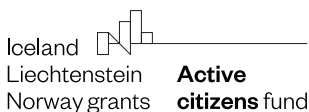


**Przyczyny i metody
rozwiązywania
konfliktów
w organizacjach
społecznych**

Projekt realizowany z dotacji programu Aktywni Obywatele – Fundusz Krajowy finansowanego przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię w ramach Funduszy EOG.



Przyczyny i metody rozwiązywania konfliktów w organizacjach społecznych

Copyright © Fundacja Stabilo

Copyright © Autorki: Urszula Buchowicz Dorota Siwiec

Wydawca:

Fundacja Stabilo
Fosa Staromiejska 30/6
87-100 Toruń
stabilo.org.pl

Grafika i skład: Kompot Studio

Publikacja została wydana na licencji Creative Commons „Uznanie autorstwa - Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe”.
ISBN 978-83-929718-3-2

Toruń 2024
Wydanie I

We współpracy z:



Wstęp

Wypaleniu zawodowemu aktywistek i aktywistów sprzyjają konflikty w organizacji, błędy w komunikacji i zachowania niepożądane w postaci mobbingu, dyskryminacji i nierównego traktowania.

Wydaje się, że najlepszą profilaktyką jest zapobieganie powyższemu zjawiskom poprzez podejmowanie działań zmierzających do diagnozowania przyczyn konfliktów i ich rozwiązywania, podnoszenia kompetencji członków organizacji w zakresie prawidłowej komunikacji oraz przeciwdziałania zjawiskom mobbingu, dyskryminacji i nierównego traktowania.

Właśnie dlatego tak istotna jest umiejętność rozpoznania źródeł powyższych zachowań oraz ich możliwych konsekwencji.

Wpływają one bowiem nie tylko na relacje pomiędzy osobami w organizacji, których dotyczy, na ich dobrostan fizyczny i psychiczny, ale także na efektywność pracy w zespole i organizacji oraz na jej wizerunek na zewnątrz.

Biorąc to pod uwagę osoby zarządzające w organizacji powinny być szczególnie uważne na każdy sygnał, który mógłby świadczyć, że w relacjach pomiędzy współpracownikami dzieje się coś niewłaściwego i nie obawiać się podejmować odpowiednich działań.

Nie zwalnia to jednak aktywistek i aktywistów z powinności reagowania na zauważone niepokojące sytuacje w miejscu pracy, ich zgłaszania i udzielania wsparcia współpracownikom, którzy są dyskryminowani lub mobbingowani.

Organizacja, w której współpraca opiera się na szacunku, dbałości o potrzeby pracowników i nieakceptowaniu zachowań niepożądanych, zyskuje wizerunek przyjaznego pracodawcy, działającego według najwyższych standardów etycznych i bardziej efektywnie realizuje cele organizacji.

Źródła konfliktu w organizacjach¹

KOŁO KONFLIKTU WG CHRISTOPHERA MOORE'A

I Konflikt danych - może pojawić się, gdy strony nie dysponują niezbędnymi danymi, ich dane są sprzeczne lub nieodpowiednio interpretowane. Strony nierzadko oskarżają się o zatajanie danych, celowe wprowadzanie w błąd, co w konsekwencji może zaostrzyć konflikt.

Cechują go:

- brak informacji,
- błędne zrozumienie danych,
- różne interpretacje danych,
- różne procedury zbierania danych,
- odmienne przekonania dotyczące słuszności danych.

II Konflikt relacji

Może być wynikiem złej komunikacji, czy utrwalonych stereotypów. Wiąże się z trudnymi emocjami, których doświadcza się w relacji z drugą osobą. Może być także związany z utratą zaufania. Występuje nawet wtedy, gdy trudno znaleźć obiektywne powody do konfliktu.

Cechują go:

- działania odwetowe, negatywne,
- błędne spostrzeganie,
- silne emocje, stereotypy,
- zła komunikacja,
- wzajemna antypatia stron.

¹ C. W. Moore, *Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Wydawnictwo Wolters Kluwer 2016, s. 127.

III Konflikt wartości - może być skutkiem odmiennych systemów wartości lub światopoglądu, jak również różnic zasad i wartości wobec czynności codziennych. Często pozostaje w sferze ukrytej.

