

# Leszek Cichobłaziński

---

## Mediator w sporach zbiorowych jako doradca organizacyjny : perspektywa narracyjna

---

Problemy Zarządzania 11/3, 61-72

---

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## Mediator w sporach zbiorowych jako doradca organizacyjny – perspektywa narracyjna

Nadesłany: 24.04.13 | Zaakceptowany do druku: 11.09.13

**Leszek Cichobłaziński\***

Prezentowany artykuł poświęcony będzie analizie roli mediatora w sporach zbiorowych jako doradcy organizacyjnego. Mediacja, mimo że nie jest doradztwem w pełnym tego słowa znaczeniu, to jednak pod wieloma względami jest do niej podobna. Mediator bowiem wspólnie ze stronami sporu wypracowuje rozwiązanie, które pozwoli poprawić wzajemne relacje oraz w przyszłości lepiej rozwiązywać podobne problemy. W analizie zademonstrowane zostanie podejście narracyjne ujęte w kontekście antropologii organizacji. W części empirycznej wykorzystane zostaną studia przypadków mediacji w sporach zbiorowych przeprowadzonych przez autora.

**Słowa kluczowe:** doradztwo organizacyjne, mediacje, narracje, antropologia organizacji.

## Mediator in collective disputes as an organizational adviser – narrative perspective

Submitted: 24.04.13 | Accepted: 11.09.13

The article will focus on the analysis of mediator's role of organizational consultant in collective disputes. Mediation is not the consulting, even though they are similar in many aspects. Mediator works on conflict resolution together with both the parties. The solution improves relationship between the parties and helps them to resolve similar problems in the future. The narrative approach will be elaborated in this analysis. It will be presented in the perspective of the anthropology of organization. The empirical part will be based on case studies of mediations in collective disputes conducted by the author.

**Keywords:** organizational consulting, mediation, narrative, anthropology of organization.

JEL: J52, D74, Z13

---

\* **Leszek Cichobłaziński** – dr, Instytut Socjologii i Psychologii Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

„Nie bądź mądrym we własnych oczach”.

*Księga Przysłów*

## 1. Wstęp

„Radzić – mówić komuś, co byłoby dla niego dobrze zrobić” ([www.sjp.pl](http://www.sjp.pl)). Rada jest więc informacją, która ma służyć podjęciu dobrej decyzji, czyli takiej, która może doprowadzić do założonego celu. Osiągnięcie każdego nowego celu jest zmianą, przeobrażeniem otoczenia, w którym znajduje się decydent. Są decyzje mniejszej i większej wagi, takie, których skutki są natychmiastowe, i takie, których efekty następują długo po ich podjęciu. Są też decyzje trafne i nietrafne, mądre i głupie. Do decyzji potrzebne są dane, informacje i wiedza (Davneport i Prusak, 2000). To wtedy, kiedy trzeba dobrać środki do celu, ale czasami można stanąć wobec wyboru samego celu. Wtedy potrzebna jest mądrość, która nie jest jedynie wiedzą ekspercką nadającą się do wskazania metod i narzędzi, mądrość opiera się na wartościach, które najczęściej zorganizowane są w hierarchiczne systemy. Takie podejście można nazwać „myśleniem według wartości” (Tischner, 2011) w odróżnieniu od myślenia „według celów”<sup>1</sup>. W tym kontekście podejmowanie decyzji staje się możliwe dzięki wiedzy wytworzonej podczas rozwiązywania problemu. Wiedzy (także w rozumieniu systemu wartości), która jest wartością dodaną, powstała w wyniku syntezy posiadanych informacji. Nie jest jednak ich prostą kompilacją. Jest odkryciem nowych informacji, których działający podmiot wcześniej nie posiadał.

