



Czy menedżer HR powinien podejmować się roli arbitra?

Kiedy w firmie dochodzi do konfliktów personalnych, pierwszym odruchem wielu szefów, zarządów czy menedżerów liniowych jest apel do HR-owca: „Zrób z tym coś! Wystuchaj i rozsądź ich. Niech sobie podadzą ręce na zgodę”.

Oczywiście motywacją proszących jest pragnienie, by w końcu zapanował spokój, ale czy rzeczywiście to dobry pomysł, żeby to akurat HR-owiec stroił się w mundur żołnierza sił pokojowych? A może zamiast rozsądzania zwaśnionych, można całą sprawę załatwić innymi metodami?



Rozstrzygnięcie konfliktów za pracowników często kończy się fiaskiem

Zarządzanie konfliktem jest jedną z trudniejszych sytuacji, z jaką mierzą się współczesne organizacje i ich menedżerowie. Konflikt, bez względu na jego przyczynę czy formę, negatywnie wpływa na zaangażowanie pracowników. Pracownicy, zamiast skupiać się na swojej pracy, szukają koalicjantów, okopują się na swoich pozycjach, próbując udowodnić, że racja jest po ich stronie. To ogromny koszt emocjonalny, dlatego nawet po rozwiązaniu konfliktu jego negatywne skutki utrzymują się w zespole przez długi czas. Z tego powodu nie można czekać na rozwój wydarzeń w sytuacji konfliktu, bo zazwyczaj oznacza to jego eskalację w dłuższym czasie.

Żeby nastąpiło rozwiązanie spornej kwestii, strony powinny mieć szansę na wymienienie informacji o swoich oczekiwaniach, potrzebach i interesach bądź choćby na wzajemne wysłuchanie. Nieufność powoduje, że im wyższa faza rozwoju konfliktu, tym ilość i jakość ujawnianych informacji ulega pogorszeniu. Bez tych informacji strony nie mają żadnych szans na rozwiązanie konfliktu. Rola działu HR polega na tym, by właściwie zdiagnozować konflikt i podjąć działania umożliwiające jego rozwiązanie w skuteczny sposób.

Z moich doświadczeń, zarówno tych związanych z pełnioną na co dzień funkcją

dyrektora personalnego, jak i mediatora sądowego, wynika, że rozstrzygnięcie konfliktów za pracowników, czyli podejmowanie za nich decyzji na temat rozwiązania, często kończy się fiaskiem. Niezależnie od tego, jak bardzo przełożony czy szef działu HR stara się być sprawiedliwym w ocenie sytuacji, jedna ze stron wyjdzie z poczuciem porażki. Co więcej, pracownicy przestają być samodzielni, gdyż czują się zwolnieni z odpowiedzialności za rozwiązywanie swoich problemów. A przecież, w myśl maksymy „daj wędkę zamiast ryby”, ważne jest, by umożliwić pracownikom wypracowanie własnych rozwiązań, które zaprocentują również w przyszłości. Bez względu na to, czego dotyczy spór i kto jest jego stroną, pierwszym zadaniem szefa działu HR powinno być dokonanie analizy sytuacji i zaproponowanie właściwych narzędzi, jak choćby mediacje. Dlatego ważne jest, by pracownicy działów HR potrafili dostrzegać pierwsze oznaki rodzącego się konfliktu, wiedzieli, jak i kiedy interweniować, by konflikt nie eskalował, i wspierali strony w odnalezieniu wspólnych interesów i wypracowaniu możliwych rozwiązań. Takie podejście pozwala zmniejszyć poczucie krzywdy i uchronić przed podobnymi sytuacjami w przyszłości. Rolę arbitra zostawmy sędziom.

Partnerstwo w konfliktach

Z definicji HR biznes partnering zakłada budowanie relacji pomiędzy przedstawicielem działu HR a jednostkami biznesowymi na podstawie zaufania i wspólnych, długoterminowych celów. Rozwijanie tej relacji opiera się na właściwym rozpoznawaniu przez HRBP potrzeb po stronie biznesu i udzielaniu takiego wsparcia, które w możliwie efektywny sposób pozwoli założone cele osiągnąć. Każdy konflikt, który staje na drodze do osiągnięcia celów, należy wnikliwie

przeanalizować. Najczęściej nie jest on efektem złej woli czy nieczystych intencji. Z reguły konflikty powstają z błahych powodów i stopniowo narastają, wciągając ich poszczególne strony w wir zbędnych nieporozumień. Niezbędne jest zlokalizowanie faktycznego źródła konfliktu i wdrożenie odpowiedniej strategii dalszego działania. Na przykład jeśli jest to konflikt w relacji podległości służbowej, należy zachować szczególną ostrożność, gdyż podwładny ryzykuje swoim

Komentarze ekspertów



Monika Milani

Dyrektor personalny w firmie Angelini Pharma Polska, członek stowarzyszenia HR Next Generation oraz mediator Polskiego Centrum Mediacji



Adam Sikorski

HR biznes partner, Sales Field, Unilever

stanowiskiem, a przełożony – autorytetem menedżera.

