

Konfliktowi pracownicy - transkrypcja podcastu Rafała Szczepanika

Kilka tygodni temu IKEA w końcu po czterech latach zakończyła batalię prawną o to, że miała prawo zwolnić pracownika, który na forach internetowych cytował drastyczne fragmenty Biblii o topieniu niewiernych, o uśmiercaniu tych, którzy są homoseksualni. Cztery lata HR-owcy i prawnicy IKEA walczyli, aż do poziomu sądu najwyższego, przeciwko prawnikom m.in. z Ordo Iuris, a pracownicy IKEA, ciągnani po sądach m.in. jako świadkowie, byli ofiarami całej tej sytuacji.

Niedawno w końcu IKEA wygrała. A nam przypomniało to projekt, z którym ponad rok temu zgłosił się do nas klient, mówiąc mam o trzech pracowników typu Korwin-Mikke, ojciec Rydzyk. Jeden z nich jest seksistą, który daje naprawdę niesmaczne żarty o kobietach, wysyłając je do garów, do kuchni i do domu, do dzieci. Drugi puszcza na głos Radio Maryja i oczekuje, że inni w pokoju będą go słuchali, bo skoro inni puszczają muzykę przez jakiś czas, to on może przez jakiś czas słuchać Radio Maryja. Trzeci natomiast jest ksenofobem, który nie pozwala zaistnieć w firmie migrantom, pracownikom fizycznym z Azji i Afryki, bo głośno ich piętnuje, twierdząc, że są brudni, nieuczciwi i zabierają Polakom rynek pracy. I czy coś można z tym fantem zrobić?

Ponad rok temu długo główkowaliśmy z klientem, jak rozkminić temat, żeby to nie dotyczyło, nie sprawiało bólu, ani kobietom, ani migrantom, ani wszystkich innym pracownikom, którzy obserwują tę sytuację. A Ci trzej pracownicy czuli się z tym bardzo dobrze, bardzo bezpiecznie i bardzo się pilnowali, by wprost nie łamać prawa.

Po wielu długich debatach ułożyliśmy projekt, który miał trwać rok. Otwierać go miało najbliższe i tak zaplanowane (nieorganizowane specjalne z tej okazji oczywiście) spotkanie integracyjne całej firmy, a projekt zamykać miało spotkanie rok później.

Jak wyglądał ten projekt i z jakich kroków się składał? Pierwszym, jak mówiłem, było najbliższe spotkanie integracyjne. W planach pierwotnie było mnóstwo gier plenerowych, gier integracyjnych i dwudniowy wyjazd. Zaproponowaliśmy klientowi, by gry plenerowe skrócić do jednego dnia, a drugiego zrobić dla wszystkich warsztat rozwiązywania konfliktów oparty o koła konfliktu, a w szczególności jeden z elementów koła, czyli konflikt wartości. Bo to są te konflikty dotyczące światopoglądu między innymi i one są najtrudniejsze do rozwiązania. W sporze o interes, o pieniądze, o budżet, o czas, o ludzi łatwiej się dogadać. W konflikcie informacji wystarczy wiele rzeczy wyjaśnić, ale w konflikcie o wartości nie zmienimy przecież czyichś poglądów tylko dlatego, że z nim porozmawiamy. To są zwykle okopani w dogmatach ludzie. I naszym celem w tym warsztacie nie było nauczenia nikogo jak przekonać drugą stronę na przykład do zmiany światopoglądu, ale do tego, by o tym światopoglądzie nie rozmawiał głośno w firmie, bo to i tak nie dotyczy spraw firmowych, oraz by w rozmowie o światopoglądzie nie używał argumentów, które ranią drugą stronę. Czyli by zejść z poziomu emocji do (ewentualnie) poziomu poglądów, ale nawet tego nie robić na forum firmowym, tylko jeśli już, to poza pracą każdy może robić co chce. To był warsztat, na którym wypracowaliśmy algorytmy postępowania dla szefów, którzy zaobserwują konflikt, ale także dla pracownika, który jest stroną konfliktu. By wiedział co może zrobić, co powiedzieć, o co zapytać, jakich argumentów użyć nie po to, żeby konflikt rozwiązać, ale żeby ten konflikt załagodzić i żeby jego nie było, żeby on nie żył na forum firmowym. Nam przecież nie chodziło o to, żeby tych trzech pracowników przestało mieć taki

a nie inny światopogląd, ale o to, by tych trzech pracowników w firmie go nie głosiło, nie raniło nikogo z migrantów, nie raniło kobiet, nie raniło osób, które na przykład są niewierzące, nie są katolikami.