Można postawić pytanie, czy osoba podejmująca decyzje mające na celu zmianę, często bardzo istotną, może dokonać tego samodzielnie. Czy też potrzebni są do tego inni ludzie? A może, jeśli ktoś jest dobrze przygotowany, fachowo i etycznie, to niepotrzebni mu są żadni doradcy? Pytanie to dotyka istoty problemu doradztwa i to nie tylko w biznesie. Kim jest doradca? Czy to ten, który wie lepiej? Ten, który posiada lepszą wiedzę, który jest mądrzejszy? Wydaje się, że jednak nie. Celem niniejszego opracowania jest wykazanie, że doradca to ten, kto „tylko” zmienia punkt widzenia, perspektywę, kto „otwiera oczy”, innymi słowy pomaga dotrzeć do nowej wiedzy, samemu jej nie dostarczając. W odniesieniu do tej funkcji doradztwa w literaturze przedmiotu spotyka się termin „zmiana kadru” (Czarniawska, 2006). Doradca porusza się więc w sferze symbolicznej, jednak najczęściej sam symboli nie wytwarza, on tylko stwarza warunki, aby nowe symbole pomagające uchwycić rzeczywistość mogły wyłonić się w świadomości odbiorcy jego usług. Jest to proces bardzo złożony, wymagający szczególnych kwalifikacji i doświadczenia. Oczywiście wiedza fachowa jest bardzo ważna, jednak umiejętność nawiązania kontaktu, komunikacji, a przede wszystkim zwykłego „zdziwienia” wydają się odgrywać pierwszorzędną rolę.

Niniejsze opracowanie ma na celu pokazanie, w jaki sposób doradca organizacyjny może pełnić tak zarysowaną rolę. Pomocne w tym będzie antropologiczne ujęcie zarządzania. W szczegółowych aspektach wykorzystane zostaną elementy podejścia narracyjnego (Cichobłaziński, 2013a). W ostatnim czasie zainteresowanie doradztwem organizacyjnym w Polsce wyraźnie rośnie (Kostera, 2013; Chrostowski i Jemieliński, 2011), co może świadczyć o zmianie postaw przynajmniej części menedżerów poszukujących zewnętrznego spojrzenia na organizację, którymi kierują.

## 2. Antropologia a doradztwo organizacyjne

Potoczna mądrość głosi, że „co się stało, to się nie odstanie”. W ujęciu interpretatywnym, na przykład w perspektywie interakcjonistycznej, proces „stawania się” rzeczywistości społecznej jest niezwykle złożony i przebiega głównie w sferze świadomości społecznej. Wagę procesu konstruowania tożsamości na poziomie jednostki wskazuje seria monografii „Becoming” wydawana przez czasopismo „Przegląd Socjologii Jakościowej”, w której prezentowane są analizy kształtowania się tożsamości związanej z wykonywanym zawodem, a nawet hobby aktora społecznego (Słowińska, 2010). Zjawisko to odnosi się nie tylko do jednostkowej tożsamości, ale też do wielu innych dziedzin życia, w tym przede wszystkim do doświadczenia. Ostatnie dwie dekady przyniosły niezliczoną ilość prac poświęconych różnym obszarom ludzkiego doświadczenia, w tym na przykład emocjom, czym zajmują się zarówno socjologowie, jak i historycy, np. historia przemocy, ciała, zapachu, piękna, brzydoty (Burke, 2008). Historyczne podejście do tych zagadnień, wykorzystujące w badaniach metody antropologiczne, każe zwrócić uwagę na zmienność sposobów percepcji i doświadczenia świata. Myślenie to mieści się w paradygmacie konstruktywistycznym, zgodnie z którym rzeczywistość społeczna to przede wszystkim byty wyobrazeniowe, przedmioty społecznej konstrukcji. Wystarczy przyjrzeć się, jak zmieniały się historycznie choroby i przestępstwa. Zapożyczenie metod antropologii historycznej nie jest jeszcze powszechne w naukach o zarządzaniu, jednak pierwsze próby zostały już podjęte, o czym świadczy tekst Barbary Czarniawskiej „The Tales of Institutional Entrepreneures” (2013)<sup>2</sup>.

Jeśli przeprowadzenie zmiany jest głównym celem doradztwa w biznesie, to rodzi się pytanie, co w zmianie jest tak trudnego, że często do jej przeprowadzenia nieodzowny jest konsultant. Jak wygląda owo „odstawanie się” rzeczywistości? Główny problem polega na tym, iż w krótkiej perspektywie zmiana wiąże się ze stratą. Trzeba pozbyć się starego sposobu myślenia, starych postaw, a czasem nawet starych wartości. Pytanie, jakie powstaje w takiej sytuacji, brzmi: „Z czym czas się rozstać?” (Bridges, 2008, s. 95). Straty są zawsze radykalniej oceniane niż zyski, zwłaszcza niepewne. Tak rolę doradztwa w procesie zmiany organizacyjnej widzą Aleksander Chrostowski i Monika Kostera (2011, s. 44): „Doradztwo naukowe skutecznie

przygotowuje organizację do zmian przede wszystkim poprzez uczenie się i zmianę percepcji patrzenia pracowników na organizację i jej problemy. Przełamuje istniejące stereotypy, wywołuje refleksję, powoduje to w dłuższym okresie czasu zmiany w kulturze organizacji. Wynika to z otwartości na przyjmowanie nowych wzorców i postaw”.

