

**Mariusz Chmielewski,
Radosław Ronowicz,
Hanna Czubasiewicz**

MEDIACJA JAKO NARZĘDZIE ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW W OPINIACH PRACOWNIKÓW

Streszczenie

Mediacja jest wskazywana w literaturze przedmiotu jako jedna z najpopularniejszych metod spośród pozasądowych metod rozwiązywania konfliktów. Pozwala ona stronom konfliktu na personalizację procesu i podejście do problemu w sposób, który jest dla obu stron najbardziej odpowiedni. Współpraca biznesowa opiera się na komunikacji i zaufaniu obu stron do siebie dzięki udziałowi w całym procesie mediatora prowadzącego cały proces. W przypadku konfliktu, obie strony mają trudności w komunikacji, co w znaczący sposób wpływa na ograniczenie zaufania do siebie, a to z kolei szkodliwie oddziałuje na prowadzenie działalności operacyjnej podmiotu. Ewentualne rozwiązania, które można wypracować, zależą od uczestników mediacji, ponieważ to oni decydują o jej wyniku. Dlatego też mediacja, mimo zaistniałego wcześniej konfliktu, daje możliwość powrotu do miejsca pracy i długotrwałej współpracy. Wreszcie mediacja może być stosowana na każdym etapie konfliktu i może być inicjowana przez każdą ze stron sporu, niezależnie od stażu pracy czy stanowiska. W artykule wykorzystano ankietę jako narzędzie diagnozujące poziom znajomości mediacji pracowników do jej wykorzystania w procesie rozwiązywania konfliktu w praktyce działania przedsiębiorstwa. Dzięki temu, dokonano weryfikacji stopnia znajomości tej metody rozwiązywania konfliktów w badanej grupie oraz skali wykorzystania w działalności przedsiębiorstw. Badania wykazały, iż mimo znajomości tego pojęcia, w praktyce mediacja wykorzystywana była w niewielkim stopniu w przypadku przedsiębiorstw, w których zatrudnieni są poddani analizie pracownicy.

Słowa kluczowe: mediacja, alternatywne metody rozwiązywania sporów (ADR), rozwiązywanie problemów, zarządzanie zasobami ludzkimi, empowerment.

MEDIATION AS A TOOL FOR CONFLICT RESOLUTION AS PERCEIVED BY EMPLOYEES

Abstract

Mediation is identified in the literature as one of the most popular methods among non-judicial methods of conflict resolution. It allows the conflicting parties to personalize the process and approach the problem in a way that is most suitable for both parties to the conflict. Business cooperation is based on communication and



trust between the two parties to each other through the participation of a mediator leading the entire process. In the case of conflict, both parties have difficulties in communication which significantly reduces trust in each other, which has a detrimental effect on the conduct of the entity's operations. Possible solutions that can be worked out depend on the mediation participants, as they are the ones who decide the outcome. Therefore, mediation offers the possibility of returning to the workplace and long-term cooperation, even though they were previously in conflict. Finally, mediation can be used at any stage of the conflict and can be initiated by either party to the dispute, regardless of seniority or position. The article uses a questionnaire survey as a tool to diagnose the level of familiarity of employees with mediation for its use in the process of conflict resolution in the practice of enterprise operations. Thanks to this, the degree of familiarity with this method of conflict resolution in the surveyed group and the scale of use in the activities of enterprises were verified. The research showed that despite the familiarity of this concept in practice, mediation was used to a small extent in the case of enterprises where the analyzed employees are employed.

Keywords: mediation, alternative dispute resolution (ADR), solving conflicts, human resource management, empowerment.

Wstęp

Komunikacja i otwartość na nowe rozwiązania zyskują coraz większe znaczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Im większe bariery w przekazie informacji występują w danej organizacji, tym większe prawdopodobieństwo, że kreatywne rozwiązania nie dotrą do decydentów mających wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem. Promowanie otwartości i zachęcanie do dzielenia się swoimi pomysłami może mieć więc istotny wpływ na sukces zarówno samego przedsiębiorstwa, jak i rozwój zawodowy poszczególnych pracowników. O sile i przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw może więc stanowić właśnie wspieranie i wzmacnianie pracowników w szukaniu rozwiązań dla realizowanych przez nich procesów. Koncepcją wpisującą się w inwestowanie w potencjał i rozwój pracowników jest empowerment¹. Jednak rozwój kapitału ludzkiego powinien wykraczać dalej poza ramy ustalonych wewnątrz przedsiębiorstwa procesów, aby nie stały się one naturalną przeszkodą ewolucji. Taką barierą są konflikty, które w sposób niekontrolowany mogą doprowadzić do sporów sądowych lub innych szkód, jak choćby podziału ludzi albo deprecjowania dobrych pomysłów drugiej strony, co może zagrażać realizacji podstawowych celów prowadzonej przez organizację działalności operacyjnej². Metodą gwarantującą poufność rozwiązywania konfliktu, będącą nieformalnym i do-

¹ Czubasiewicz H., Ronowicz R., *The assesment of the empowerment level of managerial and specialist Staff – case study*, „Journal of Modern Science” 2022, nr 48(1), s. 163.

