

Artykuł nadesłany: 30 czerwca 2024; Poprawiony: 24 września 2024;  
Zaakceptowany: 13 października 2024

DOI: 10.33119/EEIM.2024.72.2

Boś, E. (2024). Mediacje jako alternatywna metoda rozwiązywania konfliktów w transformatywnych organizacjach. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 72(2), 27–41.  
Pobrane z: <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/4718>

---

# Mediacje jako alternatywna metoda rozwiązywania konfliktów w transformatywnych organizacjach

EDYTA BOŚ

*Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach*

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie transformatywnych zachowań organizacji jako wsparcie we wprowadzeniu mediacji do rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy. Współczesne organizacje coraz częściej zwracają uwagę na efektywne metody rozwiązywania konfliktów pracowniczych. Mediacja jako proces pozasądowego rozstrzygnięcia sporów dopiero teraz zdobywa coraz większą popularność. Na wstępie skupiono się na przybliżeniu procesu mediacji, jej zasad, celu, form prowadzenia oraz obszarów, w których ma najczęstsze zastosowanie. Przedstawiono również postać mediatora i jego istotnej roli w mediacji. W niniejszym opracowaniu w szczególności stopniowo została skupiona uwaga na mediacjach pracowniczych, która występuje w relacjach pracownik–pracownik, pracownik–przełożony oraz przełożony–pracownik. Następnie omówione zostały główne obszary działalności organizacji, które dzięki transformatywnym postawom wspierają wprowadzanie zmian. Na końcu przedstawione zostały wnioski, które wskazują, iż stosowanie transformatywnych zachowań jest bardzo istotne w wspieraniu organizacji, w promowaniu mediacji i tworzeniu pozytywnego środowiska pracy. W niniejszym opracowaniu, które jest typowo teoretyczne, ale oparte o doświadczenie zawodowe autora, zostały też przedstawione kroki, które powinny być podjęte przez organizacje w celu zaimplementowania mediacji jako podstawowego sposobu rozwiązywania konfliktów pracowniczych.

**Słowa kluczowe:** mediacja, konflikty, organizacja, pracownicze, transformatywne

**Kody klasyfikacji JEL:** D74, K31, O15

## Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie transformatywnych zachowań organizacji jako wsparcia we wprowadzeniu mediacji do rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy. Współczesne organizacje coraz częściej zwracają uwagę na efektywne metody rozwiązywania konfliktów pracowniczych. Mediacja jest niewątpliwie taką metodą i dopiero teraz zdobywa coraz większą popularność. Liczba spraw skierowanych przez sądy do mediacji sukcesywnie rośnie, z 13 370 spraw w 2013 roku do 34 484 spraw w 2023 roku (Ministerstwo Sprawiedliwości, 2024). Artykuł ma charakter teoretyczny, jednak z uwagi na potencjał tematu korzystne będzie rozpoczęcie w niedalekiej przyszłości badań empirycznych zgłębiających to zagadnienie.

## Mediacje

Mediacja jest to dobrowolny i w pełni poufny proces porozumiewania się, w którym skonfliktowane strony wypracowują rozwiązania dla nich akceptowalne, przy udziale niezależnego i bezstronnego mediatora (Cetera, Tabernacka, 2023, s. 15). Innymi słowy, mediacja to proces, w którym neutralna osoba w roli mediatora pomaga stronom osiągnąć porozumienie w konflikcie, w którym się znalazły. Celem mediacji jest wypracowanie rozwiązania, które będzie akceptowalne dla obu stron bez konieczności angażowania sądu, bez rozważania, czy rozwiązanie to jest dobre, czy złe. Każde rozwiązanie ma zwykle dobre i mniej dobre strony, nie zawsze da się uwzględnić wszystkie kwestie (Bill, 2021, s. 12). Ujawniane są tu ukryte interesy stron, prawdziwe intencje, dzięki czemu możliwe jest wyszukanie jak największej liczby rozwiązań. Następnie dokonywana jest ocena możliwości ich wprowadzenia, aby ostatecznie doprowadzić do porozumienia stron (Osika, 2000, s. 56–59).

Proces mediacji może zostać rozpoczęty z inicjatywy dowolnej strony konfliktu, ale również może zostać zaproponowany przez obie strony. Następnie dokonywany jest wybór mediatora, który nawiązuje kontakt ze stronami sporu, przygotowuje się do mediacji, umawia spotkania, przeprowadza mediację zasadniczą, kierując tym samym proces do skonstruowania treści ugody. Kolejny krok to powstanie protokołu, a na końcu dokumentacja z mediacji składana jest w sądzie lub innej właściwej instytucji.

