

Lepiej się dogadać - Program Rozwiązywania Konfliktów w Levi Strauss & Co

Wdrożenie systemu rozwiązywania konfliktów w organizacji musi wspierać wizję i wartości firmy. Punktem wyjścia powinno też być powiązanie umiejętności dobrego zarządzania konfliktami z realizacją celów biznesowych.

Levi Strauss & Company (LS&CO.) jest największym producentem odzieży markowej na świecie i drugim wytwórcą dżinsów w USA. Założona w 1853 r. firma wciąż należy do potomków bawarskiego emigranta Levi Strauss'a. Prowadzi sprzedaż produktów trzech marek: Levi's®, Dockers® and Levi Strauss Signature® w ponad 110 krajach. Obecnie zatrudnia około 10 000 pracowników, w tym około 1000 w centrali firmy w Kalifornii.

Levi Strauss & Company to firma znana z koncyliacyjnego stylu zarządzania. Elementami jej misji są promowanie otwartego sposobu porozumiewania się oraz poszanowanie pracowników. W połowie lat 90-tych LS&CO. zrealizował projekt, którego celem było stworzenie narzędzi umożliwiających w codziennym życiu realizację wartości firmy: szacunku dla odrębności a równocześnie szczerą rozmowę o różnicach w poglądach. Robert Haas, ówczesny prezes zarządu, twierdził, że wszystkie opinie pracowników, niezależnie, czego by dotyczyły i jak byłyby kontrowersyjne, muszą być wysłuchane i uszanowane. Zweryfikowano istniejące systemy rozwiązywania konfliktów, ustalono kierunki zmian, a następnie zaplanowano i wdrożono nowe procedury.

Uzyskanie poparcia i zbieranie informacji

Pierwszym etapem było powołanie zespołu projektowego i zdobycie poparcia wewnątrz firmy, zatrudniającej wówczas 30.000 pracowników w kilkudziesięciu oddziałach. W grupie przygotowującej kształt projektu znaleźli się przedstawiciele kilkunastu kluczowych departamentów, m.in.: marketing, HR, sprzedaż, dział prawny, finanse, produkcja, komunikacja i zarządzanie ryzykiem. Dla części pracowników wielokulturowego LS&CO. pierwszym językiem był: hiszpański, laotański lub wietnamski. Kluczowym czynnikiem sukcesu projektu było uwzględnienie różnic kulturowych w podejściu do konfliktu i uzyskanie poparcia najważniejszych grup etnicznych. Sponsorami projektu byli dyrektorzy zarządzający markami Levis® and Dockers®, wiceprezes ds. produkcji i zaopatrzenia oraz wiceprezesi ds. zasobów ludzkich na poziomie lokalnym i korporacyjnym. Ich rolą było pozyskanie dla projektu wyższej kadry menadżerskiej w całym kraju.

Pierwszym zadaniem zespołu projektowego było przeprowadzenie spotkań fokusowych w celu zidentyfikowania aktualnych sposobów radzenia sobie z konfliktami. Pytano również o wymagania, jakie powinien spełniać nowy system. W sumie, zebrano opinie czterystu reprezentatywnych pracowników z dwunastu lokalizacji firmy, zaproszonych na spotkania w kilkunastoosobowych grupach.

Okazało się, że po pierwsze, inne były doświadczenia z sytuacjami konfliktowymi wśród pracowników zatrudnionych w fabrykach, niż pracujących w biurach. Pracownicy produkcji głównie wykorzystywali ścieżkę służbową dla rozwiązywania konfliktów oraz podpatrywali styl zachowania swoich przełożonych i kolegów, natomiast pracownicy administracyjni twierdzili, że nie ma czegoś takiego jak procedury rozwiązywania konfliktów i działali intuicyjnie. Po drugie, ludzie obawiali się odwetu ze strony współpracowników, w sytuacji gdyby odważyli się raportować przełożonym o zaistniałych konfliktach. Oczekiwali, że nowy system pozwoli na rozwiązanie jak największej ilości problemów w miejscu ich powstawania, bez konieczności korzystania ze ścieżki służbowej. Po trzecie, wszyscy uczestnicy spotkań fokusowych chcieli być przeszkoleni w zakresie rozwiązywania konfliktów. Twierdzili, że zarówno im, jak i pozostałym pracownikom, brakuje umiejętności pozwalających na skuteczne radzenie sobie z nieporozumieniami.

Projektowanie Programu Rozwiązywania Konfliktów

W oparciu o zebrane informacje, opracowano kryteria dla budowy Programu Rozwiązywania Konfliktów. Miał on: być dostępny i jasny dla wszystkich, pozwalać na reagowanie u źródła konfliktu, zapewniać poufność, dawać wybór rozwiązania i być realizowany w godzinach pracy. Większość problemów powinna być rozwiązywana przez samych pracowników. Ci zaś, którzy nie czują się na siłach samodzielnie rozwiązać konflikt, otrzymają wsparcie. Wszyscy pracownicy zostaną przeszkoleni w języku angielskim, hiszpańskim, laotańskim lub wietnamskim.

