mediacje w biznesie – dlaczego warto stosować i jak wdrażać?

Mediacje nie są zakorzenione w polskiej kulturze. Niestety, bliższy jest nam model procesowania się i wprowadzanie mediacji trzeba zaczynać od edukacji. Osobiście nie znam organizacji, która wdrożyła systemowo mediacje jako sposób pracy w organizacji.

Joanna Bilecka

Mam na myśli zarówno stosowanie technik mediacyjnych, jak i formalny proces mediacji prowadzony przez zawodowego mediatora. Jestem przekonana, że jak zwykle zacząć musimy od „góry”, czyli od osób zarządzających. To one wyznaczają styl współpracy w firmie i budują kulturę organizacyjną. W ten proces powinni być zaangażowani szefowie działów HR, prawnego i compliance. Na samym początku osoby zarządzające muszą zdać sobie sprawę, ile kosztują konflikty w organizacji. A bardzo niewiele organizacji liczy te koszty. Wymieniłabym wśród nich: strajki, wysoką rotację, koszty straconego czasu pracy, zwłaszcza osób wysoko opłacanych na zajmowanie się konfliktami, koszty związane z obsługą prawną, kary i odszkodowania. Utrata reputacji to także koszt. W następnej kolejności potrzebna jest świadomość, kiedy mediacji nie stosować. Tu pojawiają się sprawy z zakresu ubezpieczeń społecznych, przestępstwa związane ze stosowaniem przemocy. Mediacji nie prowadzimy także, kiedy jedna ze stron jest wyraźnie słabsza i zachodzi uzasadnione przypuszczenie, że mediacja mogłaby zostać wykorzystana przeciw niej przez silniejszą stronę. Nie mediujemy z kimś, kto świadomie działa wbrew wartościom obowiązującym

w organizacji. Takie działanie stawiałoby wartości pod znakiem zapytania.

Nie ma się czego wstydzić

Mediacje mogą być bardzo korzystnym rozwiązaniem dla organizacji, zwłaszcza kiedy konflikt wymknął się już spod kontroli i paraliżuje biznes. A tak się dzieje często, chociaż bywa to ukrywane. Konflikty w ogóle są ukrywane z wielu powodów. Jednym z nich jest niezrozumienie, że różnice mogą stanowić bogactwo firmy i można z niego czerpać potencjał do nowych lub wręcz nowatorskich rozwiązań. Drugim jest wzbranianie się szefów przed ingerencją w konflikt. Jest to zrozumiałe, bo po pierwsze – szefom często szkoda czasu na zajmowanie się konfliktami, a po drugie – nie bardzo wiedzą, jak sobie z konfliktem poradzić. Nie zawsze ingerencja szefa czy HR-u jest też najkorzystniejszym rozwiązaniem. Zewnętrznemu mediatorowi łatwiej pozostać osobą neutralną, uwolnić emocje skonfliktowanych stron oraz zrzucić z siebie ciężar informacji, jakie zostały w trakcie mediacji ujawnione. Emocje nagromadzone podczas eskalacji konfliktu uwalniają się w mediacjach, co bywa bardzo trudnym doświadczeniem.

Nastawienie na współpracę

Warto przy tym podkreślić, że mediacja nie musi – a wręcz nie powinna – być ostatnią deską ratunku. Jeśli stosujemy techniki mediacyjne na co dzień w pracy, to oczywiście jest duża szansa, że unikniemy eskalacji i rodzące się konflikty zostaną po pierwsze – zauważone, po drugie – skutecznie, to znaczy z zadowoleniem stron i trwale, rozwiązane. Nie zawsze jest potrzebny zawodowy mediator. Wystarczy, żeby ludzie zatrudnieni w firmie znali techniki mediacyjne i mieli świadomość, że zamiast zaciekle bronić swoich stanowisk, lepiej rozmawiać o potrzebach i razem szukać korzystnych rozwiązań. Jeśli do tego dodamy kontekst biznesowy, wspólne cele oraz firmowe wartości i normy, mamy całkiem dużo zasobów, żeby zająć się konfliktem w sposób konstruktywny. Bardzo często konflikty w organizacjach mają swoje podłoże w braku informacji, złej informacji, złej strukturze pracy lub procesu. Zazwyczaj udaje się je rozwiązać dość łatwo. Można także stosować wiele innych sposobów, aby podnosić świadomość oraz umiejętności komunikacyjne i zarządzania potrzebami wśród pracowników, zarówno biznesowymi, jak i osobistymi, np. naukę Nonviolent Communication, coaching czy modną ostatnio naukę empatii. Natomiast jeśli sprawy stanęły już na ostrzu noża i przybrały formę otwartego konfliktu personalnego, lub pomiędzy działami, warto zaprosić mediatora, aby inne osoby z najbliższego otoczenia nie angażowały się w konflikt, aby nie blokować pracy i nie ryzykować utraty reputacji, sprawy w sądzie i tym podobnych konsekwencji.