Cechują go:

- różne wartości dotyczące życia codziennego,
- różnice ideologii, tradycji, religii,
- wartości związane z tożsamością osoby („ja”),
- różne kryteria oceniania zachowań.

IV Konflikt strukturalny - może wynikać ze struktury sytuacji, ograniczonych zasobów w zależności od kontekstu (np. brak dostępu do odpowiedniego sprzętu w pracy, niezbędnego do jej wykonania). Poza tym może dotyczyć innych kategorii struktur – np. organizacji (np. gdy niewystarczająco określone są wymagania związane z danym stanowiskiem), pełnionych ról, czasu.

Cechują go:

- brak czasu, przestrzeni, zasobów (czynniki zewnętrzne),
- nierówna kontrola zasobów,
- różne role społeczne,
- nadmiar zadań,
- ograniczenia czasowe,
- nierówne rozłożenie zasobów.

V Konflikt interesów - wiąże się z brakiem możliwości osiągnięcia celów, czy realizacji potrzeb. Interesy można podzielić na trzy rodzaje: rzeczowe (np. pieniądze, czas), proceduralne (np. sposób prowadzenia rozmowy), psychologiczne (dotyczące poczucia bezpieczeństwa, szacunku, godności).

Cechują go:

- konkurowanie o zaspokojenie wyżej wymienionych kategorii interesów.

Gdy występuje konflikt, uwaga każdej ze stron może być kierowana ku innej jego płaszczyźnie, co utrudnia, a często uniemożliwia jego konstruktywne rozwiązanie.

Zdarza się, że niewyjaśniony konflikt danych przeradza się w konflikt relacji, a ten w konflikt wartości. By konflikt stał się możliwy do rozwiązania, musi zostać sprowadzony do wspólnej płaszczyzny.

PODSTAWOWE STRATEGIE STOSOWANE W KONFLIKCIE

Możemy wyróżnić wiele strategii stosowanych przez strony w konflikcie. Pięć głównych to:

- rywalizacja,
- unikanie,
- kompromis,
- dostosowanie się,
- współpraca.

Strategie mogą się przeplatać i występować razem w zależności od stadium konfliktu. Może być to zależne od wielu czynników, chociażby pory dnia, pogody lub otoczenia. Mimo to, zwykle dominuje jedna strategia, która powraca cyklicznie. Już na początku sytuacji konfliktowej każda ze stron próbuje sprawić, by druga się ugięła. Wówczas uwidaczniają się sposoby, do jakich strony się uciekają i uwidaczniają się strategie.

RYWALIZACJA - w tej strategii widoczne jest dążenie do przeforsowania swojego punktu widzenia, nie zwracając uwagi na argumenty drugiej strony. By osiągnąć swoje cele, strona konfliktu gotowa jest działać kosztem udanych relacji z drugą osobą. Rywalizacja najbardziej kojarzy się z konfliktem.

Cechy rywalizacji:

- bojowe nastawienie obu stron,
- brak wystarczającej siły u obu stron, by przechylić szalę zwycięstwa na swoją stronę,
- brak chęci, by pozwolić wygrać drugiej stronie,
- często prowadzi do przewlekłego konfliktu, który może objąć osoby postronne,
- tworzenie sojuszy z innymi osobami, w celu uzyskania wsparcia,
- często kończy się rezygnacją i wycofaniem się jednej ze stron,

- gotowość do poświęcenia relacji z drugą osobą kosztem zwycięstwa,
- prowadzi do eskalacji konfliktu.

UNIKANIE - to bardzo często stosowana strategia, która – na co wskazuje jej nazwa – polega na unikaniu i niepodejmowaniu konfrontacji. Strona udaje, że nie dostrzega sytuacji konfliktowej. Nierzadko okazuje się być efektywna, jednak sprawia, że sytuacja konfliktowa rozwleka się w czasie i blokuje jej rozwiązanie.

Cechy unikania:

- unikanie podejmowania drażliwego tematu,
- unikanie kontaktu z osobą, z którą ma się problem,
- zmiana tematu, obracanie sprawy w żart, gdy strona próbuje podjąć temat,
- ciągle przytakiwanie, zgadzanie się na zaproponowane rozwiązania, niezależnie od okoliczności lub własnych oczekiwań,
- często występuje, gdy strona czuje, że nie ma wpływu na sytuację,
- często występuje, gdy jedna ze stron jest wyraźnie silniejsza od drugiej,
- bywa stosowana, gdy inne strategie zawiodły i strona nie dostrzega szansy na wygrana.