To, jak strony konfliktu zaangażują się w jego rozwiązanie, w dużej mierze zależy od ich dojrzałości, tematu sporu i zakresu starań, które strony podjęły już na rzecz jego rozwiązania. Jeśli konflikt dotyczy niespełnionej obietnicy czy niedopowiedzianych kwestii, często wystarczy jedno spotkanie mediacyjne. Przeważnie rolę mediatora odgrywa HRBP lub wyższej rangi menedżer, o ile są oni dostępni na miejscu (w rozproszonych strukturach bezpośredni kontakt bywa utrudniony). Jeśli problem należy do bardziej złożonych i nie udaje się go zażegnać podczas wspólnej integracji lub grupowej sesji z coachem albo ma wrażliwą naturę, konieczne będzie jego szczegółowe przeanalizowanie. Począwszy od rozmów bezpośrednio ze stronami konfliktu, po ich bliższe i dalsze otoczenie, a także przyjrzenie się skutkom konfliktu, jeśli takie mają już miejsce. Z mojego doświadczenia wynika, że większość konfliktów daje się rozwiązać na tym etapie, a wnioski płynące z takich sytuacji często

mają wręcz pozytywne przełożenie na dalszą pracę osób zaangażowanych w proces. Każdemu menedżerowi, który stanie przed zadaniem rozwiązania konfliktu, zalecam bardzo dokładną analizę źródła problemu i neutralne traktowanie stron, nawet jeśli jedna z nich na pierwszy rzut oka jest wyraźnie bardziej pokrzywdzona od drugiej. Odradzam wyciąganie wniosków przed upewnieniem się, że zebraliśmy niezbędne w tym celu dane. Podczas angażowania się w rozwiązywanie konfliktów łatwo o zakłócenie relacji międzyludzkich, a ich późniejsze odbudowanie może okazać się niemożliwe. Warto zadbać również o to, żeby w sytuacji konfliktów, które naruszają dobra innych pracowników, narażają firmę na straty lub kiedy źródło konfliktu jest poza naszym zasięgiem, odpowiednio wcześniej poinformować dział prawny o istniejącej sytuacji.

Sądzę, że zdecydowaną większość konfliktów daje się rozwiązać za pomocą mediacji, jeśli tylko obie strony nie zabrnęły w konflikcie za daleko i zdecydują się na wspólne przyjrzenie się problemowi.

HR-owiec powinien przyjmować rolę mediatora

Konflikty personalne są stałym elementem każdej organizacji, szczególnie tej większej. W zasadzie nie jest możliwe ich całkowite wyeliminowanie. Wynikają one bowiem nie tylko z zasad obowiązujących w danej organizacji (np. zła komunikacja lub jej brak, kultura organizacji), ale również z osobistych uwarunkowań pracowników (np. problemy w życiu osobistym, charakter danej osoby).

Mediacja może być doskonałym narzędziem rozwiązywania takich konfliktów. Na płaszczyźnie prawnej dostrzegła to Unia Europejska, która w ostatnim czasie bardzo promuje ten sposób rozwiązywania sporów. Również polski ustawodawca wzmocnił właśnie rolę mediacji w rozwiązywaniu sporów sądowych, w tym także pracowniczych, nowelizując Kodeks postępowania cywilnego.