Proces mediacji został tu przedstawiony bardzo skrótowo, aby móc nieco więcej opowiedzieć o głównych zasadach, na których oparta jest prawidłowa mediacja. Są nimi: dobrowolność, poufność, bezstronność, neutralność i akceptowalność (Cetera, Tabernacka, 2023, s. 380–383). Czym charakteryzują się owe zasady? Otóż dobrowolność jest niczym innym jak chęcią obu skonfliktowanych stron do wejścia w proces mediacji, ich zgodą na mediację. Co ważne, zasada ta dotyczy całego procesu. Każda ze stron ma prawo na każdym etapie mediacji wycofać swoją wolę i zakończyć swój udział w niej. Nie ma potrzeby uzasadniania swojej decyzji. Jeśli dochodzi do wniosku, że nie chce dłużej brać udziału w mediacjach, zostają one zakończone (Cetera, Tabernacka, 2023, s. 50). Poufność, która znajduje się już w samej definicji mediacji, daje gwarancję, że informacje pozyskane w trakcie mediacji pozostaną pomiędzy stronami i mediatorem, a ten nie przekaze ich osobom trzecim. Co więcej, informacje pozyskane w trakcie mediacji nie mogą być ujawniane przed sądem, chyba że strony zwolnią mediatora z obowiązku zachowania poufności (Cetera, Tabernacka, 2023, s. 328). Kolejną zasadą mediacji jest bezstronność, która powinna być również cechą charakteryzującą mediatora (Cetera, Tabernacka, 2023, s. 34). Jego rola w procesie daje bowiem gwarancję jednakowego traktowania stron. Również neutralność odnosi się głównie do mediatora, który nie narzuca stronom rozwiązań, a jego doświadczenie, wartości i przekonania pozostają poza procesem i nie mają wpływu na jego przebieg (Cetera, Tabernacka, 2023, s. 271). Natomiast zasada akceptowalności odnosi się już do stron postępowania mediacyjnego. Na jej kanwie strony akceptują zasady mediacji oraz osobę mediatora.

Opisane zasady są swoistym kodeksem mediacji. Należy także pamiętać o tym, że mediator w trakcie prowadzenia mediacji powinien zapewniać profesjonalizm, bezstronność i szacunek oraz dbać o odpowiednią atmosferę w czasie rozmów. Szczegółowe wytyczne dotyczące mediacji i roli mediatora można znaleźć w Kodeksie Etycznym Mediatorów Polskich, uchwalonym przez Społeczną Radę ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości w maju 2008 roku (Społeczna Rada ds. Alternatywnych Metod..., 2008).

## Mediator i jego rola w mediacji

Mediatorem może być osoba fizyczna, która posiada pełną zdolność do czynności prawnych i korzysta w pełni z praw publicznych (Sierocka, 2016). Mediator powinien posiadać przede wszystkim cechy, które w obliczu spotkania ze skonfliktowanymi stronami pozwolą mu doprowadzić do dialogu między nimi oraz wypracować akceptowalne dla nich rozwiązania. Nie jest to proste, szczególnie gdy przy stole mediacyjnym mamy do czynienia ze stronami, które cechuje wysoki poziom

stresu, żalu, pretensji, poczucia skrzywdzenia, a nawet agresji. Mediator najpierw spotyka się ze stronami sporu na spotkaniach indywidualnych, a dopiero potem na wspólnym. Przedstawia zasady mediacji w tzw. monologu mediatora, mającym za zadanie przygotować strony do mediacji. Dzięki monologowi mediator buduje również swój autorytet i zaufanie, a sposób, w jaki go prowadzi, powinien przekonać strony do tego, że mają do czynienia z profesjonalistą w zakresie mediacji. Wśród cech idealnego mediatora można wyróżnić cechy osobiste, takie jak m.in.: bezstronność, empatia, komunikatywność, kreatywność, cierpliwość, oraz umiejętności techniczne – pozwalające zarządzać konfliktem i używać metod negocjacyjnych i narzędzi komunikacyjnych (Cetera, Tabernacka, 2023, s. 245). Istotne są również cechy związane z etyką zawodową, doświadczeniem i wiedzą, ale również cechy organizatora, które pomogą zapewnić właściwe warunki do przeprowadzenia mediacji, a w sytuacjach tego wymagających wykazać się elastycznością. Mediator reprezentujący swoją osobą zbiór takich cech i umiejętności z pewnością jest w stanie już przy pierwszym kontakcie ze stronami zbudować autorytet i szacunek niezbędne do dalszego prowadzenia trudnych rozmów.

Skoro postać mediatora została już przybliżona, przyjrzyjmy się jeszcze jego roli w procesie mediacji. Mediator przede wszystkim jest: gospodarzem, moderatorem, mentorem, analitykiem, facylitatorem, buforem, motywatorem oraz biurokratą (Cetera, Tabernacka, 2023, s. 248–253). Wspiera komunikację między stronami sporu, stara się, aby odnalazły one wspólne obszary istotne dla wypracowania rozwiązań. Pracuje głównie na pytaniach, które pomagają stronom zacząć rozmawiać ze sobą. Zapewnia również równowagę stron, choćby poprzez zapewnienie możliwości jednakowej długości wypowiedzi, wyrównania szans. Wspiera strony w wypracowaniu przez nie rozwiązań, które mają możliwość zostać zrealizowane w przyszłości, są realne. Pełni funkcję strażnika procedury i zasad mediacji, ale zapewnia również formalną stronę mediacji, związaną choćby z zapewnieniem właściwego miejsca, w którym odbędą się mediacje, czy dbałością o dokumentację związaną z procesem. Na pewno należy pamiętać, że nie jest rolą mediatora rozstrzygnięcie sporu (Tabernacka, 2008, s. 18–21).