KOMPROMIS - pozwala stronom na częściowe osiągnięcie swoich celów, dzięki rezygnacji z innych zamierzeń. Wymaga woli współpracy obu stron. Osiągnięciu kompromisu bliskiemu ideałowi sprzyja skupienie się na najważniejszych dla każdej strony kwestiach i pójściu na ustępstwa w tych mniej istotnych. W praktyce jednak, najczęściej obie strony muszą zrezygnować z rzeczy, które są dla nich ważne, by dojść do porozumienia.

Cechy kompromisu:

- wymaga dużego zaangażowania z obu stron,
- sprawdza się w konfliktach, które dotyczą kilku kwestii jednocześnie.

DOSTOSOWANIE SIĘ

Ta strategia oznacza poddanie się. Występuje, gdy wola współpracy stron konfliktu jest duża, a upór niski. Przyjęcie racji przeciwnika umożliwia zachowanie dobrych stosunków z nim. Spełniając żądania partnera, strona może mieć różne pobudki,

np. kierować się tym, że być może zaowocuje to dostosowaniem się do jej potrzeb w przyszłości. Kolejną przyczyną przyjęcia takiej postawy może być fakt, iż sprawa, w której wybiera pójście na ustępstwo, nie jest dla niej istotna – wówczas może to być korzystne dla strony w przyszłości, natomiast może być również nadużywane przez drugą stronę.

Druga strona postrzega tę strategię jako korzystną dla siebie – mimo wszystko, warto pamiętać o tym, że może ona przerodzić się z czasem w unikanie.

WSPÓŁPRACA

Cechuje się szukaniem rozwiązania, które będzie zadowalające dla obu stron. W tej strategii istotna jest praca nad rozwiązaniem, w którym najważniejsze interesy stron zostaną zaspokojone. Współpraca ma wiele zalet i może zaowocować w przyszłości. Stosowanie opisanych wyżej strategii w praktyce może okazać się bardziej skomplikowane, niż zdaje się być w teorii. Jest zależne od wielu czynników, między innymi uzależnione od konkretnej sytuacji oraz osób, których dotyczy. Zwykle osoby prezentują w konfliktach powtarzalne i „ulubione” strategie – istotna i sprzyjająca rozwiązaniu konfliktu jest natomiast elastyczność. Kolejną trudnością może okazać się to, że wybór strategii podczas kłótni zazwyczaj dokonywany jest spontanicznie, bez analizy sytuacji. Istotnym jest, by zrozumieć proces narastania konfliktu, rozmawiać o potrzebach stron i możliwych konsekwencjach.

Poza wyżej opisanymi strategiami, ludzie mogą podejmować szereg innych działań, takich jak:

- poszukiwanie wsparcia – odwołując się do autorytetu lub innych ludzi,
- odwołanie się do trzeciej strony – np. wstępując na drogę prawną,
- podjęcie walki, by zniszczyć przeciwnika,
- próby rozwiązania konfliktu – podejmując się bezpośrednich negocjacji, lub szukając mediatora, który wspomógłby proces rozwiązania konfliktu.

Podczas konfliktu, w którym występują silne emocje, strony nieświadomie dokonują wyboru określonej strategii, która określa ich kolejne interakcje – mowa o zaangażowaniu w konflikt lub wycofaniu się. Wybór przeciwnych strategii przez strony

i sztywne trzymanie się ich może być destruktywne i pogłębiać konflikt. Wybór zaangażowania lub unikania często stoi u podstaw innych konfliktów.

PRZEBIEG KONFLIKTU – ZACHOWANIA PODEJMOWANE PRZEZ STRONY²

Rozpoznanie faz konfliktu jest kluczowe w podjęciu kroków pozwalających na jego skuteczne rozwiązanie.

Poniżej przedstawione zostały zachowania, często przejawiane podczas kłótni:

I Faza

Strony dostrzegają, że „coś jest nie tak”. Charakteryzuje się występowaniem przeczuć, napięć, mogą pojawiać się następujące zachowania, tzw. detektory konfliktu, czyli elementy, które wskazują, że może pojawić się spór.

