

Interwencja w sytuacji konfliktu w zespole sprzedażowym

Mediacja sytuacji konfliktu w zespole pomaga odzyskać efektywność i podnieść komfort współpracy. Rozwiązania wypracowane samodzielnie przez strony sporu są bardziej skuteczne i trwałe niż te, narzucone z góry. Najcenniejszym efektem jest przekonanie się pracowników, że można otwarcie rozmawiać i wspólnie poszukiwać rozwiązania problemów.

Konflikt z szefem narasta

Konflikt pojawił się w jednym z zespołów sprzedażowych polskiego oddziału międzynarodowego koncernu, zatrudniającego około 500 osób w całym kraju. Osią był spór pomiędzy przełożonym (regionalnym kierownikiem sprzedaży) a resztą pracowników. Konflikt narastał od kilku lat, w zasadzie od momentu awansu obecnego kierownika ze stanowisko handlowca równorzędnego innymi przedstawicielom. W opinii Zespołu nowy kierownik zaostrzył wymagania i silniej zaczął je egzekwować. Pojawił się zarzut: „jesteśmy traktowani jak dzieci”. Dodatkowo, wkrótce po awansie nowego kierownika, jeden z handlowców został zwolniony. Mimo, że oficjalnie powodem była utrata zaufania przełożonych, zespół odebrał to działanie jako rewanz nowego wówczas przełożonego w stosunku do pozostającej „w opozycji” pracownicy. W ocenie przełożonego wyższego szczebla (dyrektora sprzedaży firmy) 3 z 7 członków Zespołu bezpośrednio było zaangażowanych w ostry spór z szefem, a pozostałe osoby, były milczącymi sojusznikami jednej bądź drugiej strony. Kulminacja problemu nastąpiła w momencie złożenia oficjalnej skargi na przełożonego przez jednego z handlowców. Zarzut dotyczył uporczywego nękania ze strony kierownika. Sprawa rozpatrzona została przez wewnętrzną komisję ds. etyki firmowej. W wyniku trwających kilka tygodni żmudnych przesłuchań kilkunastu osób, komisja wydała opinię prawną stwierdzającą, że sytuacja nie miała znamion mobbingu. Nie rozwiązało to problemu w zespole. Procedura rozpatrywania skargi, wymagająca przedstawienia dowodów na potwierdzenie swoich racji, zantagonizowała strony. Zarząd firmy, mając świadomość eskalacji problemu, skutkującej obniżeniem wyników sprzedażowych zespołu, zwrócił się o pomoc do zewnętrznych konsultantów.

Diagnoza sytuacji konfliktu

Większość z zaangażowanych w spór osób było wieloletnimi, cenionymi przez firmę pracownikami. Zarząd postanowił dać im szansę na samodzielne zakończenie sprawy. Założono wstępnie, że przy pomocy mediatorów jest to możliwe. Do pierwszego zadania konsultantów należało zweryfikowanie, czy ta hipoteza jest realna, czyli czy zespół jest gotowy do usprawnienia relacji i uzgodnienia satysfakcjonujących dla wszystkich zaangażowanych zasad współpracy. Od tego miała zależeć rekomendacja

konsultantów dotycząca dalszego postępowania, czyli optymalnej procedury pomocy organizacji w sytuacji konfliktu wewnętrznego. Dla uzyskania pełnej diagnozy sytuacji, należało zebrać opinie od wszystkich zaangażowanych stron na temat istoty sporu i gotowości kluczowych w nim osób do dialogu i zmiany.

Po spotkaniu konsultantów z przedstawicielami firmy: przełożonymi kolejnych dwóch szczebli zarządzania – dyrektorów sprzedaży i produktu oraz dyrektor personalną, ustalono, że pierwszym krokiem będzie list prezesa do zespołu. Przedstawione w nim będą oczekiwania zarządu odnośnie zakończenia sporu i wyjaśnienie, dlaczego firma zdecydowała się na zatrudnienie zewnętrznych mediatorów. Krokiem drugim będzie spotkanie Zespołu, podczas którego konsultanci przedstawiają zasady i sposób postępowania. Trzecim krokiem na etapie diagnozy sytuacji będą wywiady indywidualne ze wszystkimi osobami zaangażowanym w konflikt. Na koniec konsultanci sporządzą dokument, w którym przedstawiają wszystkim zaangażowanym zdiagnozowane obszary problemowe i rekomendacje odnośnie dalszych działań.