² Pioch J., Chmielewski M., *Wycena wartości przedsiębiorstw dla potrzeb zarządzania wartością*, [w:] *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej*, pr. zb. red. Bielecki J. K., Pawłowicz L., CeDeWu, Warszawa 2015, s. 119.

browolnym procesem, jest mediacja³. Pozwala ona na zainicjowanie spotkań mających na celu rozwiązanie konfliktu na każdym etapie jego trwania i jednocześnie daje dużą swobodę wszystkim jej uczestnikom w wypracowaniu właściwych rozwiązań. Każda osoba, bez względu na stanowisko, staż pracy czy pozycję w zespole, może zaproponować mediację. Fundamentalnymi zasadami mediacji są: poufność, dobrowolność oraz neutralność i bezstronność⁴. Celem artykułu jest prezentacja mediacji jako narzędzia rozwiązywania konfliktów oraz analiza samooceny poziomu znajomości mediacji jako narzędzia rozwiązywania konfliktów, a także stopnia jego wykorzystania w miejscu pracy, przeprowadzona w oparciu o badania ankietowe wśród pracowników w województwie pomorskim.

1. Pojęcie i przebieg konfliktu

Konflikt bardzo często jest uosabiany z kłótnią lub walką. Należy zaznaczyć, iż tylko niektóre przypadki prowadzą do takiej sytuacji. Możliwych scenariuszy przebiegu konfliktu jest zdecydowanie więcej i nie zawsze muszą się one kończyć negatywnie. Z jednej strony, konflikt rodzi złe emocje, doprowadza do nerwowych sytuacji i postrzegany jest jako antagonizm. Z drugiej – jest tylko określeniem sprzeczności, rozbieżności, różnicy zdań pomiędzy stronami biorącymi w nim udział. Ten sam termin może oznaczać źródło otwartej destruktywnej wojny między ludźmi w organizacji, a zarazem, może być kreatywną burzą mózgów, w wyniku której powstają nowe pomysły wpływające na rozwój danej organizacji. Z definicji, konfliktem jest zdarzenie, w którym zależne od siebie osoby starają się o zaspokojenie swoich potrzeb kosztem drugiej strony⁵. Do konfliktu interesów może dojść nie tylko wtedy, gdy strony są od siebie zależne, ale również w innych przypadkach, na przykład gdy zachodzi zjawisko ograniczonych zasobów i strony o nie konkurują. Do powstania konfliktu może również dojść w przypadku nieporozumienia lub przekonania jednej ze stron, że ktoś stoi na przeszkodzie w realizacji celów, do których ona dąży. Jak widać, podstawy powstawania konfliktu w organizacji mogą być różne.

Pojęcie konfliktu jest związane z pojęciami różnicy i odrębności⁶. Konflikt jest fazą początkową, w której osoby podejmują decyzje co do sposobu dalszego postępowania w tej sytuacji. Takim sposobem może być walka, współpraca,

³ Wolańska-Wieczorek, I., *Mediacja w sprawach gospodarczych i biznesowych. Rozważania teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2022, 53(1–2), s. 110.

⁴ Przylepa-Lewak A., *Mediacja jako forma komunikacji w postępowaniu administracyjnym*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio G–Ius” 2022, 69(2), s. 66.

⁵ Budkiewicz D., Linartowska A., *Konflikt jako realny problem dotyczący pracowników wielu instytucji-analiza zagadnienia na przykładzie placówek oświatowych*, „Bezpieczeństwo XXI Wieku Szanse–Zagrożenia–Perspektywy” 2020, nr 9, s. 10.

⁶ Płoszczyńiec A., *Typologia konfliktów wartości*, „Kultura i Wartości” 2022, nr. 34, s. 172.

szukanie pomocy osoby trzeciej, która specjalizuje się w rozwiązywaniu sporów lub skierowanie sprawy do sądu.

Do metod pozasądowych, nazywanych alternatywnymi metodami rozwiązywania sporów, należą: arbitraż, negocjacja lub mediacja⁷ – metody te są określane skrótem ADR (ang. Alternative dispute resolutions). Arbitraż oznacza metodę, w której wybrany specjalista lub autorytet w danej dziedzinie zapoznaje się z problemem, analizuje go i podejmuje za strony decyzję co do sposobu rozwiązania sporu. Arbiter narzuca stronom swoje ustalenia i ma charakter wyższej instancji w procesie rozwiązywania sporu. Negocjacje z kolei, dają już stronom konfliktu większą możliwość ingerencji w spór i kierunek jego zakończenia. Strony sporu są tutaj reprezentowane przez negocjatorów, którzy poprzez wykorzystanie różnych technik negocjacyjnych i komunikacyjnych starają się wypracować najlepsze możliwe rozwiązanie dla swojego klienta. W ramach negocjacji możemy wyróżnić różne style – od miękkich – integracyjnych, w których negocjatorzy podejmują współpracę w celu znalezienia optymalnego dla obu stron rozwiązania lub kompromisu, po twarde – pozycyjne, w których negocjatorzy podejmują walkę, a stawką jest maksymalizacja zysku dla swojego klienta, nawet kosztem drugiej strony⁸.