DETEKTORY KONFLIKTU

- unikanie kontaktu bezpośredniego,
- brak cierpliwości, drażliwość wobec strony, formalizowanie kontaktu,
- złośliwe uwagi, prowokacje,
- polaryzacja – podkreślanie wzajemnych różnic, odrębności,
- utrudnianie zdobycia informacji, których potrzebuje druga strona,
- opór wobec propozycji drugiej strony, niezgadanie się,
- lekceważenie poglądów, stosowanie ironii,
- fiksacja na własnych poglądach, własnym zdaniu – jego gwałtowna i emocjonalna obrona,
- zarzucanie drugiej stronie złych intencji,
- nieufność, gotowość do zachowań obronnych w sytuacji bezpośredniego kontaktu,
- ograniczenie swobody działań drugiej strony, blokowanie zasobów,
- izolowanie kontaktów z innymi, utrudnianie ich drugiej stronie.

² W. W. Wilmot, J. L. Hocker, *Style i taktyki*, [w:] *Konflikty między ludźmi*, red. E. Mandal, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 196.

II Faza

Wzajemna wrogość – opisane wyżej zachowania (detektory) nasilają się, narastają zarzuty.

III Faza

Kulminacja – charakteryzuje się rozładowaniem napięcia, wybuchem awantury, w której przeważają negatywne emocje – uniemożliwia to racjonalne spojrzenie na sprawę przez strony i użycie rozumowych argumentów. Mogą występować zachowania agresywne.

IV Faza

Wyciszenie – w konsekwencji fazy kulminacji, w której stan wysokiego napięcia emocjonalnego, jako nienaturalny, staje się niemożliwy do zniesienia.

V Faza

Porozumienie – następuje, gdy strony utrzymują ze sobą komunikację. Dzięki skupieniu się na wzajemnych interesach, przyjrzeniu się stanowiskom, umożliwia dalszą współpracę. Należy zaznaczyć, że nie każdy konflikt przebiega według prezentowanego modelu – może bowiem zostać zerwany w którejś z faz, np. kulminacyjnej. Kluczowa jest znajomość i obserwacja poszczególnych faz.

MODEL PROCESU KONFLIKTU LOUISA R. PONDY'EGO – FAZY KONFLIKTU³

W modelu tym występuje pięć faz. Na ich podstawie można zidentyfikować, jak poważny jest prezentowany konflikt. Wyróżnia się:

- a. Konflikt utajony – występuje, gdy spór nie został jeszcze zidentyfikowany, aczkolwiek pojawiają się czynniki sprzyjające jego wystąpieniu w postaci np. ograniczonych zasobów.
- b. Konflikt spostrzegany – występuje, gdy jedna bądź obie strony dostrzegają źródło konfliktu. Strony nie podejmują jednak działań.

³ Chelpa, T. Witkowski., *Istota konfliktu*, [w:] *Psychologia konfliktów*, red. T. Witkowski, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2004, s. 151-152.

- c. Konflikt odczuwany – w tej fazie, mimo że strony nie podejmują działań ofensywnych, wyraźnie zwiększa się między nimi napięcie.
- d. Konflikt manifestowany – występuje w następstwie konfliktu odczuwanego – ta faza jest zwykle kojarzona z pojęciem konfliktu, ponieważ pojawiają się wówczas działania stron (często walka). Jednak w zależności od okoliczności, strony mogą podjąć działania, które prowadzą do rozwiązania konfliktu. W tej fazie, w następstwie działań stron, może okazać się, jak potoczy się spór – przynosząc korzyści lub straty.
- e. Konflikt zakończony – to moment, w którym następuje obniżenie napięcia między stronami. Wyraźne staje się, czy został on rozwiązany, czy stłumiony. Stłumiony, czyli nierozwiązany konflikt może zwiększyć napięcie między stronami, a nawet powodować pojawienie się kolejnych konfliktów.

Świadomość zaistnienia konfliktu i umiejętność rozpoznania jego fazy jest kluczowym momentem, w którym strony mają możliwość szukania drogi do jego rozwiązania.