Tak więc, zmiana organizacyjna nie jest możliwa bez zmiany sposobu widzenia organizacyjnej rzeczywistości. Co to jednak znaczy „widzieć”? Do percepcji potrzebne są symbole, niekoniecznie słowa. Są to podstawowe narzędzia, za pomocą których postrzega się rzeczywistość, a samo postrzeganie jest w większym stopniu interpretacją niż jedynie biernym odbiorem bodźców. „Etnografia ułatwia także zmianę opartą na uczeniu się z innego ważnego powodu – oferuje uczestnikom najlepiej dostosowane do takiej zmiany narzędzie, jakim jest zestaw symboli” (Chrostowski i Kostera, 2011, s. 45). Jak jednak wygląda proces uczenia się? Powszechnie przyjmuje się, że uczenie polega na przyswajaniu nowej wiedzy. W istocie jednak proces ten polega głównie na zapominaniu starej wiedzy, już niefunkcjonalnej. Okazuje się, że pozbywanie się starej wiedzy jest o wiele trudniejsze niż nabywanie nowej. To są właśnie te „skarby”, które są tak pieczołowicie strzeżone w każdej organizacji. To z tymi „stratami” najtrudniej się pogodzić. W tym kontekście należy wspomnieć o trzech fazach zmiany: „rozmrózieniu – fazie liminalnej – fazie ponownego zamrożenia” (Czarniawska, 2010; Chrostowski i Jemielniak, 2011). Głównym celem planowego wprowadzania zmiany jest podanie w wątpliwość tego, co do tej pory było oczywiste. Jest to pierwsze i najtrudniejsze zadanie doradcy. Niekiedy proces ten można porównać do naruszenia tabu. Dalej autorka „Trochę innej teorii organizacji” pisze (2010, s. 156): „W naszym studium pracy doradców Carmelo Mazza i ja [2003] zasugerowaliśmy, że reorganizacja lub reforma może być widziana jako wprowadzenie danej grupy pracowników w stan liminalny, jak antropologowie nazywali przestrzeń (i czas) pomiędzy jednym stanem a innym (klasycznym przykładem przestrzeni liminalnej jest czyściec)”.

Jak z tego wynika, doradztwo polega przede wszystkim na dekonstrukcji dotychczasowego sposobu postrzegania rzeczywistości. Wydaje się, że jednak nie można na tym poprzestać. Nie powinno się bowiem zostawić organizacji, a właściwie ludzi, którzy ją tworzą, w stanie liminalnym. Doradca powinien pomóc w wytworzeniu symboli niezbędnych do skonstruowania nowego ładu<sup>3</sup>. Założenie, że samo wprowadzenie w stan liminalny stwarza przestrzeń dla spontanicznej innowacji, wydaje się nieco ryzykowne. Może tak być, ale nie musi. Oczywiście zachowaniem z drugiego krańca kontinuum byłoby dostarczanie przez doradcę tak zwanych gotowych recept. Wszystko wskazuje na to, że praca doradcy to bardzo złożony proces komunikacji z osobami wprowadzającymi zmiany w organizacji, polegający na „wzajemnym uczeniu się siebie”. Niekiedy niezbędne jest wspólne przejście przez wszystkie fazy zmiany, z powtórным „zamrożeniem” włącznie, choć czasami samo „rozmrózienie” może wystarczyć (Cichobłaziński, 2013b).