To był warsztat nr 1 i on rozpoczął projekt. I rzeczywiście wiele osób nam powiedziało, że wreszcie wiedzą, bo algorytm, bo skrypt rozmowy, im podpowiada konkretne wypowiedzi, zdania czy pytania, jak się zachować w takiej trudnej sytuacji. To nie znaczy, że to nagle zmieni wiele, ale pracownicy, którzy byli większością, poczuli, że jest ich prawem, a wręcz nawet obowiązkiem w takiej sytuacji, kiedy widzą sytuację konfliktową, powiedzieć te a nie inne wypowiedzi, żeby załagodzić sytuację.

Choć szkolenie z koła konfliktu było wartością samą w sobie, przecież ludzie nie tylko mają konflikty wartości, ale częściej spory merytoryczne, albo konflikty interesów, relacji czy struktur i to szkolenie dawało korzyść, to wiedzieliśmy, że w tej konkretnej sytuacji, wobec tych trzech trudnych pracowników, część załogi nie będzie na tyle asertywna, śmiała, by bronić mniejszości czy kobiet. Potrzebujemy jeszcze (oprócz tego, że ludzie, załoga poczują, że to jest ich obowiązek, przywilej i prawo bronięcia wszystkich i bronięcia tolerancji) przygotować szefów na to, że oni będą musieli interweniować w takiej sytuacji częściej.

Więc drugim warsztatem, tym razem już specjalnie przygotowanym, dla kilkunastu menadżerów firmy, było spotkanie, które nazwaliśmy Algorytmy Trudnych Rozmów Szefa. W tym przypadku dwa. Po pierwsze, jaką masz rolę jako potencjalny mediator konfliktu, który eskaluje do ciebie, bo twoi pracownicy sami go nie rozstrzygną, czy nie rozwiążą, czy nie załagodzą. Jak masz postępować, kiedy do ciebie przychodzi, z jednej strony poszkodowana kobieta, mówiąca, że jest piętnowana, mobbowana, a z drugiej strony pracownik, który to robi, ale on mówi: „no przecież mamy wolność słowa, mogę prezentować swoje światopoglądy, nie złamałem żadnego prawa, ja tylko mówię, co myślę”. I jak od tego masz wyjść do przekonania tego pracownika, nie do zmiany poglądów, ale do tego, żeby on miał świadomość, że to nie jest zachowanie tolerowane w firmie. Że pogląd może mieć, ale zachowanie piętnujące jest nieakceptowalne, że jednak jest to niezgodne z wartościami firmy. Więc pierwszy skrypt rozmów, czy algorytm rozmów, to mediowanie w konflikcie, a drugi to dawanie feedbacku o wartości. Zwróćmy uwagę, że to byli szefowie, którzy już wielokrotnie dawali feedback i oni potrafili dawać feedback dotyczący zachowań, kompetencji, rozwoju umiejętności. Ale dać feedback o to, że ktoś jest rasistą, ksenofobem albo seksistą dać tak, by tych trzech słów konkretnych jednak nie użyć, by zrobić to zgodnie z prawem, by w tym feedbacku wymusić konkretne zachowanie, czyli zaprzestanie tych zachowań negatywnych? Większość szefów takiego feedbacku o wartości nie potrafiła dać. Większość albo nie była na tyle asertywna, albo nie wiedziała, jak to zrobić zgodnie z prawem (żeby ktoś się potem nie odwołał do prawników Ordo Iuris), albo jak to zrobić tak, żeby skupić się nie na zmianie poglądów (to jest niemożliwe), ale tylko na złagodzeniu, albo wyeliminowaniu zachowań, które z tych poglądów wynikają i tylko w kontekście pracy zawodowej.