Ach te emocje

Kluczowymi umiejętnościami mediatora są radzenie sobie z emocjami skonfliktowanych stron i uczenie stron krok po kroku, jak rozmawiać, żeby wypracować możliwie najlepsze rozwiązanie. Liderzy zarządzają energią ludzi. Czy nie lepiej energię poświęconą na walkę stron skierować na wypracowywanie dobrego rozwiązania? Zamiast patrzeć, jak energia skonfliktowanych stron się marnuje,

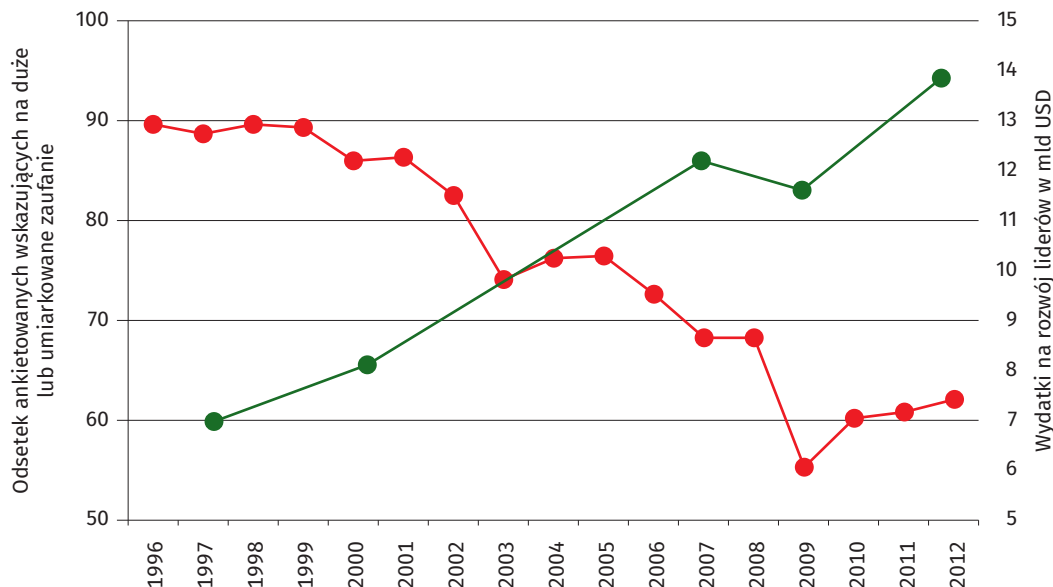
liderzy mogą podjąć wysiłek, aby ją wykorzystać. Mediacja tym różni się od kompromisu, że w optymalnym przypadku pozwala wypracować rozwiązania dla obu stron lepsze od ich początkowych stanowisk. Po udanej mediacji, poza satysfakcją rzeczową, znacznie wyższa niż w kompromisie jest satysfakcja psychologiczna. Dzieje się tak dzięki uświadomieniu sobie rzeczywistych potrzeb i pracy obu stron nad rozwiązaniem satysfakcjonującym wszystkich uczestników konfliktu. Jest to ogromna zmiana, polegająca na traktowaniu – pomimo emocji – drugiej strony jako równoprawnego partnera. Działając w po-

Konflikty w organizacjach mają swoje podłoże w braku informacji, złej informacji, złej strukturze pracy lub procesu. Zazwyczaj udaje się je rozwiązać dość łatwo.