Otwartość organizacji na wprowadzanie zmian może być bardzo różna. Wymienić można jednak kilka wskaźników, z których najważniejszym wydaje się tolerancja na treści odmienne od obowiązującej narracji. Czesław Sikorski brak takiej tolerancji nazywa „autorytarną selekcją”, w której chodzi przede wszystkim o to, aby zapobiec „mąceniu w głowach” (2000, s. 145-170). Drugim ważnym wskaźnikiem jest tolerancja na humor (Dwyer, 1991; Jemielniak i Krzyworzeka, 2012). Obecność tych dwóch czynników może przyczynić się do tego, że organizacja jest bardziej elastyczna i otwarta na innowacje. Humor często też pomaga w rozwiązywaniu konfliktów (Francis, 1994). Nie jest to warunek wystarczający, gdyż humor może także pełnić inne funkcje. Może na przykład występować w charakterze mechanizmu obronnego, chroniącego przed wypaleniem zawodowym. Wtedy przeradza się w sarkazm, a nawet cynizm. Czynniki te można rozpoznać i rozróżnić niekiedy po niezbyt długiej obserwacji zachowań w organizacji.

### 3. Wiedza zapisana w narracji

Dlaczego jedne prawdy i obserwacje wydają się oczywiste, a inne oczywistymi już nie są? Oczywistość nie podlega dyskusji i po to jest właśnie potrzebna, aby nie trzeba było tracić czasu na „zbędne” rozważania, lecz można się było koncentrować na problemach „naprawdę istotnych”. Oczywistość jest to rodzaj wiedzy, która jest niepodważalna. Ten rodzaj wiedzy nazywa się najczęściej „zdrowym rozsądkiem”, a z nim trudno dyskutować, nie narażając się na śmieszność. Z drugiej strony, jak twierdzą fizycy, „jeśli nie przeczyć zdrowemu rozsądkowi, do niczego dojść niepodobna”. Kwestionowanie zdrowego rozsądku jest jednym ze sposobów dekonstrukcji dotychczasowych narracji, które niekiedy przyjmują postać mitów (Kostera, 2008)<sup>4</sup>. W ramach danej narracji pewne rzeczy mogą się zdarzyć, podczas gdy inne są niemożliwe. Tezę tę dobrze ilustruje powiedzenie przypisywane Albertowi Einsteinowi. Odpowiadając kiedyś na pytanie, „Jak powstają wynalazki?”, stwierdził: „Wszyscy wiedzą, że czegoś się nie da zrobić, po czym znajduje się człowiek, który tego nie wie, i on staje się wynalazcą”. Oznacza to, że aby wynaleźć coś nowego, trzeba o czymś zapomnieć. Aby wspomóc ten proces, można stosować specjalne techniki (Klug, 2013). Powyższy aforyzm z pozoru sugeruje pochwałę niewiedzy. Wyciągając z niego powierzchowne wnioski, można dojść do przekonania, iż wystarczy być ignorantem, aby być innowatorem. Tak jednak nie jest. Zdolności innowacyjne są wypadkową solidnej wiedzy istniejącej w ramach funkcjonującego paradygmatu oraz umiejętności spojrzenia na problem z innej perspektywy. Są to rzadkie kompetencje, jednak wszystko wskazuje na to, iż dobry doradca powinien je posiadać.

Odpowiadając na pytanie, czym jest narracja, za Barbarą Czarniawską (2004) wskazać należy jej dwa rozumienia: narrację jako formę wiedzy (*mode of knowing*) i narrację jako formę komunikacji (*mode of communications*).

W dalszym ciągu wywodu uwaga skoncentrowana zostanie przede wszystkim na pierwszym rozumieniu. W doradztwie chodzi bowiem o to, aby wprowadzić zmiany głównie w sferze wiedzy. Tworzenie wiedzy, jej utrwalanie i przechowywanie odbywa się przez symbole i dzięki symbolom, tak więc wszelkie zmiany w tej kwestii także mogą się odbywać za pośrednictwem symboli. Można więc powiedzieć, że doradca działa głównie w świecie symboli. Wśród praktyków biznesu bardzo często można spotkać się z lekceważącym stosunkiem do sfery symbolicznej, wyrażającym się powiedzeniem „jak zwał, tak zwał”, której przeciwstawiają sferę tak zwaną twardej rzeczywistości. Wygląda to tak, jakby słowa służyły tylko do opisu rzeczywistości, a przecież także ją tworzą. Zwolennicy skrajnego konstruktywizmu twierdzą nawet, że język w zdecydowanie większym stopniu tworzy rzeczywistość, niż ją opisuje. „Według konstrukcjonistów człowiek jest zamkniętym systemem poznawczym, nie jest on w stanie poznać rzeczywistości, może jedynie ją *konstruować*” (Miś, 2008, s. 33)<sup>5</sup>. Tak skrajne podejście trudne jest jednak do przyjęcia.