Trzecim elementem projektu był kolejny wyjazd integracyjny. To był wyjazd, w którym znowu zaproponowaliśmy tylko jeden dzień gier plenerowych, a drugi dzień stanowił warsztat wypracowania wartości całej firmy, wartości innych niż na przykład seksizm albo homofobia. Chodziło o to, by cała firma miała świadomość, do jakich wartości chce i może się odwoływać. Tych wartości nie proponował zarząd. Oczywiście w głowie zarządu czy HR-u były pewne wartości, jak na przykład różnorodność i tolerancja, ale chodziło o to, by to pracownicy sami nazwali te wartości swoimi słowami. Oczywiście nie używali oni takich wartości, jak inkluzywność (takich słów). Bardziej chodziło o to, że używali prostych słów typu akceptacja, ale sami od siebie w oparciu o gry, w których

te wartości były eksponowane, jak na przykład zaufanie, komunikacja, efektywność, ale także właśnie różnorodność i tolerancja, żeby na bazie tych gier sami zauważyli, że te wartości, ich przestrzeganie pomaga im w pracy. I udało nam się w luźnych, nieformalnych dyskusjach, które wynikały z fajnych gier, fajnych eksperymentów, doprowadzić do spisania listy kilku wartości. Jedną z nich była różnorodność, tolerancja i akceptacja. Tylko jedną. Pozostałe dotyczyły komunikacji, efektywności, zaufania i innowacyjności... Ta jedna jednak była równie istotna.

Tego warsztatu, to też warto powiedzieć, nie prowadziliśmy my osobiście. Chodziło o to, by pracownicy mieli poczucie, że sami wewnętrznie przepracowali te rzeczy i nie jest im to narzucone przez zewnętrznego konsultanta. Więc my jedynie przygotowaliśmy do prowadzenia tego spotkania wewnętrznych trenerów produktowych, scrum master'ów, liderów, po to by to oni poprowadzili to spotkanie, bez naszej obecności, by ludzie byli bardziej otwarci.

I to był krok kończący projekt, ale jeszcze było coś w środku. No bo jak Państwo się na pewno domyślicie, gdyby tylko zrobić w roku 2022 warsztat z koła konfliktu, a rok później warsztat wartości, to choć oba te elementy mają dużą, praktyczną korzyść dla codziennego funkcjonowania firmy, to one same w sobie nie rozwiążą problemów tych trzech trudnych pracowników o fundamentalnych czy dogmatycznych poglądach.

Warsztaty dla menedżerów, te dotyczące algorytmów trudnych rozmów już trochę pomogły, ale dla trzech konkretnych szefów, którzy byli odpowiedzialni za tych trzech konkretnych trudnych pracowników, zrobiliśmy jeszcze osobny element. Oni mieli serię krótkich, zdalnych spotkań mentoringowych, w których uczyli się etycznego wywierania wpływu. Chodziło o język korzyści, o diagnozowanie motywatorów, na bazie których te korzyści można komunikować, o argumentowanie. Ci trzej szefowie wiedzieli, że oni mają szczególnie trudną rolę, bo oni muszą każdy z nich swojego trudnego pracownika przekonać, jak już mówiłem, nie do zmiany poglądów, ale do niegłoszenia tych poglądów na forum firmowym, przekonać do milczenia, mimo że tamci mówili, że jest wolność słowa. I rzeczywiście na tych spotkaniach zdalnych analizowaliśmy konkretne argumenty typu wolność słowa, które zgłaszali ci pracownicy broniąc się, że mają prawo mówić o tym, że „kobiety do garów”. I w scenkach ćwiczyliśmy argumentowanie z tymi konkretnymi osobami. Ja jako prowadzący, w tych scenkach, udawałem, że jestem seksistą albo że jestem rasistą. Używałem argumentów, których ci pracownicy używali, a lider/szef, osoba, która w tym mentoringu uczestniczyła, musiała mnie przekonywać, ćwiczyła umiejętność niemanipulacyjnego wpływu, nie poddawania się manipulacjom, nie poddawania się stresowi, nie ulegania emocjom. Ćwiczyła w scenkach i potem to samo, co wyćwiczyła ze mną, próbowała stosować w rozmowach feedbackowych z tymi swoimi trudnymi pracownikami. Każdy szef z jednym tylko swoim pracownikiem. To był chyba jeden z najważniejszych elementów takiego praktycznego podejścia do zmniejszenia ilości tych trudnych momentów sexistowskich czy rasistowskich w firmie. Ale bez warsztatu konfliktu, koła konfliktu on pewnie by się nie udał.