W oparciu o powyższe zasady stworzono prostą, czteroetapową procedurę rozwiązywania konfliktów pracowniczych.

Etap I - rozwiązanie konfliktu przez strony

Pracownicy samodzielnie identyfikują punkty zapalne i negocjują rozstrzygnięcie nieporozumień z osobami, których one dotyczą. Aby zdecydowana większość kwestii mogła zostać zakończona na tym poziomie (patrz tabela 1.), wszyscy pracownicy zostaną wyposażeni w potrzebne kompetencje.

Etap II - coaching i powrót do etapu I.

W przypadku niepowodzenia etapu I lub obawy przed rozmową z drugą stroną, pracownicy mogą skorzystać z pomocy coacha. Jego rolą jest pomoc w przygotowaniu się do samodzielnych negocjacji. Aby móc dowolnie wybierać osobę, od której chce się uzyskać pomoc, wszyscy zostaną przeszkoleni w zakresie bycia coachem i coachowanym. Zespół projektowy założył, że wszystkie 10 proc. sporów, które będą konsultowane poprzez coaching, wrócą do etapu I, a następnie 70 proc. z nich zostanie rozwiązane poprzez negocjacje stron.

Etap III - mediacje

Ci, którzy nie rozwiązali konfliktu w drodze negocjacji i negocjacji wspomaganých przez coaching, korzystają z pomocy wewnętrznego mediatora. Jego rolą jest neutralne wsparcie obu stron sporu w rozmowie prowadzącej do znalezienia satysfakcjonującego rozwiązania. Aby móc skorzystać z tego rozwiązania, pracownik

zgłasza się do lokalnego koordynatora mediacji, który po wyjaśnieniu zasad i przedstawieniu listy przeszkolonych wewnętrznych mediatorów, organizuje proces.

Etap IV - arbitraż

Etap ten został dodany, aby móc zaadresować problemy, których rozwiązanie wynika z zapisów prawa lub formalnych procedur (na przykład przepisy BHP). Założono, że niektóre spory ominą etapy 1-3 i będą rozpatrywane zgodnie z obowiązującymi przepisami lub kierowane do eksperta w danej dziedzinie (arbitra).

Tabela 1. Etapy Programu Rozwiązywania Konfliktów w LS&CO

Struktura Programu Rozwiązywania Konfliktów	Zakładany procent konfliktów rozwiązywanych na danym etapie
etap I rozwiązanie konfliktu przez strony	90 proc.
etap II coaching (i powrót do etapu I)	7 proc.
etap III mediacje	2,5 proc.
etap IV arbitraż	0,5 proc.

Program miał uzupełniać, a nie zastąpić, obowiązujące procedury zarządzania konfliktami. Nie obejmował konfliktów, w które zaangażowane były związki zawodowe, ponieważ w firmie funkcjonowały zasady rozwiązywania sporów zbiorowych. Podobnie, zażalenia dotyczące wynagrodzeń, zwolnień pracowniczych, czy innych decyzji proceduralnych, nie były objęte programem i nie mogły być przedmiotem mediacji, na przykład, z dyrektorem personalnym.

Wdrożenie

Po uzyskaniu akceptacji ze strony zarządu, Zespół Projektowy rozpoczął pilotażowe wdrożenie w czterech lokalizacjach firmy. Wybrano: Regionalne Biuro Sprzedaży w Nowym Jorku, Centrum Rozwoju Produktu w San Francisco, szwalnię w El Paso w Teksasie i zakład wykończeniowy w Amarillo w Teksasie, ze względu na ich zróżnicowanie pod względem geograficznym i funkcyjnym oraz ze względu na różnice w ilości zatrudnionych pracowników i ich odrębność w zakresie języka, kultury, stanowisk. W każdym z wybranych oddziałów zespół projektowy pozyskał lokalnych pracowników do uczestnictwa w zespole wdrożeniowym projektu. Ich zadaniem było przekonanie do projektu pozostałą załogę, przeprowadzenie procesu wyboru mediatorów i trenerów wewnętrznych oraz monitorowanie szkoleń. Powołano Radę Pilotażu Projektu, nadzorującą zgodność we wdrożeniu programu w różnych lokalizacjach. W jej skład zostali włączeni przedstawiciele menedżerów i pracowników liniowych oddziałów objętych pilotażem.

Po szeroko zakrojonej kampanii edukacyjnej nowego programu, wszyscy pracownicy ukończyli szkolenie w zakresie umiejętności rozwiązywania konfliktów. Przeszkolono trenerów wewnętrznych i mediatorów. Do opracowania i przeprowadzenia szkoleń

pracowników, mediatorów i trenerów wewnętrznych zaangażowano firmę zewnętrzną - CDR Associates. Szkolenia rozwijały wiedzę, umiejętności i postawy pracowników.