PRZYCZYNY ZACHOWAŃ NIEPOŻĄDANYCH W ORGANIZACJACH

W praktyce organizacji pozarządowych może pojawić się szereg sytuacji konfliktowych związanych zarówno ze strukturą ich zarządzania, jak i przyjętą kulturą organizacji pracy. O ile struktura zarządzania jest odgórnie przyjętym schematem, o tyle kultura wewnątrzorganizacyjna opiera się bardziej na sposobie komunikacji, relacjach między pracownikami niż samym podziale wykonywanych zadań.

Czynniki, które prowadzą do mobbingu:

- brak odpowiedniej komunikacji,
- dysfunkcjonalna struktura (złożoność pracy),
- presja zewnętrzna,
- atmosfera strachu,
- niewłaściwa kontrola pracy i wyników pracy,

Porady na sytuacje konfliktowe

Kluczem do dobrej komunikacji i współzycia społecznego opartego na wzajemnym szacunku jest zadbanie o neutralny styl rozmowy. Takie umiejętności można i warto ćwiczyć, np. stosując zasady opracowane przez Danę Caspersen - doświadczoną mediatorkę i badaczkę sytuacji konfliktowych. Jej zdaniem osoby dojrzałe emocjonalnie potrafią dostrzegać spór jako okazję do zmian i rozwoju. Swoje umiejętności słuchania i mówienia można doskonalić stosując następujące zalecenia⁴:

1. Nie słuchaj ataków. Dostrzegaj to, co się kryje za słowami.
2. Powstrzymuj pokusę przejścia do ataku. Zmieniaj styl rozmowy.
3. Przemawiaj do najlepszych cech drugiej osoby.
4. Rozróżniaj potrzeby, interesy i strategie działania.
5. Uświadamiaj sobie emocje. Traktuj je jako sygnał.
6. Odróżniaj akceptację od przyznania racji.
7. Słuchając, unikaj wtrącania własnych uwag.
8. Odróżniaj oceny od obserwacji.
9. Sprawdzaj, czy twoje przypuszczenia są słuszne. Odrzucaj je, jeśli okażą się błędne.
10. Przejawiaj ciekawość i ufaj, że można się dogadać. Myśl raczej o tym, co się dzieje, a nie czyja to wina, i zatrzymaj się, gdy czujesz, że pogarszasz sytuację.

⁴ D. Caspersen, J. Elffers „Powiedz to inaczej. 17 zasad rozwiązywania konfliktów” Wydawnictwo Czarna Owca

Czym jest mobbing?

Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników⁵.

Wyróżnia się mobbing pionowy, gdy pracodawca mobbinguje pracownika, tzw. bossing. Z kolei zjawisko, gdy pracownik mobbinguje pracodawcę nosi nazwę staffingu.

Mobbing poziomy występuje na tym samym szczeblu, czyli wśród współpracowników. Grupa pracowników wybiera tzw. „kozła ofiarnego” i na tej osobie skupiają się negatywne zachowania grupy. Dlatego istotne jest zwracanie uwagi na relacje w grupie współpracowników, aby zauważyć pojawiające się sygnały świadczące o niewłaściwym zachowaniu czy zmianie relacji. Mobbing jest zjawiskiem zmiennym w czasie. Jeżeli odpowiednio wcześnie nie spotka się z reakcją, wówczas nabierze rozpędu i trudniej będzie go wyeliminować.

Może zdarzyć się także mobbing o charakterze mieszanym. W takiej sytuacji grupa szykanuje jedną lub kilka osób, a pracodawca daje na to przyzwolenie bądź nawet ją do tego zachęca. Jest to sytuacja bardziej złożona i trudniejsza do rozwiązania.

Kodeks Pracy nie zawiera katalogu zachowań mobbingowych.