dobny sposób, liderzy mogą obudzić potencjał tkwiący w organizacji. Warunkiem tego koniecznym jest przykład idący z góry, z zespołu zarządzającego. Podjęcie mediacji wymaga odwagi i bardziej otwartego komunikowania się. Jeśli liderzy nie wykazują odwagi i otwartości, nie budzą zaufania. Firma Kaiser Leadership Solutions w 2013 r. na 28 Konferencji Society for Industrial and Organizational Psychology w Huston, w odpowiedzi na pytanie „Czego dzisiaj brakuje w przywództwie?” przedstawiła szokujący wykres (patrz wykres: „Wydatki na rozwój liderów a poziom zaufania do przywództwa”). Miliardy dolarów wydawane przez amerykańskie firmy na rozwój liderów nie zapobiegły dramatycznemu spadkowi zaufania do nich. Bowiern rzecz nie w wiedzy, ale w postawie. Zaufania nie można się nauczyć na kursie. Na zaufanie pracowników liderzy muszą zapracować własną postawą i działaniem. Ostatnie badania Instytutu Gallupa mówią o 87 proc. niezaangażowanych pracowników¹. A jak liderzy mają zaangażować pracowników, jeśli ci nie mają do nich zaufania? ►

¹ Patrz: <http://www.gallup.com/businessjournal/188033/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx>, dostęp: 25 listopada 2016 r.

Wydatki na rozwój liderów a poziom zaufania do przywództwa



Legenda: wydatki na rozwój liderów w USA (zielony wykres) na tle poziomu zaufania do liderów (czerwony wykres).

Źródło | opracowanie autora na podstawie prezentacji firmy Kaiser Leadership Solutions podczas 28 Konferencji Society for Industrial and Organizational Psychology w Huston w 2013 r.

Najcenniejsza wartość w biznesie

Rolą działu HR jest edukacja w zakresie mediacji i wskazanie jej skuteczności oraz oszczędności, jakie może przynosić. Także w relacjach pomiędzy firmami. Niebagatelne znaczenie ma dobry przykład. Kiedy konflikt udaje się skutecznie i trwale rozwiązać, a strony są z wypracowanego rozwiązania zadowolone, ich relacje ulegają poprawie. Konflikt, szczególnie ten ukrywany, często jest przyczyną całkowitego zerwania relacji. Proces mediacyjny, zawsze dobrowolny, jest dla stron trudny, bo wymaga zmierzenia się z własnymi emocjami. Ale stanowi też dla każdej ze stron naukę kształtowania relacji. Dlatego jeśli zastanawiamy się, czy warto podjąć mediacje, musimy odpowiedzieć sobie na zasadnicze pytanie: „Czy w tę relację chcę inwestować?”. Jeśli udaje się nam w organizacji rozwiązywać konstruktywnie spory na wczesnym etapie, pojawia się miejsce na współpracę. Lepsza współpraca i dotrzymywanie zobowiązań podjętych w ugodzie są zaczątkiem budowy zaufania. A zaufanie to najcenniejsza wartość w biznesie.

Czasami obserwuję, jak firmy łatwo stają na stanowisku „Róbmy swoje, a może pracownik nie pójdzie do sądu, może wyrok będzie dla nas korzystny, a jak nawet sąd wyda niekorzystny dla nas wyrok, to będziemy mieli twardą legitymację do zapłaty odszkodowania”. A najwięcej w konfliktach wewnątrzorganizacyjnych kosztuje zwykle zmarnowany czas menedżerów na gromadzenie dokumentacji do sądu, przygotowywanie się do rozpraw i uczestniczenie w nich. Do tego dochodzi czas działu HR i działu prawnego. To są bardzo wysokie koszty. Pomijane są przy tym takie aspekty jak reputacja pracodawcy na rynku i, co ważniejsze, wśród własnych pracowników – zwykła demotywacja. Im rynek pracownika jest silniejszy, tym trudniej będzie organizacjom zarządzać takimi sytuacjami. ■



Joanna Bilecka

jest menedżerem HR z ponad 20-letnim stażem, właścicielką start-upu doradczego SERUM, współzałożycielką think tanku HR Influencers. Jest również mediatorem akredytowanym przy Międzynarodowym Centrum Mediacji w Warszawie.