## Korzyści płynące z mediacji

Po przedstawieniu zasad, wiedzy, umiejętności i zaangażowania wymaganych od mediatora, skupmy się teraz na tym, jakie korzyści płyną z mediacji. Wychodząc od korzyści dla stron postępowania mediacyjnego, należy podkreślić, że proces ten daje im możliwość skomunikowania się w neutralnych warunkach, usłyszenia drugiej strony, poczucie sprawstwa, wpływu na wypracowanie rozwiązania akceptowalnego

dla obu stron, uznanie odpowiedzialności w konflikcie, możliwość uzewnętrznienia swoich emocji i oczekiwań. Warto zauważyć, że mediacje sprzyjają bardziej elastycznym i kreatywnym rozwiązaniom, które w sądzie mogłyby być trudniejsze do osiągnięcia z uwagi na sztywne ramy prawne. Dzięki temu strony mogą znaleźć niestandardowe rozwiązania, które będą bardziej dostosowane do ich indywidualnych potrzeb. Ostatecznie, mediacje pomagają stronom nie tylko rozwiązać bieżący konflikt, ale także budować lepsze relacje na przyszłość. Ale nie tylko. Mediacje zakończone ugodą to nie tylko skuteczny sposób na rozwiązanie konfliktów, ale również znacząca oszczędność czasu i pieniędzy dla stron uczestniczących w sporze. Tradycyjne postępowania sądowe mogą trwać miesiącami, a nawet latami, generując wysokie koszty procesowe oraz stres związany z długotrwałym oczekiwaniem na wyrok, na który strony nie mają bezpośredniego wpływu. Rozpatrując korzyści z mediacji z meta poziomu, to m.in. budowanie świadomości w społeczeństwie na temat alternatywnych metod rozwiązywania konfliktów, co przekłada się na większą otwartość ludzi na dialog i współpracę w rozwiązywaniu sporów. Mediacje promują podejście oparte na kompromisie, zrozumieniu i dążeniu do wzajemnej satysfakcji stron, co może pozytywnie wpływać na relacje międzyludzkie w dłuższej perspektywie. Dodatkowo, korzystanie z mediacji znacząco odciąża wymiar sprawiedliwości, który zmagają się z przeciążeniem sprawami sądowymi. Dzięki mediacjom sądy mogą skupić się na bardziej skomplikowanych sprawach, które rzeczywiście wymagają interwencji prawnej, co z kolei przyspiesza funkcjonowanie całego systemu prawnego.

Skoro mowa już o wymiarze sprawiedliwości, to jest to znakomity moment, by przybliżyć podstawy prawne, na których bazują mediacje. Regulacje dotyczące mediacji pracowniczych zawarte są przede wszystkim w takich aktach jak: Kodeks Cywilny, Kodeks Postępowania Cywilnego, Kodeks Pracy, Ustawa o kosztach sądowych w sprawach cywilnych, Ustawa Prawo o ustroju sądów powszechnych oraz Rozporządzenia dotyczące prowadzenia list stałych mediatorów czy wysokości wynagrodzeń mediatorów. Kwestia regulacji prawnych w sprawach mediacyjnych jest tak obszerna, że mogłaby stanowić odrębny artykuł.

## Mediacja transformatywna a tradycyjna

W żadnym z wymienionych aktów prawnych nie znajdziemy natomiast definicji mediacji transformatywnej. Warto przybliżyć jej zasady, bo być może w niedalekiej przyszłości stanie się ona alternatywą dla dotychczas znanej mediacji, o której była mowa powyżej. Mediacja transformatywna skoncentrowana jest na zmianie postaw stron konfliktu. Skupia się na wzmocnieniu stron w zakresie lepszego zrozumienia i wyrażania swoich uczuć oraz uznaniu potrzeb drugiej strony. Mediator

transformacyjny wspiera strony w procesie przejścia kontroli nad rozwiązaniem konfliktu na ich zasadach. Często nie reaguje nawet w sytuacjach dużego wzburzenia stron. Jego zadaniem jest wspieranie świadomości i zdolności do zmierzenia się z konfliktem. Strony same tworzą zasady, same stawiają granice, same podejmują decyzje, do których są przekonane (*Mediacja transformacyjna*, 2024).

Mediacja tradycyjna ma z kolei szczególne znaczenie w kontekście relacji pracowniczych. Konflikty w miejscu pracy wpływają na efektywność zespołów, a nawet prowadzą do zwiększonej rotacji pracowników. Dlatego w niniejszym artykule w szczególnym stopniu została skupiona uwaga na mediacjach pracowniczych, która występuje w relacjach pracownik – pracodawca, pracownik – pracownik, pracownik – przełożony oraz przełożony – pracownik.

Mediacje w zakresie zbiorowego prawa pracy zastosowano po raz pierwszy w Polsce w 1991 roku jako jeden z obligatoryjnych etapów rozwiązywania sporów zbiorowych. Natomiast w zakresie stosowania mediacji w indywidualnych sporach pracowniczych mediacja stosowana jest od 2006 roku (Sierocka, 2016). Mediacje pracownicze zmierzają do rozwiązania konfliktów w miejscu pracy. Tam, gdzie zdarzają się różne zdania, konflikty są nieuniknione. Konflikt występuje, gdy dwie lub więcej stron dąży do realizacji sprzecznych celów, wartości lub interesów (Leonard, 2022, s. 45). Konflikt może być twórczy tak długo, jak długo nie staje się destrukcyjną walką między ludźmi (Haman, Gut, s. 25). Ważne jest, aby jak najszybciej dostrzec konflikt i starać się rozwiązać go w jak najbardziej konstruktywny sposób, najlepiej unikając sytuacji, gdzie w grę wchodzi już destrukcyjne zachowanie. Warto więc mieć świadomość, jakie rodzaje konfliktów zdarzają się w miejscu pracy. Konflikty funkcjonalne polegają na różnicy opinii np. w zakresie realizacji polecenia służbowego czy też sposobu prowadzenia projektu. Konflikty organizacyjne skupiają się na niewłaściwej organizacji pracy, na niezrozumiałych procesach i procedurach, co ostatecznie prowadzi do różnej ich interpretacji. Występują też konflikty charakterologiczne, mocno oparte na relacjach, w związku z różnicą osobowości czy nawet stylem pracy. Z uwagi na przedmiot konfliktu spotkamy się z konfliktami rzeczowymi i emocjonalnymi. Gołym okiem zauważymy również konflikty interpersonalne, wewnątrzgrupowe czy międzygrupowe (Cetera, Tabernacka, 2023, s. 128–150).