Zachowania mobbingowe polegają na⁶:

- utrudnianiu możliwości komunikowania się (ograniczanie wypowiedzi, przerywanie, krzyk, ciągłe krytykowanie, groźby, poniżające gesty),

⁵ art. 933 §2 kodeksu pracy

⁶ przykłady za H. Leymann'em: <https://lodz.pip.gov.pl/pl/f/v/155360/Mobbing%20w%20miejscu%20pracy.pdf>

- wpływaniu na stosunki społeczne w miejscu pracy (unikanie rozmów, nie dawanie możliwości odezwania się, izolowanie, ostracyzm),
- kreowaniu złego wizerunku osoby (plotki, ośmieszanie, sugerowanie choroby psychicznej, wyśmiewanie, zmuszanie do wykonywania prac naruszających godność, poniżej kwalifikacji),
- pogarszaniu sytuacji życiowej (brak zadań, zbyt dużo zadań, zadania poniżej kompetencji, obraźliwe, zbyt trudne),
- wpływaniu na zdrowie (prace szkodliwe, zagrożenie przemocą, znęcanie się fizyczne)

Mobbing nie jest dyskryminacją. Podstawowe różnice między mobbingiem a dyskryminacją to:

- brak ochrony przed mobbingiem na etapie rekrutacji; ochrona przed dyskryminacją ma miejsce także na etapie rekrutacji,
- mobbing musi charakteryzować długotrwałe i uporczywe działanie; dyskryminacja może mieć charakter jednorazowy,
- mobbing nie odnosi się do cechy prawnie chronionej, a w przypadku dyskryminacji, konieczny jest związek gorszego traktowania z cechą prawnie chronioną (np. ze względu na płeć, niepełnosprawność, wyznanie, orientację seksualną),
- osoba podnosząca zarzut o mobbing zobowiązana jest udowodnić takie zachowanie; w przypadku dyskryminacji, to pracodawca udowadnia, że nie doszło do nierównego traktowania lub różnicując uprawnienia pracownicze stosował inne obiektywne kryteria (przeniesiony ciężar dowodu),
- mobbing charakteryzuje celowość działań lub zachowań sprawcy; w przypadku dyskryminacji celowość nie ma znaczenia.

Dyskryminacja i równe traktowanie

Zgodnie z art. 11³ kodeksu pracy, jakakolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu, bezpośrednia lub pośrednia, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, zatrudnienia na czas określony lub nieokreślony, zatrudnienie w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy – jest niedopuszczalna.

Dyskryminowanie bezpośrednie zachodzi wówczas, gdy pracownik z jednej lub kilku wskazanych powyżej przyczyn był, jest lub mógłby być traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż inni współpracownicy.

O dyskryminacji pośredniej mówimy, gdy na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania występują lub mogłyby wystąpić niekorzystne dysproporcje albo szczególnie niekorzystna sytuacja w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępie do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych wobec wszystkich lub znacznej liczby pracowników należących do grupy wyróżnionej ze względu na jedną lub kilka przyczyn wymienionych w art. 11³ kodeksu pracy, chyba że postanowienie, kryterium lub działanie jest obiektywnie uzasadnione ze względu na zgodny z prawem cel, który ma być osiągnięty, a środki służące osiągnięciu tego celu są właściwe i konieczne.

Równe traktowanie w zatrudnieniu oznacza niedyskryminowanie w jakikolwiek sposób, czy bezpośredni czy pośrednio z przyczyn określonych w art. 11³ kodeksu pracy, przy czym za przejaw dyskryminowania uważa się także:

- działanie polegające na zachęcaniu innej osoby do naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu lub nakazaniu jej naruszenia tej zasady,

- niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery (molestowanie)⁷.

Szczególnym przejawem dyskryminacji ze względu na płeć jest molestowanie seksualne⁸, polegające na każdym niepożądanym zachowaniu o charakterze seksualnym lub odnoszącym się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika, w szczególności stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery. Na takie zachowanie składają się elementy fizyczne, werbalne lub pozawerbalne.

⁷ art. 18^{3a} §5 kodeksu pracy

⁸ art. 18^{3a} §5 kodeksu pracy

Propozycje rozwiązań, dobre praktyki

Pracodawca ma obowiązek przeciwdziałać mobbingowi⁹.

W świetle prawnej definicji, ofiarą mobbingu może stać się jedynie pracownik, którym zgodnie z przepisami kodeksu pracy jest osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę. Pracownikiem nie jest natomiast: osoba wykonująca pracę na podstawie umowy cywilnoprawnej, osoba prowadząca działalność gospodarczą, osoba pozostająca w stosunku służbowym czy osoba wykonująca pracę nakładczą. Oznacza to, że osoby doświadczające mobbingu poza stosunkiem pracy, pozostają poza kodeksową ochroną przed mobbingiem, mogą natomiast dochodzić swoich roszczeń przed sądem cywilnym w oparciu o przepisy regulujące ochronę dóbr osobistych.