Najważniejszą i jednocześnie najpopularniejszą metodą ADR jest mediacja. Według literatury przedmiotu, mediacja to postępowanie pojednawcze, w którym bezstronny i neutralny specjalista pomaga w wypracowaniu wspólnego rozwiązania konfliktowej sytuacji. Mediator może być też postrzegany jako ktoś z zewnątrz, kto został wybrany i zaakceptowany przez strony sporu do przeprowadzenia interwencji w konflikt celem jego transformacji i wzmocnienia uczestników mediacji w wypracowaniu wspólnego pomysłu na wyjście z powstałego problemu⁹. Warto zaakcentować, że mediacja może być przeprowadzona na każdym etapie cyklu konfliktu.

Konflikt może występować jako jednostkowe zderzenie różnic, ale również w perspektywie długofalowej – jako dynamiczny proces. W przypadku jednostkowej sytuacji wśród osób, które nie są skazane na współpracę ze sobą, strony sporu mogą wyjaśnić dzielące je różnice lub zakończyć relację i pójść w swoją stronę. Inaczej kształtuje się konflikt wśród współpracowników, partnerów biznesowych, zespołów pracujących nad wspólnym projektem lub w relacjach między pracownikiem a przełożonym. W relacjach współzależności i w perspektywie długiej współpracy, konflikt przybiera formę procesu i składa się z wielu elementów. Źródło konfliktu może po pewnym czasie nie mieć więk-

⁷ Arkuszewska A., *Pozasądowe metody rozwiązywania sporów – mediacja i arbitraż w modelu kodeksu postępowania cywilnego*, „Gdańskie Studia Prawnicze” 2022, nr 5(57), s. 210.

⁸ Przybyła K., Biniasz D., *Konflikty w logistycznym zespole projektowym – studium przypadku*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2021, nr 24(1–2), s. 22.

⁹ Jurewicz-Bakun K., *Mediacja jako jedna z form rozwiązywania sporów indywidualnych w prawie pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2021, nr 3, s. 142.

szego znaczenia dla uczestników sporu, ponieważ ten, może być fuzją kilku różnych problemów, które narastały z upływem czasu.

Zazwyczaj konflikt zaczyna się od zderzenia ze sobą różnic lub od nieporozumienia (domniemania, że takie różnice faktycznie występują, podczas gdy w rzeczywistości ich nie ma). Dalszy przebieg konfliktu przybiera formę ewolucji, w której dochodzi do utrudniania przez jedną lub obie strony realizacji celów. W konsekwencji dochodzi do polaryzacji sporu i okopania się stron konfliktu w swoich założeniach i dalej – do rozpoczęcia walki¹⁰. Rywalizacja na początku może przybierać formę utajoną. Podjęcie decyzji o próbie zwalczenia drugiej strony może wiązać się najpierw z szukaniem sojuszników, badaniem terenu, rozsiewaniem plotek i oceną siły swojego przeciwnika. Na przebieg konfliktu ma duży wpływ doświadczenie obu stron w sytuacjach konfliktowych, otoczenie sporu i reakcja przeciwnika. Nierozwiązany w porę konflikt może przyjąć formę otwartej walki, w której strony nie liczą się już ze stratami i ich jedynym celem jest zadanie jak największej ilości szkód swojemu przeciwnikowi. W takiej sytuacji cele organizacji schodzą na dalszy plan – strony skupiają się na zaspokojeniu swoich własnych partykularnych celów.

2. Istota i znaczenie mediacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem

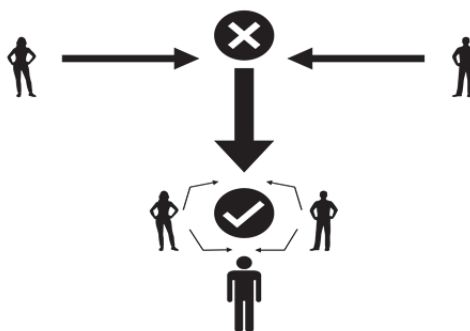
Rola mediacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem zajmuje osobliwe miejsce z uwagi na to, że nie występuje ona w codziennym funkcjonowaniu danej firmy. Pomijanie jej znaczenia jest jednak złudne, ponieważ w pewnej grupie konfliktów, które mogą nastąpić, brak wiedzy na jej temat może doprowadzić do sporów sądowych.

Z definicji, mediacja jest dobrowolnym i poufnym procesem dochodzenia przez strony do rozwiązania konfliktu z pomocą osoby trzeciej, będącej bezstronnym i neutralnym specjalistą – mediatorem. Zadaniem mediatora jest stworzenie uczestnikom mediacji warunków do swobodnej komunikacji, podczas której mogliby podjąć próbę wzajemnego zrozumienia swoich zachowań i przyjętych stanowisk. Ważne jest, aby mediator nie wywoływał żadnej presji na strony konfliktu w celu osiągnięcia porozumienia. Ugoda jest jednym z wielu efektów końcowych mediacji, natomiast to, czy strony skupią się na spisaniu swoich uzgodnień, wycofaniu sprawy sądowej bez spisywania ugody, ustaleniu warunków dalszej współpracy lub zakończeniu jej na innych ustalonych zasadach, zależy już od samych stron. Mediator nie podpowiada ani nie sugeruje rozwiązań, ale pomaga w opracowaniu projektu ugody lub korzystając ze swojego doświadczenia, wskazuje inne formy zakończenia mediacji.