Nikt nie powinien mieć wątpliwości, że konflikt potrafi być również konstruktywny. W sytuacji, gdy w miejscu pracy mamy do czynienia z różnicą zdań, konflikt może, oprócz wywołania sytuacji stresowych, pobudzać strony do znalezienia nowych rozwiązań i nowego spojrzenia na zagadnienie. W takiej sytuacji strony na pewno same rozwiążą konflikt i przejdą do wspólnej realizacji zadania. W przeciwnym przypadku pracownicy, czy współpracownicy, „okopią” się na swoich pozycjach i wejdą w głębszy konflikt, który może uniemożliwiać dalszą współpracę. Mediacje w takiej sytuacji mogą przynieść wymierne korzyści dla stron i organizacji. Świadomość

zastosowania takiego narzędzia powinna być cechą charakteryzującą transformacyjne organizacje. Konieczność stosowania alternatywnych metod rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy staje się w dzisiejszych czasach normą.

## Statystyki dotyczące mediacji

Aby sprawdzić, czy faktycznie rośnie przekonanie do stosowania mediacji, warto przyjrzeć się liczbom jej dotyczącym. Poniżej przedstawione zostały statystyki i ich analiza dotycząca przeprowadzonych mediacji w sprawach z zakresu prawa pracy w latach 2006–2023 w oparciu o dane z Informatora Statystycznego Wymiaru Sprawiedliwości prowadzonego przez Ministerstwo Sprawiedliwości (Ministerstwo Sprawiedliwości, 2024). Analizując te dane, można rozpatrywać je na kilku płaszczyznach: jako wzrost zaufania do mediacji, próbę odciążenia systemu sądowego lub zmianę podejścia pracodawców i pracowników do rozwiązywania konfliktów, w końcu można patrzeć na mediacje jako proces o wysokim wskaźniku efektywności w rozwiązywaniu sporów poza salami sądowymi.

**Tabela 1. Postępowanie mediacyjne w sprawach z zakresu prawa pracy w sądach rejonowych w latach 2006–2023**

Postępowanie mediacyjne w sprawach z zakresu prawa pracy w sądach rejonowych w latach 2006–2023									
Lata	POSTĘPOWANIE SĄDOWE				POSTĘPOWANIE POZASĄDOWE				
	Liczba spraw, w których strony skierowano do mediacji na podstawie postanowienia sądu (art. 183 <sup>8</sup> § 1 kpc)	Liczba protokołów złożonych przez mediatorów (art. 183 <sup>13</sup> § 2 kpc)	Zatwierdzono ugody i umorzono postępowanie (art. 183 <sup>14</sup> § 1 i 2 kpc)	Odmówiono zatwierdzenia ugody w trybie art. 183 <sup>14</sup> § 3 kpc	Liczba protokołów złożonych przez mediatorów (art. 183 <sup>13</sup> § 1 kpc)	Liczba wniosków o zatwierdzenie ugody	Zatwierdzono ugody		Odmówiono zatwierdzenia ugody w trybie art. 183 <sup>14</sup> § 3 kpc)
							Ogółem	W tym przez nadanie klauzuli wykonalności (art. 183 <sup>14</sup> § 2 kpc)	
2006	33	14	5	0	1	2	2	0	0
2007	74	15	8	0	0	5	5	1	0
2008	107	18	7	0	0	2	3	2	0
2009	252	31	22	1	0	8	8	1	0
2010	195	96	26	3	2	11	11	9	0
2011	65	33	22	0	2	4	3	3	0

Postępowanie mediacyjne w sprawach z zakresu prawa pracy w sądach rejonowych w latach 2006–2023									
Lata	POSTĘPOWANIE SĄDOWE				POSTĘPOWANIE POZASĄDOWE				
	Liczba spraw, w których strony skierowano do mediacji na podstawie postanowienia sądu (art. 183 <sup>8</sup> § 1 kpc)	Liczba protokołów złożonych przez mediatorów (art. 183 <sup>13</sup> § 2 kpc)	Zatwierdzono ugody i umorzono postępowanie (art. 183 <sup>14</sup> § 1 i 2 kpc)	Odmówiono zatwierdzenia ugody w trybie art. 183 <sup>14</sup> § 3 kpc	Liczba protokołów złożonych przez mediatorów (art. 183 <sup>13</sup> § 1 kpc)	Liczba wniosków o zatwierdzenie ugody	Zatwierdzono ugody		Odmówiono zatwierdzenia ugody w trybie art. 183 <sup>14</sup> § 3 kpc)
							Ogółem	W tym przez nadanie klauzuli wykonalności (art. 183 <sup>14</sup> § 2 kpc)	
2012	284	140	39	8	2	1	1	0	1
2013	324	184	57	4	5	5	6	5	1
2014	297	164	59	2	4	2	2	2	0
2015	512	265	120	7	15	16	17	11	1
2016	1409	799	259	12	69	23	27	15	0
2017	1751	940	369	21	62	27	31	12	0
2018	2103	1608	439	0	20	10	12	4	1
2019	2649	1999	658	0	9	4	6	4	1
2020	3501	2572	919	0	6	1	3	2	1
2021	3636	3046	1136	1	5	6	8	1	0
2022	2966	2528	949	2	22	5	11	2	0
2023	3185	2553	937	5	48	9	21	5	0