Aktywistki i aktywiści współpracują z organizacjami pozarządowymi w różnych wymienionych wyżej formach. Nie wszyscy zatem są objęci regulacjami kodeksowymi w zakresie ochrony przed mobbingiem i dyskryminacją.

Wydaje się, że dobrym rozwiązaniem może być objęcie wszystkich osób współpracujących (aktywistek i aktywistów), niezależnie tego, czy są pracownikami czy współpracują na innej podstawie niż umowa o pracę, ochroną przed niepożądanymi zachowaniami.

Pracodawca ma obowiązek szanować godność i inne dobra osobiste pracownika¹⁰. Rozważając objęcie wszystkich aktywistek i aktywistów jednakowymi zasadami, można odwołać się do art. 30 Konstytucji RP, zgodnie z którym przyrodzona i niezbywalna godność człowieka stanowi źródło wolności i praw człowieka i oby-

⁹ art. 183a §6 kodeksu pracy

¹⁰ art. 11¹ kodeksu pracy

watela. Jest ona nienaruszalna, a jej poszanowanie i ochrona jest obowiązkiem władz publicznych.

Dobrym rozwiązaniem będzie stworzenie zasad obejmujących wszystkie osoby w organizacji. Może to być lista zasad obowiązujących w danej organizacji, czy zapisów w formie kodeksu etycznego organizacji.

W ramach profilaktyki sprawdzonym rozwiązaniem będą systematyczne szkolenia z dobrej komunikacji wewnątrz zespołu oraz rozwiązywania konfliktów.

Stworzenie obowiązujących w danej organizacji procedur przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i nierównemu traktowaniu oraz objęcie nimi wszystkich aktywistek i aktywistów pozwoli na ujednoczenie zasad przeciwdziałania tym niepożądanym zachowaniom w całej organizacji.

Korzyściami dla organizacji wdrażających programy antymobbingowe i antydyskryminacyjne są:

- wzrost prestiżu organizacji,
- wzrost wydajności,
- zmniejszenie przepływu pracowników w organizacji
- ograniczenie ryzyka postępowań sądowych,
- wypracowanie efektywnych form rozwiązywania konfliktów w organizacji,
- przeciwdziałanie negatywnym zjawiskom takim jak „ucieczki na zwolnienia lekarskie, „bojkotowanie” obowiązków pracowniczych i miejsca pracy.
- większe zadowolenie z pracy i motywacja do aktywnego zaangażowania się w działania organizacji

Narzędziem, które warto promować jako sposób do osiągnięcia tych korzyści jest mediacja, czyli rozwiązywanie konfliktów z pomocą osoby trzeciej – bezstronnego mediatora.

Mediacja, oprócz pomocy w rozwiązaniu konkretnego problemu, pełni także funkcję edukacyjną dla członków organizacji w zakresie nauki dobrej komunikacji.

Czym jest mediacja?

Mediacja jest pozasądową i polubowną metodą rozwiązywania konfliktów i sporów, opartą na wzajemnym zaufaniu, szacunku i poszanowaniu godności zaangażowanych stron.

Nie jest zbyt sformalizowana, co nadaje jej przyjazny i bezpieczny charakter działania.

Przed wszystkim sprzyjają temu podstawowe zasady mediacji, tj. dobrowolność, poufność oraz bezstronność i neutralność mediatora, a także jego akceptowalność przez strony konfliktu.