¹⁰ Oleksiak P., *Identyfikacja i rozstrzyganie konfliktów w jednostkach sektora publicznego*, [w:] *Skuteczny Kierownik Sektora Publicznego*, pod red. Pawłowska B., Wydawnictwo i Pracownia Poligraficzna Łódzkiego Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego, Łódź 2018, s. 142.

Poglądowy proces przejścia od konfliktu do podjęcia mediacji został zobrażony na Rysunku 1.

Rysunek 1. Proces przejścia od konfliktu do mediacji.



Źródło: opracowanie własne.

Strony w konflikcie początkowo zderzają się z różnicami poglądów i starają się je wzajemnie wyjaśniać. Nierozwiązany problem przybiera na sile, a im bardziej jego uczestnicy są od siebie zależni, tym bardziej dla nich staje się oczywiste, że rozpoczęła się gra, w której jedno z nich straci, a wygrana strona zyska. Nadchodzi czas podjęcia decyzji czy bardziej opłacalna jest rywalizacja, czy szukanie pomocy u doświadczonego specjalisty, który zaopiekuje się konfliktem i pomoże stronom wyjść z tej sytuacji z twarzą. Doświadczonego specjalistą może być właśnie mediator, który w procesie mediacji stworzy przestrzeń do transformacji konfliktu i wzmocni jego uczestników w szukaniu konstruktywnych rozwiązań.

Mediacja może zostać zainicjowana w trakcie postępowania sądowego, ale również, jeżeli takie postępowanie nie zostało wszczęte przez strony konfliktu. Ponadto sam zakres spraw dopuszczalnych do mediacji został sklasyfikowany przez ustawodawcę jako niedookreślony, co można zinterpretować, że katalog takich spraw zawiera wszystkie sytuacje sporne, w których doszło do zderzenia¹¹.

Bez względu na sposób, w wyniku którego doszło do mediacji, sam jej przebieg będzie za każdym razem wyglądał inaczej. Wynika to z faktu, że nie istnieje jeden model mediacji. Mimo iż zasady mediacji są podobne dla każdego rodzaju konfliktu, to sam jej charakter jest nieformalnym procesem i w dużej mierze jej przebieg zależy od samych stron konfliktu¹².

¹¹ Nasiadka Ł., *Mediacja w polskim postępowaniu administracyjnym ogólnym – charakterystyka instytucji*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2022, nr 9(16), s. 140.

¹² Wityńska P., *Mediacja w sprawach gospodarczych jako narzędzie wspomagające prowadzenie działalności gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2022, nr 9(16), s.130).

Znaczenie samej mediacji w przedsiębiorstwie jest więc zależne od typu sporu, jaki powstał w danej organizacji, jak np. wynikającego z:

- a) konfliktów pracowniczych,
- b) konfliktów między pracownikiem a przełożonym,
- c) konfliktów między przedsiębiorstwami¹³.

Każda sprawa wykraczająca poza zwyczajowe możliwości zaradzenia wewnątrz struktur przedsiębiorstwa, może z powodzeniem zostać poddana mediacji, która nie podlega formalnym zasadom obowiązującym w sądzie lub danym przedsiębiorstwie, a zawarta ugoda może mieć moc prawną.

Efektem postępowania mediacyjnego może być ugoda spisana między stronami. Najważniejsze jednak, że sam proces mediacji może pozytywnie wpłynąć na dalsze relacje stron i przyczynić się do długofalowej współpracy. Zatem mimo tego, że ugoda zdaje się być najbardziej wymierną i policzalną miarą mierzącą sukces mediatora, to pozostaje jeszcze sfera poprawy jakości komunikacji i sam efekt sprawiedliwości naprawczej, który już nie jest mierzalny, a jest kluczowy dla stron sporu. Na czym więc polega wspomniana sprawiedliwość naprawcza? Zgodnie z literaturą jest to proces skierowany na oczyszczenie negatywnej atmosfery powstałej między stronami konfliktu. Nie jest ona nastawiona na karę bądź zemstę¹⁴.

Można zatem przyjąć, że celem mediacji jest naprawienie tego, co zostało zniszczone w wymiarze psychologicznym. Takie podejście daje możliwość pojednania lub rozstania stron sporu na wspólnie ustalonych zasadach. Mimo stale rosnącej popularności mediacji i mimo deklaracji dotyczących popularności tego narzędzia, wydaje się, iż świadomość na jej temat wśród pracowników nadal jest stosunkowo nieduża. Trudno zatem mówić o zaletach mediacji wśród już skłóconych stron, jeżeli nie rozumieją one jej zasad i tego, w jaki sposób może im pomóc. Warunkiem wykorzystania wszystkich pozytywnych aspektów związanych z mediacją jest znajomość zarówno samego narzędzia, jak i zasad jego wykorzystania. Niniejsza praca ma na celu zweryfikowanie wiedzy o mediacji wśród badanych pracowników w województwie pomorskim oraz możliwości jej wykorzystania nie tylko w strukturach przedsiębiorstwa, ale również w przestrzeni prywatnej. Dobre doświadczenia z procesem mediacji mogłyby zostać przeniesione na standardy zawodowe w różnych branżach.