Tabela 2. Zawartość merytoryczna szkoleń w ramach Programu Rozwiązywania Konfliktów

<p>Wiedza: Przyczyny konfliktów; sposoby deeskalacji konfliktów; postępowanie z różnymi stylami zachowań w konflikcie; techniki efektywnego porozumiewania się; rywalizacyjny i oparty na współpracy sposób rozwiązywania problemów; prowadzenie coaching'u; współpraca z coachem; wyjaśnienie procesu mediacji</p>
<p>Umiejętności: Poruszanie trudnych kwestii; sformułowanie problemu w sposób umożliwiający rozwiązanie; radzenie sobie z emocjami; pokonywanie różnic kulturowych i barier językowych; przygotowanie do negocjacji, mediacji i coaching'u</p>
<p>Postawy: Poznanie swojego stylu zachowania w konflikcie; korzyści z budowy wzajemnego zaufania w relacjach; zachęcenie do opartej na współpracy stylu rozwiązywania problemów</p>

Rezultaty

Ocenę efektów projektu przeprowadzono zarówno pod względem ilościowym jak i jakościowym. Narzędziem oceny były, między innymi, kwestionariusze wypełniane przez wszystkich uczestników trzy razy: przed i tuż po szkoleniu z rozwiązywania konfliktów, a następnie po sześciomiesięcznej przerwie - tuż przed szkoleniem odświeżającym nabyte umiejętności. Stwierdzono, że w wyniku projektu zmieniło się nastawienie pracowników do konfliktów. Większość z nich twierdziła, że dzięki nowym umiejętnościom nabrali pewności siebie i częściej w sposób otwarty podejmowali rozmowę na temat problemów, zarówno ze współpracownikami, jak i przełożonymi. Uczestnicy programu pozytywnie oceniali zmianę umiejętności rozmowy u innych osób w firmie. Większość konfliktów, była rozwiązywana na etapie I (rozwiązanie konfliktu przez strony) i II (coaching i powrót do etapu I). Zgodnie z oczekiwaniami, etap III (mediacje) był wykorzystywany w mniejszym stopniu.

W końcu lat 90-tych w wyniku wzmożonej konkurencji spadły udziały w rynku i dochody LS&CO. Firma przeniosła większość swojej produkcji za granicę i zredukowała zatrudnienie z 30.000 do 10.000 osób. Problemy ekonomiczne spowodowały, że Program Rozwiązywania Konfliktów nie został w pełni wdrożony. Umiejętności postępowania w konfliktach natomiast bardzo się przydały w trakcie trudnych rozmów na temat przyszłości pracowników w firmie. Uczestnicy programu twierdzili, że nabyte umiejętności wykorzystują w relacjach z innymi pracownikami, klientami i zewnętrznymi współpracownikami firmy.

Opinie uczestników na temat Programu

Jessie Butler, mediator wewnętrzny: „ludzie w firmie podejmują rozmowę i stawiają czoła trudnym sytuacjom. Mają więcej pewności siebie.”

Ed Chamblin, kierownik: „dzięki programowi ludzie mają więcej odwagi i umiejętności, aby zwracać się do swoich przełożonych. Moje nastawienie do programu zmieniło się również, od początkowego – tak, to niezły projekt, do refleksji, że jest to coś niezbędnego. Pracownicy w konflikcie, potrafią mu zaradzić i znów być produktywnym”.

Lisa Bolster, mediator i trener wewnętrzny: „wcześniej ludzie w konflikcie poszukiwali rozmówcy, głównie przyjaciela, przede wszystkim po to, aby dać upust emocjom. Teraz, w sposób bardziej świadomy, wybierają coacha. Dzięki temu, że działa on w bardziej sformalizowany sposób, dostają wsparcie i są bardziej zmotywowani do rozwiązania swoich problemów”.

Warunki sukcesu

Projekty wdrażania rozwiązywania konfliktów w firmie, jak opisany, sprawdzają się w sytuacji, gdy w kulturę firmy wpisana jest otwarta komunikacja, angażowanie pracowników w zmiany oraz oparte na konsensusie podejście do rozwiązywania problemów. System rozwiązywania konfliktów może osiągnąć sukces, gdy, z jednej strony, ma poparcie najwyższej kadry menadżerskiej, z drugiej zaś, pozostaje konsultowany z pracownikami na każdym etapie przygotowywania. Stąd ważne jest zaangażowanie przedstawicieli wszystkich szczebli organizacji i grup pracowniczych.

Wykorzystano opracowanie: „Building Consensus for Change Within a Major Corporation: The Case of Levi Strauss & Co.” autorstwa Judy Mares-Dixon, Julie A. McKay z CDR Associates i Scott’a R. Peppet z Harvard Law School

Autor

Kinga Markert - jest mediatorem, moderatorem i trenerem. Prowadzi firmę Markert Mediacje, oferującą usługi związane z rozwiązywaniem sytuacji kryzysowych i konfliktowych w biznesie. Jest wyłącznym polskim partnerem firmy CDR Associates światowego lidera w zarządzaniu konfliktami i podejmowaniu decyzji. Kontakt: kinga.markert@mediacje.biz