1. dobrowolność – udział w mediacji zależy tylko od woli stron. Jeżeli strona nie wyraża zgody na udział w mediacji, nie można jej do udziału w postępowaniu mediacyjnym zmusić. Na każdym etapie postępowania mediacyjnego strona może zrezygnować z mediacji. Stwarza to tak istotne poczucie komfortu dla stron, które przystępują do postępowania mediacyjnego z pełną świadomością, że przystąpienie do mediacji jest ich dobrą wolą i mogą się z niej wycofać na każdym etapie.
2. poufność – oznacza zachowanie w tajemnicy treści rozmów pomiędzy mediatorem i stronami oraz między stronami. Stosowanie tej zasady sprzyja stworzeniu atmosfery bezpieczeństwa, co pozwala na szczerą wymianę poglądów na temat danej sprawy i większy wgląd w diagnozę problemu.
3. bezstronność – dotyczy mediatora. Mediator nie może faworyzować żadnej ze stron. Obie strony i wszyscy uczestnicy mediacji powinni być traktowani równo. Jeżeli mediator zna którąś ze stron, powinien o tym powiedzieć. Tak samo jak o relacjach, które go łączą, np. relacje służbowe, osobiste, rodzinne. Mediator powinien rozważyć, czy w sytuacji, która może wpływać na naruszenie tej zasady nie powinien się wyłączyć z postępowania, a jego prowadzenie przekazać innemu mediatorowi za zgodą stron.

4. neutralność – dotyczy stosunku mediatora do przedmiotu sporu. Mediator prowadzi postępowanie mając na uwadze interesy i potrzeby stron, a nie własne. Jeżeli strony osiągną porozumienie, to powinno ono odpowiadać interesom i potrzebom stron, a nie mediatora.
5. akceptowalność - mediator nie prowadzi mediacji, jeżeli nie został zaakceptowany przez strony.

W sprawach dotyczących konfliktów w organizacji oraz mobbingu lub dyskryminacji mediacja może być dobrym rozwiązaniem ze względu na wskazane wyżej zasady, tj. dobrowolność, poufność i bezstronność mediatora. Osoba, która doświadczyła mobbingu i dyskryminacji wymaga szczególnego wsparcia, które może zapewnić jej mediator dbający o poczucie bezpieczeństwa i zachowanie równowagi między skonfliktowanymi stronami.

Pojawia się pytanie, czy prowadzenie mediacji w NGO's wymaga od mediatora znajomości działania organizacji pozarządowych? Niewątpliwie znajomość realiów funkcjonowania NGO's może pomóc mediatorowi w prowadzeniu postępowania.

Wydaje się jednak, że nie powinno to przesądzać o wyborze mediatora. Profesjonalny mediator stale się rozwija podnosząc swoje umiejętności. Prowadzenie mediacji w środowisku aktywistek i aktywistów nie powinno zatem stanowić problemu dla doświadczonego mediatora.


Oprócz umiejętności mediacyjnych, nabytych podczas szkoleń i kursów, mediator powinien cechować się wrażliwością i empatią. Zagadnienia związane z rozwiązywaniem konfliktów oraz mobbingiem i dyskryminacją nie ograniczają się do kwestii prawnych, ale wiążą się z zarządzaniem emocjami, ze świadomością i znajomością skutków psychicznych, jakie ze sobą niosą. Doświadczenie życiowe mediatora również może być czynnikiem wzbogacającym posiadany przez niego warsztat.

Mediator ze względu na odpowiednie przygotowanie, umiejętności i doświadczenie może skutecznie wspomóc proces dochodzenia do porozumienia między osobami pracującymi w organizacjach pozarządowych.

Mediacja jest dobrym rozwiązaniem i wartą ją polecić, bo:

- daje szansę na szybkie rozwiązanie problemu w atmosferze szacunku i poszanowania autonomii każdej ze stron, a także dyskrecji,
- jest postępowaniem opartym na wartościach (szczerłość, uczciwość, szacunek),
- pozwala na podjęcie działań już na wczesnym etapie konfliktu,
- osoby biorące udział w tym postępowaniu mają kontrolę nad przebiegiem procesu; nic nie odbędzie się bez ich wiedzy i zgody,
- uczy prawidłowej komunikacji i odnoszenia się do siebie z szacunkiem.

Projekt realizowany z dotacji programu Aktywni Obywatele – Fundusz Krajowy finansowanego przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię w ramach Funduszy EOG.

Iceland 
Liechtenstein **Active**
Norway grants **citizens fund**

We współpracy z:



**FUNDACJA
STABILO**



**FUNDACJA
BATOREGO**



**fundacja
stocznia**



**Fundacja Akademia
Organizacji
Obywatelskich**

Projekt został objęty Honorowym Patronatem Rzecznika Praw Obywatelskich i patronatem prasowym NGO.pl



**RZECZNIK PRAW
OBYWATELSKICH**



#działamydlazmiany

ISBN 978-83-929718-3-2