¹³ Gójska A., *Mediacja w postępowaniu cywilnym w Polsce w statystykach Ministerstwa Sprawiedliwości*, „Profilaktyka Społeczna i Resocjalizacja” 2013, nr 22, s. 112.

¹⁴ Łukawska-Malicka M., *Czym jest sprawiedliwość naprawcza? Istota i zarys problematyki*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio G-Ius” 2022, nr 69(2), s. 45.

3. Znajomość mediacji jako narzędzia rozwiązywania konfliktów wśród młodych pracowników

Celem podjętego badania ankietowego była analiza samooceny poziomu znajomości mediacji jako narzędzia rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy wśród pracowników w województwie pomorskim. Odpowiedzi na internetowy formularz ankiety udzieliły 72 osoby. Taka liczba przeankietowanych uniemożliwia wysnuwanie wniosków dotyczących całej zbiorowości zatrudnionych pracowników w województwie pomorskim (na koniec 2021 r. w województwie pomorskim aktywnych zawodowo było 1 066 tys osób – dane GUS). Charakterystyka ankietowanych osób obejmowała badanie czterech cech: płeć, wiek, wykształcenie oraz staż pracy. W przypadku ankietowanej grupy 71,5% stanowiły kobiety, a 28,5% stanowili mężczyźni. Największą grupę wśród ankietowanych stanowili pracownicy w wieku 21–40 lat (70% ankietowanych), kolejną grupę stanowiły osoby w wieku do 20 lat (15,7 ankietowanych), a ostatnią, a jednocześnie najmniej liczną grupę stanowiły osoby w wieku od 41 do 60 lat (14,3%). Ankietowani nie występowali poza tymi trzema grupami wiekowymi. Największa grupa ankietowanych posiadała wykształcenie średnie (74,3% ankietowanych), kolejną najliczniejszą grupą były osoby z wykształceniem wyższym (24,3% ankietowanych), a najmniej grupę stanowiły osoby z wykształceniem zawodowym (1,4% ankietowanych). Ostatnim parametrem charakteryzującym ankietowanych był staż pracy – największą grupę stanowiły osoby o stażu pracy do 5 lat (44,3% ankietowanych), kolejną grupę stanowiły osoby o stażu pracy od 11 do 20 lat (20% ankietowanych), następną grupę stanowiły osoby o stażu pracy do 1 roku (18,6%), kolejną grupę stanowiły osoby o stażu pomiędzy 6 a 10 lat (12,9%), najmniej liczną grupę stanowiły wśród ankietowanych osoby o stażu powyżej 20 lat (4,3%). Struktura ankietowanych pracowników z województwa pomorskiego uwzględniająca wskazane cechy opisujące została przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka ankietowanych – struktura analizowanych cech.

Cechy	Kobiety		Mężczyźni		Razem	
Płeć	71,50%		28,50%		100,00%	
	15-20		21-40	41-60	61 i więcej	Razem
Wiek	15,70%		70,00%	14,30%	0,00%	100,00%
	Zawodowe		Średnie		Wyższe	Razem
Wykształcenie	1,40%		74,30%		24,30%	100,00%
	Do 1 roku	1-5 lat	6-10 lat	11-20 lat	Powyżej 20 lat	Razem
Staż pracy	18,60%	44,30%	12,80%	20,00%	4,30%	100,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

W celu określenia stopnia znajomości i wykorzystania mediacji, zarówno w praktyce zawodowej, jak i poza nią, ankietowani odpowiadali na 12 pytań. Dla 11 pytań zastosowano siedmiostopniową skalę odpowiedzi: zdecydowanie nie zgadzam się, nie zgadzam się, raczej się nie zgadzam, nie mam zdania, raczej zgadzam się, zgadzam się, zdecydowanie się zgadzam. Zakładając, iż każdej z odpowiedzi przypiszemy punktację od 1 do 7 można na podstawie struktury odpowiedzi za pomocą średniej ważonej wyznaczyć wartość odpowiedzi przypisaną dla każdego pytania, która będzie wskazywała odpowiedź, jaką uzyskało dane pytanie w wyniku struktury uzyskanych odpowiedzi. Dla poszczególnych odpowiedzi przydzielone zostały następujące wagi: zdecydowanie nie zgadzam się – 1, nie zgadzam się – 2, raczej się nie zgadzam – 3, nie mam zdania – 4, raczej zgadzam się – 5, zgadzam się – 6, zdecydowanie się zgadzam – 7. Dzięki tak określonym wagom, wyznaczono średnią ważoną dla poszczególnych odpowiedzi, która wskazuje znaczenie uzyskanych odpowiedzi przy wykorzystaniu klasycznych miar statystycznych wykorzystywanych do analizy danych¹⁵.