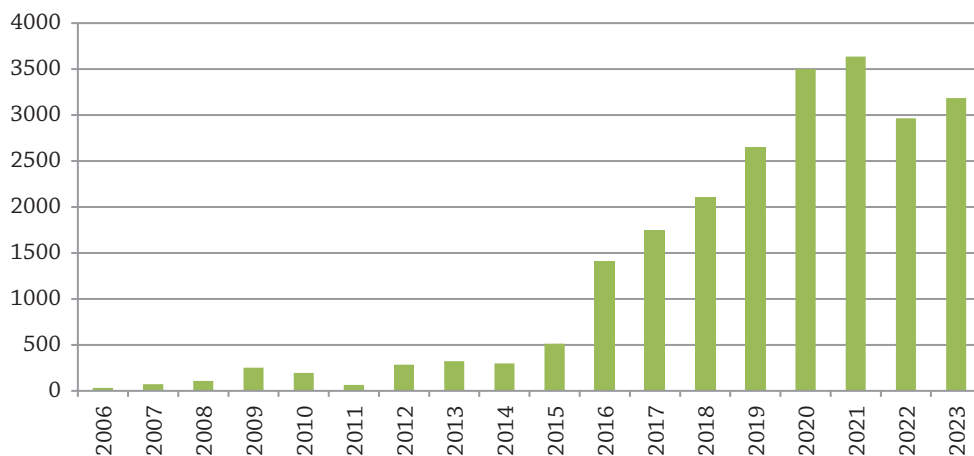
Źródło: Ministerstwo Sprawiedliwości (2024).

Jak widać z prezentowanych danych, na przełomie lat 2006–2023 nastąpił znaczący wzrost postępowań mediacyjnych z zakresu prawa pracy w sądach rejonowych: z 33 do 3185 spraw. Największa liczba spraw sądowych skierowanych do mediacji miała miejsce w 2021 roku i dotyczyła aż 3636 spraw, w 2022 roku spadła ona do liczby 2966, aby w 2023 roku wzrosnąć do 3185. Analizując przedstawione dane, można stwierdzić, że po istotnym wzroście spraw sądowych kierowanych do mediacji w latach 2014–2021, poziom spraw od 2022 roku oscyluje w okolicy 3000. Gorzej wygląda kwestia postępowań pozasądowych, gdzie liczba protokołów złożonych przez mediatorów kształtuje się w przedziale od 0 do 69 na przestrzeni lat 2006–2023. Oznacza to, że świadomość sądów z wykorzystania mediacji jako alternatywnej, do postępowania sądowego, metody rozwiązywania konfliktów rośnie i jest większa niż świadomość pracodawców i pracowników.



Dzięki kierowaniu sporów do mediacji sądy mogą skutecznie zmniejszyć liczbę spraw sądowych, co ma bezpośredni wpływ na skrócenie czasu oczekiwania na rozstrzygnięcia w innych sprawach. Mediacja, jako alternatywna metoda rozwiązywania konfliktów, pozwala na osiągnięcie porozumienia między stronami w sposób mniej formalny i często szybszy niż tradycyjne postępowanie sądowe. Kiedy spory są rozwiązywane za pomocą mediacji, odciąża to system sądowy, pozwalając sędziom i innym pracownikom sądów skoncentrować się na tych sprawach, które wymagają pełnego procesu sądowego.

**Rysunek 1. Liczba spraw z zakresu prawa pracy w sądach rejonowych, w których strony skierowano do mediacji na podstawie postanowienia sądu w latach 2006–2023**



Źródło: Ministerstwo Sprawiedliwości (2024).

Powyższe dane pokazują wskazywaną wcześniej tendencję wzrostową spraw z zakresu prawa pracy w sądach rejonowych, w których strony skierowano do mediacji na podstawie postanowienia sądu w latach 2014–2021 oraz utrzymywanie się ich liczby od 2022 roku na poziomie około 3000. Dane te potwierdzają tym samym rosnącą rolę mediacji jako pozasądowego sposobu rozwiązywania konfliktów oraz jasno pokazują rosnącą świadomość wymiaru sprawiedliwości w tym zakresie. W sytuacjach, gdy mediacja nie prowadzi do wypracowania akceptowalnego rozwiązania, sprawa może wrócić do sądu, ale nawet wtedy wstępna mediacja może przyspieszyć późniejsze postępowanie sądowe, ponieważ wiele kwestii może zostać wstępnie omówionych i wyjaśnionych podczas mediacji. W ten sposób, nawet jeśli sprawa ponownie trafia przed sąd, proces jej rozpatrywania może być bardziej efektywny, a czas potrzebny na jej zakończenie krótszy.