Spotkanie wprowadzające

Spotkanie, na którym obecni byli wszyscy członkowie zespołu wraz z kierownikiem, otworzył dyrektor sprzedaży (przełożony kolejnego szczebla). Przypomniał oczekiwania zarządu, że w wyniku uzgodnionych wspólnie działań zakończą się skargi i zostanie odbudowana dobra współpraca. Poprawa relacji pomiędzy pracownikami a przełożonym ma doprowadzić do wzrostu efektywności sprzedaży, z którego zespół jest rozliczany. Dyrektor zapowiedział, że jeśli się nie uda, decyzja odnośnie dalszych kroków zostanie podjęta przez zarząd. W dalszej części spotkania konsultanci przedstawili zasady postępowania mediatorów w konflikcie w organizacji (patrz ramka pt. Zasady mediacji w organizacji), odpowiedzieli na pytania zespołu i uzyskali akceptację odnośnie dalszych etapów postępowania.

Wywiady

Konsultanci przeprowadzili indywidualne rozmowy z każdym członkiem zespołu i jego przełożonym. Wszystkim zadawali te same pytania dotyczące postrzegania obecnej sytuacji w zespole i tego, co jest potrzebne, aby sytuacja uległa zmianie.

Poufność i bezstronność konsultantów

Dla konsultantów ważne było, aby ich praca była transparentna dla całego zespołu i nie budziła wątpliwości. Ponieważ był to pierwszy przypadek zatrudnienia mediatorów w tej firmie spędzono sporo czasu na wyjaśnienie roli konsultantów i zasad ich pracy. Ważne było, aby pozyskać zaufanie pracowników. Kluczowe więc było w procesie przeprowadzania organizację przez zmianę zachowanie przez konsultantów

neutralności i uwzględnienie interesów wszystkich stron. Zapowiedziano, że w wyniku pierwszego etapu pracy – zbierania informacji, zostanie stworzony raport, który w tej samej formie zostanie przedstawiony wszystkim zaangażowanym - zarządowi, przełożonym i zespołowi. W raporcie, pojawią się zdiagnozowane obszary problemowe i rekomendacje dalszych działań. Zapewniono, że szczegóły rozmów indywidualnych pozostaną poufne, do wiadomości konsultantów. Autorzy poszczególnych opinii nie zostaną ujawnieni, chyba że wyrażą na to zgodę.

Rekomendacje: mediacje i warsztat

W wyniku diagnozy sytuacji konsultacji uznali, że część problemów jest postrzegana podobnie przez cały zespół, jednak równolegle pojawiają się konflikty personalne pomiędzy szefem a pracownikami. Natura tych sporów jest inna w każdym przypadku. Zarekomendowano więc dwa etapy interwencji: mediacje, a następnie spotkanie robocze całego zespołu. Zanim to nastąpiło konsultanci odebrali zgodę pracowników i przełożonego na wzięcie udziału w postępowaniu mediacyjnym. Uzyskano akceptację firmy i przystąpiono do działań mających na celu wypracowanie zasad współpracy pomiędzy przełożonym a zespołem.

Mediacje

Przeprowadzono cztery niezależne procesy mediacyjne. We wszystkich jedną ze stron był przełożony. Strony w trakcie rozmów miały okazję wyjaśnić nieporozumienia z przeszłości, przedstawić swoje oczekiwania oraz ustalić zasady współpracy na przyszłość. Rolą mediatorów było prowadzenie rozmów oraz dbanie, aby uzgodnienia były satysfakcjonujące zarówno dla pracownika, jak i przełożonego. W części przypadków na życzenie stron mediatorzy pomogli spisać porozumienie dotyczące ustaleń.