W przypadku pierwszego pytania, ankietowani mieli odpowiedzieć na sformułowanie: oceniam wysoko poziom mojej wiedzy na temat medytacji (I). Dominującą odpowiedzią ankietowanych (34,7%) było raczej zgadzam się z takim określeniem (5 pkt), jednak uwzględniając strukturę odpowiedzi, średnia wyszła jedynie 4,4 (nie mam zdania), co wskazywałoby, iż samoocena na temat stopnia wiedzy w zakresie mediacji jest u ankietowanych raczej znikoma. Drugie zagadnienie, na które mieli odpowiedzieć ankietowani, dotyczyło postrzegania mediacji jako narzędzia do rozwiązywania konfliktów i brzmiało: poleciłbym mediację do rozwiązywania konfliktów w pracy (II). Dominującą odpowiedzią ankietowanych (36,1%) była odpowiedź: zgadzam się (6 pkt), a struktura odpowiedzi dała wartość ważoną wszystkich odpowiedzi na poziomie 5,8. Wskazywałoby to, iż ankietowani mimo swojej stosunkowo niewielkiej wiedzy na temat mediacji, są skłonni zaufać temu sposobowi rozwiązywania konfliktów. Kolejnym zagadnieniem, do którego mieli się odnieść ankietowani, był ich ewentualny udział w mediacjach: zgodziłbym się na udział w mediacji, gdyby taka forma rozwiązania konfliktu została zaproponowana w pracy (III). Dominującą odpowiedzią ankietowanych (36,1%) w przypadku tego zagadnienia było: zgadzam się (6 pkt), natomiast średnia ważona dla tego zagadnienia wynosiła 5,7 – zatem jest ona poniżej dominującej wartości. Następnym zagadnieniem, do którego mieli odnieść się ankietowani była ich skłonność do zainicjowania mediacji w miejscu pracy (IV). Dominującym wskazaniem ankietowanych (33,3%) było: zgadzam się (6 pkt), jednak struktura odpowiedzi zmniejszyła wartość ważoną do wartości 5,08 – zatem przeważały odpowiedzi poniżej 6 pkt. Kolejnym zagadnieniem, co do którego mieli określić się ankietowani była znajomość skutków mediacji: wiem jakie mogą być skutki mediacji

¹⁵ Tanujaya B., Prahmana R. C. I., Mumu J., *Likert Scale in Social Sciences Research: Problems and Difficulties*, „Journal of Social Sciences” 2022, vol. 16(4), <https://doi.org/10.51709/19951272/Winter2022/7>, s. 16.

(V). Dominującym wskazaniem (43,1%) było: zgadzam się (6 pkt), jednak podobnie jak to miało miejsce w poprzednim zagadnieniu, wartość ważona była mniejsza – wynosiła 5,1 pkt, co wskazuje na przewagę odpowiedzi poniżej wartości dominującej. Następnym zagadnieniem, co do którego mieli odnieść się ankietowani była możliwość wykorzystania mediacji: uważam, iż mediacja może być stosowana do każdego konfliktu (VI). Dominującym wskazaniem ankietowanych (25%) w przypadku tego zagadnienia jest: zgadzam się (6 pkt), aczkolwiek podobnie jak w przypadku poprzednich zagadnień, struktura odpowiedzi wskazuje na dominację odpowiedzi o niższej wartości – wartość ważona wynosi 4,5 (nie mam zdania). Kolejnym zagadnieniem, do którego mieli odnieść się ankietowani, był moment, w jakim może być stosowana mediacja: uważam, że mediacja może być stosowana na każdym etapie konfliktu (VII). W przypadku tego zagadnienia nie ma dominującego wskazania ankietowanych, wartość ważona odpowiedzi wynosi 4,1 (nie mam zdania), co odpowiada strukturze uzyskanych odpowiedzi. Następnym zagadnieniem, co do którego mieli wypowiedzieć się ankietowani była możliwość wykorzystania mediacji w ich miejscu pracy: jestem przekonany, iż w moim miejscu pracy mógłbym skorzystać z mediacji (VIII). Dominującym wskazaniem (36,1%) było zgadzam się (6 pkt), jednak struktura odpowiedzi wskazała wartość ważoną niższą 5,2 (raczej zgadzam się). Kolejnym zagadnieniem, do jakiego mieli się odnieść ankietowani, było wykorzystanie mediacji w miejscu ich pracy: zostałem poinformowany o możliwości skorzystania z mediacji w moim miejscu pracy (IX). Dominującym wskazaniem (29,2%) było – nie zgadzam się (2 pkt), jednak struktura odpowiedzi podwyższyła wartość ważoną do wartości 3,1 (raczej się nie zgadzam). Wskazuje to na stosunkowo niewielkie wykorzystanie tego narzędzia w praktyce rozwiązywania konfliktów w organizacjach, z których wywodzili się ankietowani. Następnym zagadnieniem do jakiego mieli odnieść się ankietowani, był ich ewentualny udział w mediacjach: brałem udział w mediacjach w moim miejscu pracy (X). Dominującym wskazaniem ankietowanych (41,7%) było: nie zgadzam się (2 pkt), wartość ważona wyznaczona na podstawie struktury odpowiedzi była nieznacznie wyższa 2,5 – wskazuje to na niewielkie doświadczenia praktyczne w wykorzystaniu mediacji w organizacjach reprezentowanych przez ankietowanych. Ostatnim zagadnieniem punktowanym w siedmiostopniowej skali był udział ankietowanych w innych mediacjach, określony stwierdzeniem: brałem udział w mediacjach poza moim miejscem pracy (XI). W przypadku tego zagadnienia nie ma dominującej odpowiedzi – dwa wskazania uzyskały taką samą liczbę wskazań (nie zgadzam się i zgadzam się – po 23,9%). W konsekwencji takiej struktury odpowiedzi od ankietowanych, wartość ważona dla tego zagadnienia wyniosła 3,7 – co odpowiada odpowiedzi nie mam zdania. Strukturę odpowiedzi na poszczególne zagadnienia przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Struktura wskazań ankietowanych na poszczególne zagadnienia.