## Transformatywne organizacje

Organizacje, które stosują mediacje jako alternatywną i pozasądową metodę rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy, będą bardziej efektywne i będą kreowały nową kulturę organizacyjną, bo konflikty są nieuniknionym efektem relacji pomiędzy ludźmi we wszystkich kulturach (Grzelakowski, 2019, s. 10).

Transformatywna organizacja to taka, która nie tylko dostosowuje się do zmian, ale przede wszystkim aktywnie je inicjuje. Dąży tym samym do ciągłego doskonalenia i innowacji. Transformatywną organizację cechują przede wszystkim: sprawczość, skuteczność, ekonomiczność oraz korzystność (Juchniewicz, 2017, s. 35–36). Sprawczość oznacza, że organizacja potrafi szybko reagować na zmiany w otoczeniu, adaptować się do nowych warunków i efektywnie realizować swoje cele, co jest kluczowe w dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym. Skuteczność to nie tylko podejmowanie działań przez organizację, ale również osiąganie zamierzonych wyników poprzez realizację swojej strategii i planów. Ekonomiczność oznacza natomiast, że organizacja potrafi zarządzać swoimi zasobami (finansowymi, ludzkimi, materialnymi) w sposób optymalny, minimalizując przy tym koszty i maksymalizując efektywność. Korzystność sprawia, że działania organizacji przynoszą korzyści nie tylko jej samej, ale również klientom, pracownikom, partnerom, a nawet społeczności lokalnej.

Model funkcjonowania transformatywnej organizacji opiera się na kilku kluczowych elementach. Są nimi: zarządzanie procesowe polegające na ciągłym optymalizowaniu zidentyfikowanych procesów biznesowych, zarządzanie projektowe w celu realizacji nowych inicjatyw, obszar nowoczesnych technologii informatycznych, które wspierają procesy biznesowe, oraz zarządzanie kluczową kadrą poprzez jej stały rozwój i budowanie zespołów o wysokim potencjale.

Transformatywna organizacja to podmiot, który dostrzega konieczność zmian. Samodoskonali swoje procesy w celu przewyższenia zmian zachodzących w otoczeniu. Dostrzega więcej i szybciej. Potrafi wprowadzić zmianę i ma na jej czele przywódców, którzy inspirują innych. Innymi słowy, transformatywne organizacje są gotowe dostosować swoje procesy, struktury i strategie w odpowiedzi na zmieniające się warunki. Innowacje nie zawsze są łatwe, ale ich wdrażanie jest kluczowe dla rozwoju. Istotną rolę we wspieraniu tego celu odgrywa kultura organizacyjna, która promuje otwartość, kreatywność i zaangażowanie pracowników.

## Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna to zbiór przekonań, wartości i norm, które kształtują zachowanie pracowników i liderów. To „zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania” (Aniszewska, 2007, s. 13). Kultura organizacyjna realizuje ważne funkcje, wspierając osiągnięcie celów organizacji. Najważniejsze z nich to: funkcja integracyjna, percepcyjna i adaptacyjna. Dzięki nim scala organizację wskazując sens i zapewnia większą pewność funkcjonowania pracownika w organizacji poprzez stosowanie z góry ustalonych procedur i procesów. Osoby zarządzające organizacjami mogą odnosić czasami mylne wrażenie, że wprowadzona kultura organizacyjna ma pełne poparcie wśród zatrudnionych. Pomimo że deklarują oni jej akceptację, a nawet stosują ją w codziennej pracy, nie zawsze muszą się z nią utożsamiać. Pracownicy mogą zachowywać się zgodnie z przyjętą kulturą organizacyjną, bo najważniejsze może być dla nich np. utrzymanie stabilności zatrudnienia, potrzeba akceptacji czy przynależności do grupy. Ich zachowanie w takiej sytuacji świadczy o postawie konformistycznej, która może służyć do osiągnięcia własnych celów. Postawa taka niestety nie sprzyja budowaniu pozytywnych zachowań zakotwiczonych w postawach i w długim okresie czasu może negatywnie wpływać na relacje pracownicze. Takich pracowników trzeba umieć przekonać do wartości i zasad, jakie funkcjonują w organizacji. Kultura organizacyjna jest wypadkową relacji pomiędzy współpracownikami, a także relacji pomiędzy organizacją a jej otoczeniem (Szmurło, 2013, s. 367–369).

Aby kultura organizacyjna była silną stroną organizacji wspierającą wdrażanie nowych, efektywnych działań, liderzy powinni tworzyć przestrzeń dla inicjatyw pracowniczych, wspierać kreatywność i zaangażowanie, które przyczyniają się do sukcesu organizacji. Przywódcy powinni dawać pracownikom możliwość zgłaszania swoich pomysłów, powodować, że czują się oni właścicielami procesów i zachodzących zmian. Przywódcy powinni być przede wszystkim wzorem, wyznając wartości organizacji, i inspirować innych do działania. Model przywództwa transformatywnego wykracza poza zwykłe zarządzanie, ponieważ „przywódcy tacy potrafią pobudzić ludzi do działania samym swoim zapałem” (Goleman, 1999, s. 273). Powinni mieć dar do formułowania jasnych, atrakcyjnych wizji, w taki sposób, aby ludzie uwierzyli w możliwość zrealizowania zadań, które dzisiaj wydają się niemożliwe do osiągnięcia, aby uwierzyli w kulturę organizacyjną organizacji. Celem jest stworzenie klimatu, w którym prawda nie tylko może być wypowiedziana, ale jest najwyższą wartością, na której warto budować, a najlepsze pomysły mają szansę na realizację. Tylko wtedy możliwe stanie się przekonanie innych do wprowadzenia nowych pomysłów i utożsamiania się z nimi.