Warsztat

Po zakończeniu mediacji zorganizowano całonocne spotkanie warsztatowe, w którym uczestniczył zespół, przełożony i dyrektor. Odbywało się ono poza firmą. W programie spotkania znalazły się między innymi, praca a następnie prezentacja wzajemnych oczekiwań przełożonego wobec zespołu i zespołu wobec przełożonego, rozmowa o pozytywnych aspektach pracy w Zespole - zdefiniowanie mocnych stron, doprecyzowanie obszarów wymagających zmiany w celu osiągnięcia skuteczniej i przyjemniejszej współpracy. Warsztat było okazją do otwartej wymiany poglądów. Dzięki strukturze, nad którą czuwali moderatorzy, dyskusja odbywała się w konstruktywny sposób, a każdy miał możliwość przedstawić swoje zdanie. Spotkanie zakończyło się uzgodnieniem zasad współpracy przełożonego z zespołem, które miały poprawić atmosferę i podnieść efektywność pracy.

Ocena rezultatów

Po zakończonej interwencji wszystkie zaangażowane w proces osoby wypełniły przygotowaną przez konsultantów ankietę. Pytano w niej o postrzeganie zmiany, jaka nastąpiła w wyniku mediacji i pracy zespołowej. Wyniki zostały przedstawione wszystkim respondentom oraz zleceniodawcy – przełożonym wyższego szczebla i dyrektor personalnej.

Po 3 miesiącach zorganizowano tzw. follow-up - spotkanie zespołu, w czasie którego pracownicy mieli okazję podsumować skuteczność uzgodnionych zasad współpracy. Okazało się, że część ustaleń należy zmodyfikować. Pojawiły się też nowe wątki, które zespół miał okazję omówić. Wspólnie wypracowano plan działań na kolejny etap współpracy.

Efekty

W wyniku interwencji w ciągu niecałych 2 miesięcy zakończył się wielomiesięczny spór w Zespole o genezie sięgającej kilka lat wstecz. Stało się tak, dzięki daniu zespołowi szansy na samodzielne uporanie się z problemem. Pracownicy dobrze wykorzystali tę możliwość. Wykazali się otwartością na zmianę i dobrą wolą do dialogu o trudnych sprawach. Przy pomocy bezstronnych, zewnętrznych konsultantów wypracowali trwałe rozwiązania.

Największą wartością, jaką wskazywano przy okazji ewaluacji procesu, było przekonanie się, że można otwarcie rozmawiać o problemie i wspólnie poszukiwać rozwiązań. Umiejętność ta była wykorzystywana w dalszej współpracy pomiędzy pracownikami i przełożonym.

Etapy działania konsultantów i czas ich trwania

	Działanie	Czas trwania
1.	Spotkanie wprowadzające dla całego zespołu	1,5 h
2.	Rozmowy indywidualne z zespołem	1 dzień
3.	Mediacje	3 tygodnie
4.	Warsztat całego zespołu	1 dzień
5.	Warsztat tzw. follow up	1 dzień (po 3 miesiącach)

Zasady mediacji w organizacji

bezstronność	Mediatorzy reprezentują interesy wszystkich stron. Mają pomóc organizacji, ale uwzględniają i łączą perspektywę zarządu, przełożonych i pracowników.
poufność	Mediatorzy zachowują dla siebie pozyskane informacje. Jasno informują, o czym i kogo będą informować. Wszelkie podsumowania, raporty są przekazywane w takiej samej formie wszystkim zaangażowanym (zleceniodawcy i uczestnikom procesu mediacji).
dobrowolność	Pracownikom przedstawia się zasady i korzyści mediacji. Sami natomiast podejmują decyzję o wzięciu udziału w procesie i akceptują (lub nie)rozwiązania.
neutralność	Wynik mediacji zależy od zaangażowanych stron. Mediatorzy nie dążą do żadnego wcześniej zdefiniowanego celu.

Kinga Markert, Markert Mediacje

Autorka jest mediatorem i konsultantem w sytuacjach konfliktu organizacyjnego.

www.mediacje.biz