Nie ma zatem przeszkód, aby mediację stosować także w ramach samej organizacji. A kto, jak nie dyrektor HR czy specjalista w zakresie HR, może być lepiej predysponowany do tego zadania? Po pierwsze, jest to osoba, która z racji swoich obowiązków bardzo dobrze zna (a przynajmniej powinna znać) kulturę organizacji i zasady jej funkcjonowania, szczególnie na styku organizacja–pracownicy. Już sama ta wiedza pozwala często zrozumieć lub poznać przyczyny konfliktu, które nie zawsze przecież są oczywiste. Najczęściej przy tym konflikty na linii pracownik–pracownik są powiązane z samą organizacją, z tym, jak ona funkcjonuje, i co sankcjonuje, a co odrzuca. Po drugie, bardzo często takie osoby mają przygotowanie teoretyczne w zakresie rozwiązywania konfliktów, sposobu komunikacji i różnych innych ważnych



Łukasz Kuczkowski

Radca prawny, kieruje
poznajskim biurem
kancelarii Raczkowski
Paruch



umiejętności miękkich. Bez tej wiedzy trudno być dobrym mediatorem. Po trzecie wreszcie, często te osoby mają kompetencje niezbędne do prowadzenia takiej mediacji wynikające nie tylko z przygotowania teoretycznego, lecz także częstej współpracy z pracownikami w ramach organizacji.

Rolą mediatora nie jest przy tym rozwiązanie konfliktu, lecz stworzenie bezpiecznego i neutralnego środowiska, w którym ten konflikt mogą rozwiązać same skonfliktowane osoby. W tym zakresie ważna jest również zdolność mediatora do naruszenia *status quo* – wybicia skonfliktowanych osób z utartego trybu komunikacji i interpretacji rzeczywistości oraz wzbudzenia w nich zaciekawienia perspektywą inną niż ich własna. Oczywiście, powyższe oznacza również konieczność powstrzymywania swoich emocji i opowiadania się za którąkolwiek ze stron konfliktu, a także ulegania pierwszemu wrażeniu.

Bardzo często takie konflikty są ściśle powiązane z samym funkcjonowaniem organizacji. W takim przypadku rolą mediatora jest przede wszystkim zrozumienie tego konfliktu na dwóch płaszczyznach. Bezpośrednim, czyli jako konflikt pomiędzy pracownikami, oraz organizacyjnym – jako

Nie warto chodzić na skróty

W wielu firmach utarło się przekonanie, że od spraw personalnych jest dyrektor personalny. To bardzo wygodna droga na skróty, głównie dla mało świadomych swojej roli menedżerów liniowych. Żeby nie było łatwo, moja odpowiedź na pytanie o przyjmowanie przez dyrektora HR roli arbitra zaczyna się od stwierdzenia „to zależy”.

Bezpośredni przełożony w ramach swojego stanowiska/roli realizuje również ważną funkcję – kieruje personelem, a co za tym idzie, organizuje pracę, motywuje pracowników, ocenia rezultaty ich pracy, organizuje zespoły, wspiera rozwój kompetencji, no i oczywiście rozwiązuje problemy



sygnał tego, co dzieje się w ramach samej organizacji. Skonfliktowane osoby są wówczas często reprezentantami szerszego problemu organizacji. Mediator powinien zadbać zarówno o stworzenie warunków do rozwiązania bieżącego sporu pomiędzy samymi pracownikami, jak i przedstawić władzom organizacji diagnozę sporu wraz z propozycją jego rozwiązania na płaszczyźnie tej organizacji.

Niezwykle ważne jest również podejście mediatora do mediacji jako szansy do dalszego rozwoju zarówno skonfliktowanych osób (nabycie nowych umiejętności komunikacyjnych, kompetencji w zakresie rozwiązywania sporów), jak i samej organizacji (zmiana zasad, kultury itp.).

Aby mediacja mogła jednak działać w ramach organizacji, konieczne jest jej wypromowanie, w szczególności osoby samego mediatora. Pomocne przy tym może być spisanie zasad mediacji określających rolę mediatora i samej mediacji.

i konflikty, gdy do nich dochodzi. Jest zatem pierwszą „naturalną instancją” w temacie konfliktów natury personalnej. Sytuacja nieco bardziej się komplikuje, gdy konflikt personalny dotyczy pracowników różnych działów, raportujących do różnych przełożonych, z pozoru oczywiście. Jeśli mają kompetentnych przełożonych, powinni bez problemu znaleźć właściwe rozwiązanie i wyjście z problematycznej sytuacji. Personalny niech pozostanie dobrym obserwatorem, mentorem, coachem bez wcielania się od razu w rolę arbitra. Bywa jednak, że temat konfliktu dotyczy delikatnej materii (tematy seksualności/