Wprowadzenie kultury mediacji w organizacji jest bardzo ważne, aby efektywnie rozwiązywać konflikty i budować pozytywne relacje tam, gdzie w grę wchodzi często partykularne interesy jednostek.

Obszary, które powinny być mocno zaangażowane we wdrożeniu mediacji jako skutecznego sposobu rozwiązywania konfliktów w organizacji, to na pewno HR (*human resources*) oraz komunikacja, przy istotnym wsparciu kadry menedżerskiej każdego poziomu. Bardzo istotne jest zrozumienie przez zatrudnionych istoty procesu mediacji. Pomocne będą w tym regulacje wewnętrzne. Warto wprowadzić procedurę określającą sposób postępowania w przypadku wystąpienia konfliktu w miejscu pracy. Procedura taka powinna zawierać terminologię związaną z mediacją, stronami konfliktu oraz osobą mediatora. Równie istotne jest szczegółowe rozpisanie procesu mediacji, sposobu zgłaszania sprawy do mediacji oraz terminów związanych z mediacją. Skupiając się w tym miejscu na osobie mediatora, procedura powinna przewidywać, czy ma to być osoba z zewnątrz organizacji, czy odpowiednio przeszkolony pracownik powołany do tej funkcji. Bez względu na to, czy będzie to ktoś z zewnątrz czy z wewnątrz, należy pamiętać o zasadzie dobrowolności i akceptowalności w mediacji. Mediacja musi być procesem, który jest postrzegany przez skonfliktowane strony jako szansa na polubowne wyjście z trudnej sytuacji. Jest ona rozwiązaniem pomiędzy walką a rezygnacją. Istotne jest tu skupienie się na zawodowej przyszłości stron konfliktu, przy jednoczesnym umożliwieniu zamknięcia dotychczasowych, negatywnych doświadczeń zawodowych (Filaber, 2024, s. 58). Procedura powinna opisywać również korzyści płynące z mediacji dla skonfliktowanych stron, bo skorzystanie przez nie z takiej formy rozwiązywania sporu w miejscu pracy świadczy również o postawie pracowników względem organizacji, a wypracowane rozwiązania mają większą szansę na trwałość. Dla pracodawcy taki sposób zarządzania konfliktem jest również dbałością o pozytywny wizerunek oraz wspiera tworzenie przyjaznego miejsca pracy.

Aby pracownicy byli świadomi, czym jest mediacja i jakie korzyści niesie, nie wystarczy zawrzeć tych informacji jedynie w procedurze. Należy opracować i wdrożyć szeroko rozumianą komunikację skierowaną do pracowników. Najlepszą formą budowania świadomości będą szkolenia, warsztaty na ten temat oraz dostępność do informacji dotyczących mediacji w intranecie, newsletterach, mailach kierowanych do załogi. Informacje te warto powtarzać cyklicznie. Większość ludzi potrzebuje powtarzania informacji, zanim zdoła ją w pełni zrozumieć (Chamilton, 2011, s. 241). Zasady dotyczące mediacji powinny być jasne i zrozumiałe dla wszystkich pracowników.

Warto monitorować efektywność mediacji, badać, jak ona wpływa na organizację, doskonalić procesy i procedury, ogłaszać wyniki analiz, śledzić, jak mediacja wpływa na rozwiązywanie konfliktów w firmie i dostosowywać podejście do tego procesu w miarę pojawiających się potrzeb, zarządzać świadomie i odpowiedzialnie tym procesem i go doskonalić. Zapominamy czasem, że „zarządzanie” nie jest wytworem

natury. Nie jest jak drzewo czy rzeka. Jest czymś, co wynaleźli ludzie (Pink, 2012, s. 94). I to ludzie muszą odpowiadać za zarządzanie organizacją i procesami, to oni muszą na siebie wziąć ciężar przewodzenia innym, przedstawić perspektywy, szanse, zagrożenia i drogę, którą powinna zmierzać organizacja.

Należy pamiętać, że kultura organizacyjna rozwija się stopniowo. Dlatego istotne jest, by organizacje wykazywały otwartość na nowe pomysły, innowacje i umiejętność ich adaptacji oraz były gotowe dostosować swoje procesy, struktury i strategie w odpowiedzi na zmieniające się warunki. Organizacje powinny inwestować w rozwój swoich menedżerów i pracowników. Szkolenia, nauka i możliwość rozwoju umiejętności są niezbędne.

## Podsumowanie

Mediacja może pomóc w rozwiązywaniu konfliktów w miejscu pracy, wspierając pracowników i pracodawców w trudnych sytuacjach. Przywódcy, menedżerowie i liderzy powinni inspirować i zachęcać do korzystania z mediacji jako alternatywnej metody rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy. Powinni być też otwarci na zmiany i sami dążyć do doskonalenia.

