



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