	1 = zdecydo- wanie nie zgadzam się	2 = nie zgadzam się	3 = raczej nie zgadzam się	4 = nie mam zdania	5 = raczej zgadzam się	6 = zgadzam się	7 = zdecydo- wanie zgadzam się	Wartość ważona
I	1,4%	4,2%	20,8%	20,8%	34,7%	15,3%	2,8%	4,4
II	0,0%	0,0%	0,0%	4,2%	34,7%	36,1%	25,0%	5,8
III	1,4%	0,0%	2,8%	8,3%	26,4%	36,1%	25,0%	5,7
IV	1,4%	1,4%	11,1%	12,5%	30,6%	33,3%	9,7%	5,1
V	2,8%	4,2%	6,9%	12,5%	22,2%	43,1%	8,3%	5,3
VI	5,6%	6,9%	15,3%	20,9%	16,7%	25,0%	9,7%	4,5
VII	4,2%	16,7%	23,6%	8,3%	23,6%	12,5%	11,1%	4,1
VIII	1,4%	2,8%	5,6%	13,9%	29,2%	36,1%	11,1%	5,2
IX	22,2%	29,2%	5,6%	25,0%	4,2%	8,3%	5,6%	3,1
X	30,6%	41,7%	4,2%	8,3%	4,2%	9,7%	1,4%	2,5
XI	21,1%	23,9%	5,6%	5,6%	11,3%	23,9%	8,4%	3,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z przeprowadzonej ankiety.

W przypadku ostatniego zagadnienia (XII) ankietowani mieli się wypowiedzieć na temat wykorzystania mediacji w ich miejscu pracy: mediacje są często wykorzystywane w moim miejscu pracy. Tutaj ankietowani mieli do wyboru 6 opcji odpowiedzi: nigdy o tym nie słyszałem (1), wykorzystywane są bardzo rzadko (2), wykorzystywane są sporadycznie (3), moje miejsce pracy przygotowuje się do takich działań (4), są wykorzystywane (5), są wykorzystywane często (6). W przypadku tego pytania dominującym wskazaniem było: nigdy o tym nie słyszałem (1 pkt), a ważona wartość odpowiedzi powstała w wyniku odpowiedzi wyniosła 1,9 – co wskazuje na odpowiedź: są wykorzystywane bardzo rzadko. Struktura uzyskanych w ankiecie odpowiedzi na to zagadnienie została przedstawiona w tabeli 3.

Tabela 3. Struktura odpowiedzi na zagadnienie odnośnie częstości wykorzystania mediacji w podmiotach reprezentowanych przez ankietowanych.

	1 = nie słyszałem	2 = bardzo rzadko	3 = sporadycz- nie	4 = przygoto- wujemy się do wyko- rzystania	5 = wykorzys- tywane	6 = wykorzys- tywane często	Wartość ważona
XII	56,9%	16,7%	16,7%	1,4%	5,6%	2,8%	1,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z przeprowadzonej ankiety.

W przypadku tego zagadnienia, odpowiedzi skupiają się wokół odpowiedzi wskazujących na stosunkowo niewielkie wykorzystanie mediacji w miejscu pracy ankietowanych.