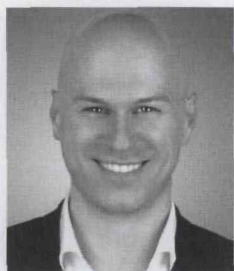
Michał Szostkowski

Menedżer HR w MAU Hiab – zakładzie Cargotec Poland Sp. z o.o. i prokurent spółki, dyrektor personalny dla Linii Biznesowej Loader Cranes w Cargotec Corp.

preferencji seksualnych, religii, poglądów politycznych itd.) i/lub ma znamiona zjawisk tzw. niepożądanych, czyli dyskryminacji lub mobbingu. W takich przypadkach rola dyrektora personalnego może okazać się kluczowa. Nie zawsze jest jednak arbitrem, gdyż to ustanowiona w firmie polityka i procedury określają w takich przypadkach zaangażowanie dyrektora personalnego. Często arbitrem w takich sytuacjach staje się odpowiednio powołana komisja. Warto zatem zadbac, by w firmie oprócz regulaminów

wewnętrznych, które wyznaczają obowiązki pracowników i pracodawcy, istniały również regulacje, które pomogą rozstrzygać w przypadku trudnych konfliktów związanych z dyskryminacją i mobbingiem. Na szczycie regulacji formalno-porządkowych stoi zawsze zarząd firmy. Często jego członkiem jest dyrektor personalny, który szczególnie powinien dbać o egzekwowanie regulacji związanych ze stosunkiem pracy, jednak nie zawsze to dyrektor personalny będzie arbitrem.

Nie tylko arbitra, lecz także adwokata



Mateusz Golembiewski-Coelho

Global HR Capability Manager, InterContinental Hotels Group (IHG)

Jestem za podejmowaniem się roli arbitra czy nawet adwokata. Rola adwokata przydałaby się w takich sytuacjach, gdy nie chodzi o rozsądzenie sporu, ale o obronę jednej ze stron (np. kobiety po urlopie macierzyńskim przed zwolnieniem). Jest to wskazane szczególnie w firmach o wysokich standardach zarządzania i dojrzałej funkcji HR. Tam procesy zarządzania są tak zaprojektowane, że zapewniają włączanie przedstawiciela działu HR już na wczesnym etapie sprawy – np. zewnętrzne centrum telefoniczne odbiera wszelkie zgłoszenia dotyczące nieprawidłowości, także np. mobbingu, i kieruje problem w sposób bezpieczny dla zgłaszającego do dalszego rozpatrzenia do właściwej osoby czy komórki w organizacji. I może to być właśnie przedstawiciel działu HR.

W większości firm jednak nie funkcjonują tego typu rozwiązania i w sytuacji konfliktów personalnych trudno jest odgrywać rolę arbitra. Dział HR dowiaduje się często o konflikcie dopiero na jego zakończenie, kiedy menedżer podjął już decyzję o zwolnieniu pracownika i szuka jedynie sposobu, jak to przeprowadzić. Słyszałem o sytuacji, w której HR biznes partner był proszony o arbitraż, a równolegle menedżer ustalał już z firmowym prawnikiem zasady wypowiedzenia umowy i kontaktował się z podwładnym. Można więc domniemywać, że udział przedstawiciela

działu personalnego był menedżerowi potrzebny jedynie po to, by to na nim skrupiła się odpowiedzialność na wypadek sprawy w sądzie.

Kiedy zatem można i należy być arbitrem? Myślę, że po udzieleniu sobie pozytywnej odpowiedzi na kilka podstawowych pytań:

- Czy przedstawiciel działu HR ma prawo podejmować ostateczną decyzję dotyczącą sposobu zakończenia konfliktu? Bo jeżeli nie, to nie może też być arbitrem.
- Czy przedstawiciel działu HR może dotrzeć do niezbędnych dla rozsądzenia sporu informacji o jego przyczynach? Czy zna pracownika, przełożonego, historię ich współpracy, motyw, jakimi się kierują?
- Czy przedstawiciel działu HR jest włączony w sprawę od samego początku konfliktu, kiedy pracownik lub kierownik zgłasza swoje pierwsze uwagi?
- Czy przedstawiciel działu HR jest dojrzałą osobą i zarządza dojrzałymi procesami, które są tak ustrukturyzowane, że będzie mógł pomóc w rozwiązaniu konfliktu?
- Czy przedstawiciel działu HR ma odpowiednią pozycję i autorytet, by strony konfliktu chciały się z nim liczyć?

Mając te atuty, a choćby znaczną ich część, kierownik HR, specjalista czy HR biznes partner może występować w roli arbitra, rozjemcy czy mediatora.