Wsparciem dla menedżerów w celu osiągnięcia wielkich celów jest kultura organizacyjna. Wielkość nie jest celem, lecz drogą – długą, krętą i wyboistą ścieżką ciągłego rozwoju i doskonalenia się (Collins, Lazier, 2022, s. 135). Przywódcy, menedżerowie i liderzy powinni inspirować i motywować innych do osiągnięcia tych celów, tworząc jednocześnie otwartą, innowacyjną i wspierającą atmosferę w organizacji. Transformatywne organizacje dbają nie tylko o wyniki finansowe, ale także o atmosferę pracy, czemu niewątpliwie służą wdrożone procesy stosowania mediacji w konfliktach pracowniczych. Transformatywne zachowania organizacji są bardzo istotne w promowaniu mediacji i tworzeniu przyjaznego środowiska pracy.

## Bibliografia

- Aniszewska, G. (red.) (2007). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Bill, M. (2021). *Mediacje. Rozważania o pracy socjalnej*. Warszawa: Ridero IT Solution.
- Cetera, M., Tabernacka, M. (red.) (2023). *Leksykon mediacji*. Warszawa: Difin.
- Chamilton, C. (2011). *Skuteczna komunikacja w biznesie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Collins, J., Lazier, B. (2022). *Twoja firma 2.0. Od dobrej do wielkiej*. Warszawa: MT Biznes sp. z o.o.

- Filaber, J. (red.) (2024). *Mediacje. Podstawy prawne i praktyka stosowania*. Warszawa: CeDeWu Sp. z o.o.
- Goleman, D. (1999). *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Poznań: Media Rodzina Sp. z o.o.
- Grzelakowski, R. (2019). *Siła mediacji w konfliktach o dziecko. Studium psychologiczno-prawne*. Wydanie II (uaktualnione i uzupełnione). Warszawa: Wydawnictwo e-bookowo.
- Haman, W., Gut, J. (2008). *Docenić Konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy*. Wydanie 3. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Juchniewicz, M. (2022). Koncepcja doskonalenia organizacji – ewolucja, krytyka, perspektywa rozwoju. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 463, 34–45.
- Leonard, M. (2022). *Wiek nie-pokoju. Współzależność jako źródło konfliktu*. Warszawa: Krytyka Polityczna.
- Mediacja transformacyjna (2024). Pobrane z: <https://mediacjatransformatywna.pl/mediacja-transformacyjna/> (dostęp: 11.06.2024).
- Ministerstwo Sprawiedliwości. (2024). *Postępowanie mediacyjne w świetle danych statystycznych: Sądy rejonowe i okręgowe w latach 2006–2023*. Warszawa: Departament Strategii i Funduszy Europejskich. Pobrane z: <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/dane-statystyczne-dotyczace-mediacji> (dostęp: 13.06.2024).
- Osika, G. (2000). Negocjacje – charakterystyka problemu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i zarządzanie*, 1, 55–63.
- Pink, D. (2012). *Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*. Wydawnictwo: Wydawnictwo Studio EMKA.
- Sierocka, I. (2016). Postępowanie mediacyjne w sprawach z zakresu prawa pracy. *Białostockie Studia Prawnicze*, 21, 203–214. DOI: 10.15290/bsp.2016.21.15.
- Szumło, A. (2013). Kultura organizacyjna jako czynnik wpływający na funkcjonowanie przedsiębiorstw. *Management and Administration Journal*, 26(99), 367–378.
- Tabernacka, M. (2008). *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.

## Abstract

### Mediation as an Alternative Method of Conflict Resolution in Transformative Organisations

The aim of this study is to present transformative organisational behaviours as a means of supporting the introduction of mediation for resolving workplace conflicts. Modern organisations are increasingly focusing on effective methods for resolving employee disputes, and mediation, as a process of out-of-court dispute resolution, is only now gaining wider popularity. The study begins with an overview of the mediation process, including its principles, purpose, forms, and most common applications and describes the role of

the mediator and essential functions. This study focuses on conflicts involving employees and supervisors. The article discusses key areas of organisational activity that, through transformative attitudes, support the implementation of change. The study concludes that transformative behaviours are vital for promoting mediation and fostering a positive work environment. Although primarily theoretical and based on the author's professional experience, the study provides steps for organisations to adopt mediation as a primary method for resolving workplace conflicts.

**Keywords:** mediation, conflicts, organisation, workplace, transformative

## Edyta Boś

Menedżerka, HR BP, specjalistka HR w obszarze kontrolingu kadrowo-płacowego, administracji kadr oraz benefitów, trenerka, negocjatorka, mediatorka, pasjonatka AI w HR. Magister zarządzania zasobami ludzkimi. Aktywna zawodowo od 1999 roku. W obszarze HR od 2011 roku, początkowo jako menedżerka w obszarze kontrolingu personalnego, później w obszarze benefitów, administracji kadr i spraw socjalnych. Obecnie w obszarze HR BP. Przez cały ten okres członkini zespołów negocjacyjnych ze stroną społeczną. Ukończone szkolenia z zakresu mediacji bazowych i mediacji pracowniczych w Polskim Centrum Mediacji. Członkini Polskiego Centrum Mediacji. Wiedza dotycząca konfliktów/sporów pracowniczych oraz sposobów ich rozwiązywania nabywana w sposób praktyczny od wielu lat. Trener wewnętrzny z certyfikatem SWPS. Pracuje nad dysertacją w temacie mobbingu pod kierunkiem prof. dr hab. Jolanty Chwastyk-Kowalczyk.  
e-mail: edytabos@outlook.com  
ORCID: 0009-0004-2778-528X