Zakończenie

Konflikt jest zjawiskiem, które w miarę realizacji wyznaczonych dla organizacji celów, z uwagi na rozbieżności istniejące zarówno w samej organizacji, jak i w jej otoczeniu, może wystąpić w zasadzie na każdym etapie jej rozwoju. Niewłaściwe zarządzanie konfliktem może przyczynić się do wielu negatywnych skutków, a w konsekwencji spowolnić realizację celów, jakie wyznacza sobie organizacja. Analiza literatury wykazuje, iż mediacja jest narzędziem, które wskazywane jest za bardzo skuteczne do rozwiązywania różnego rodzaju konfliktów, jakie mogą pojawić się w organizacji. Dodatkowo właściwe wykorzystanie mediacji może być elementem, który przyczyni się do rozwoju danej organizacji. Przeprowadzone badania ankietowe wykazały, iż ankietowani co prawda znają pojęcie mediacji i co więcej, mają duże zaufanie do efektów końcowych tego narzędzia, ale posiadana przez nich wiedza ma w dużym stopniu charakter jedynie teoretyczny – w większości przypadków ankietowani nie brali udziału w mediacjach w podmiotach, w których pracują. Struktura odpowiedzi wskazuje, iż częściej w przypadku ankietowanych, mediacja była wykorzystywana poza miejscem ich pracy. Mimo iż ankietowani sami rzadko brali udział w mediacjach, jest to narzędzie, które polecaliby do wykorzystania w przypadku konfliktów – wartość ważona dla zagadnienia dotyczącego stopnia polecenia tego instrumentu (zagadnienie II) jest największa – wynosi 5,8, co odpowiada wskazaniu zgadzam się, iż mediacja jest skutecznym narzędziem do rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy. Po zestawieniu otrzymanych wyników ankiety pozostaje pytanie: dlaczego mimo takiego przekonania odnośnie skuteczności tego narzędzia rozwiązywania konfliktów, jest ono w tak znikomym stopniu wykorzystywane przez organizację do zarządzania sytuacją konfliktową na potrzeby skutecznego zarządzania organizacją. Wydaje się, iż jednym z elementów mających na to znaczący wpływ jest brak praktycznej wiedzy z zakresu

mediacji, nie tylko wśród pracowników, ale również kadry zarządzającej organizacją. Wydaje się, iż podniesienie kompetencji w tym zakresie może przyczynić się do częstszego wykorzystania tego narzędzia, a powinno opierać się ono w głównej mierze na szkoleniach z zakresu mediacji dla pracowników różnych szczebli każdej organizacji.

Bibliografia:

1. Arkuszewska A., *Pozasądowe metody rozwiązywania sporów – mediacja i arbitraż w modelu kodeksu postępowania cywilnego*, „Gdańskie Studia Prawnicze” 2022, nr 5(57).
2. Budkiewicz D., Linartowska A., *Konflikt jako realny problem dotyczący pracowników wielu instytucji-analiza zagadnienia na przykładzie placówek oświatowych*, „Bezpieczeństwo XXI Wieku Szanse–Zagrożenia–Perspektywy” 2020, nr 9.
3. Czubasiewicz H., Ronowicz R., *The assesment of the empowerment level of managerial and specialist Staff – case study*, „Journal of Modern Science” 2022, nr 48(1).
4. Gójska A., *Mediacja w postępowaniu cywilnym w Polsce w statystykach Ministerstwa Sprawiedliwości*, „Profilaktyka Społeczna i Resocjalizacja” 2013, nr 22.
5. Jurewicz-Bakun K., *Mediacja jako jedna z form rozwiązywania sporów indywidualnych w prawie pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2021, nr 3.
6. Łukawska-Malicka M., *Czym jest sprawiedliwość naprawcza? Istota i zarys problematyki*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio G–Ius” 2022, nr 69(2).
7. Nasiadka Ł., *Mediacja w polskim postępowaniu administracyjnym ogólnym–charakterystyka instytucji*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2022, nr 9(16).
8. Oleksiak P., *Identyfikacja i rozstrzyganie konfliktów w jednostkach sektora publicznego*, [w:] *Skuteczny Kierownik Sektora Publicznego*, pod red. Pawłowska B., Wydawnictwo i Pracownia Poligraficzna Łódzkiego Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego, Łódź 2018.
9. Pioch J., Chmielewski M., *Wycena wartości przedsiębiorstw dla potrzeb zarządzania wartością*, [w:] *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej*, pr. zb. red. Bielecki J. K., Pawłowicz L., CeDeWu, Warszawa 2015.
10. Płoszczyniec A., *Typologia konfliktów wartości*, „Kultura i Wartości” 2022, nr 34.

11. Przybyła K., Biniasz D., *Konflikty w logistycznym zespole projektowym – studium przypadku*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2021, nr 24 (1–2).
12. Przylepa-Lewak A., *Mediacja jako forma komunikacji w postępowaniu administracyjnym*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio G-Ius” 2022, 69(2).
13. Tanujaya B., Prahmana R. C. I., Mumu J., *Likert Scale in Social Sciences Research: Problems and Difficulties*, „Journal of Social Sciences” 2022, vol. 16(4), [https://doi.org/ 10.51709/19951272/Winter2022/7](https://doi.org/10.51709/19951272/Winter2022/7).
14. Wityńska P., *Mediacja w sprawach gospodarczych jako narzędzie wspomagające prowadzenie działalności gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2022, nr 9(16).
15. Wolańska-Wieczorek I., *Mediacja w sprawach gospodarczych i biznesowych. Rozważania teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2022, 53(1–2).

Informacje o autorach:

dr Mariusz Chmielewski,
Uniwersytet Gdański,
Wydział Zarządzania, Katedra Strategicznego Rozwoju, Polska,
e-mail: mariusz.chmielewski@ug.edu.pl.

dr hab. Hanna Czubasiewicz prof. UG,
Uniwersytet Gdański,
Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania, Polska,
e-mail: hanna.czubasiewicz@ug.edu.pl;

mgr Radosław Ronowicz,
Doktorant, Uniwersytet Gdański,
Wydział Zarządzania, Polska,
e-mail: r.ronowicz@outlook.com