Jak wyglądają efekty całego projektu? Dziś możemy powiedzieć, że skończyły się niestosowne żarty albo krytyka taka niepoparta argumentami w przestrzeni publicznej, czyli na przykład na forach internetowych czy na spotkaniach. Prawdopodobnie niektórzy wciąż żartują z kobiet albo imigrantów, ale i kobiety i imigranci już tego tak nie odczuwają, ponieważ te żarty są poza nimi. W tym sensie to jest mniej bolesne. Mają świadomość, że ci sami ludzie nie zmienili poglądów, ale przynajmniej ich wprost nie ranią.

Drugi taki bardzo praktyczny element: większy odsetek kobiet i imigrantów, zaczyna powoli myśleć o awansowaniu. Wcześniej problem nie polegał na tym, że oni nie mogli awansować, tylko często w ogóle o tym nie myśleli. Teraz już to się pojawia w zgłoszeniach tych osób do awansów. Trend nie jest oczywiście bardzo widoczny, bo dopiero się zaczyna, ale wygląda na to, że w perspektywie trzech najbliższych lat statystyki awansów dla kobiet i dla imigrantów będą takie same jak dla mężczyzn, dla Polaków. Skończyło się publiczne krytkowanie imigrantów za argumenty niemerytoryczne. Oczywiście wciąż są krytkowani, jeśli coś zrobią źle, ale tu już nie ma takich argumentów, że „są brudni albo nieuczciwi”.

To jest bardzo ciekawa rzecz. Nie ma już na żadnych tapetach komputerowych, na żadnych wygaszaczach ekranu pani w bikini (a to się często zdarzało wcześniej). Teraz to już jest absolutnie nieakceptowane i nikomu nie przyjdzie do głowy, żeby się czymś takim pochwalić, żeby w ogóle coś takiego mieć. Natomiast z drugiej strony, w różnych wewnętrznych kampaniach marketingowych, employer brandingowych, czy różnych kampaniach bhp, kobiety i mężczyźni oraz pracownicy zagraniczni występują w równych proporcjach, ale są to profesjonalne fotografie, a nie oczywiście ktokolwiek w bikini.

Nie zmieniliśmy poglądów tych trzech trudnych pracowników. Oni nadal je mają, ale już nie mówią o nich głośno, nie robią z tego żartów, nie brzmi Radio Maria w pokoju jednego z pracowników.

Jaki był koszt tego projektu? Po pierwsze dwa wyjazdy integracyjne, które co prawda i tak planowaliśmy, ale musieliśmy troszkę przebudować co do programu - jeden dzień miał charakter bardziej szkoleniowy na każdym z tych warsztatów. Po drugie musieliśmy w sumie zaproponować 4 dni szkoleniowe - 2 z rozwiązywania konfliktów, trudnych rozmów i 2 z umiejętności mediowania spotkań dla liderów i dla facylitatorów. I po trzecie mieliśmy, w sumie jakby tak policzyć, kilkadziesiąt godzin tych krótkich, zdalnych spotkań dla trzech liderów, którzy mieli tych szczególnie trudnych pracowników.

To nie jest mały projekt, ale zmiany, które widzimy to po pierwsze dużo większa świadomość, jak sobie radzić z sytuacjami konfliktowymi, po drugie powszechna akceptacja i rozumienie zasad i wartości firmowych, które pracownicy wypracowali sami oddolnie, więc czują się ich właścicielami, a nie mają tego narzuconego. No i wreszcie w firmie mamy znacznie mniej problemów wynikających z tych zachowań rasistowskich czy sexistowskich, włącznie z tym, że większy odsetek kobiet i migrantów zaczyna awansować na wyższe stanowiska.

Gdyby Państwo chcieli porozmawiać więcej o tym projekcie, jak to krok po kroku przebiegało. To oczywiście zapraszamy do kontaktu. Bardzo dziękuję.

<https://www.szkolenia-menedzerskie.pl>, kontakt@szkolenia-menedzerskie.pl, tel. 788 808 808