#### 4. Mediacja jako transformacja konstruktów

W niniejszej analizie można zastosować model zaprezentowany przez Lucjana Misia w odniesieniu do pracy socjalnej (2008, s. 41):

- definicje bazujące na „warunkach życia” są wieloznaczne, „sentymentalne” i nie mogą być akceptowane z naukowego punktu widzenia;
- jeżeli problemy społeczne są definiowane jako obiektywne warunki życia, to brak jest uzasadnienia dla pojęcia „problemu społecznego”, ponieważ nic nowego nie wnosi, jeżeli dewiacja lub ubóstwo zostaje nazwane jako problem społeczny;
- ważne jest to, jak ludzie definiują problemy społeczne, bez względu na cechy świata obiektywnego; brak związku między przekonaniem co jest problemem społecznym a obiektywnymi miarami tych warunków życia;
- nie jest możliwe w ocenianiu warunków życia zachowanie kryteriów jedynie technicznych, wymagane są tu moralne, a nie naukowe kryteria; socjologowie nie są naukowcami wolnymi od wartościowania.

Podejście konstruktywistyczne jest przedmiotem krytyki ze strony zwolenników „realizmu ontologicznego”, którzy zakładają obiektywne istnienie przedmiotu poznania, jakim są zjawiska społeczne czy też świat organizacji (Stemplewska-Żakowicz, 2008). To, co wyróżnia podejście konstruktywistyczne, to położenie akcentu na to, w jaki sposób ludzie definiują rzeczywistość. Przy czym pojęcie definiowania jest szeroko rozumiane. Chodzi w nim o język, często nazywany dyskursem, na przykład o wartościujące konotacje przypisane niektórym pojęciom, które mogą powodować napięcia i konflikty<sup>6</sup>. Dysputa między „konstrukcjonistami” i „realistami” nie przyniosła do tej pory rozstrzygnięcia i nic nie wskazuje na to, że przyniesie je w przyszłości. Problem jest złożony i dzisiaj większość „realistów” nie

odrzuca „zwrotu lingwistycznego w humanistyce” ani wpływu procesów percepcji na zjawiska społeczne (McIntyre, 2009).

Jak twierdzą jedni z ważniejszych przedstawicieli nurtu narracyjnego, Winslade i Monk (2000), w rozwiązywaniu konfliktów można wskazać dwa podejścia. Pierwsze podejście zwane skoncentrowanym na problemie (*problem solving approach*) opiera się na kilku głównych założeniach: pierwsze odnosi się do prymatu jednostki nad grupą, zgodnie z drugim założeniem jednostki w swym działaniu kierują się swoimi wewnętrznymi potrzebami, według trzeciego założenia wszelkie konflikty mają swoje źródło w indywidualnych potrzebach jednostek, które najczęściej nie mogą być jednocześnie zaspokojone, a konflikty interesów wynikają z niewystarczającej ilości zasobów służących zaspokojeniu sprzecznych dążeń. W ramach podejścia skoncentrowanego na problemie najistotniejsze są stanowiska (negocjacje dystrybucyjne) lub interesy (negocjacje integracyjne). Inaczej negocjacje przebiegają przy zastosowaniu podejścia narracyjnego, które umiejscowić można w szerszym nurcie mediacji transformacyjnych (Bush i Folger, 2005). W ramach tej koncepcji abstrahuje się od interesów leżących u podstaw konfliktów, a głównym przedmiotem zainteresowania staje się percepcja sytuacji konfliktowej przez strony sporu. Podkreślić należy, że percepcja ta jest warunkowana przez narracje, za pomocą których obie strony nadają sens swoim działaniom.

Pierwszym etapem rozwiązywania konfliktu w tym ujęciu jest odtworzenie historii obu stron konfliktu. Nie po to jednak, aby dowiedzieć się, jak jest naprawdę, kto ma rację, lub dociec „rzeczywistych” przyczyn konfliktu. Poznanie narracji stron konfliktu służy znalezieniu odpowiedzi, w jaki sposób narracje powodują i utrwalają konflikt (Cobb, 2013). Na tym etapie ma miejsce rekonstrukcja „narracji nasyconych konfliktem” (*conflict saturated stores*). W tym celu mediatorzy stosują najczęściej technikę *caucus groups* polegającą na indywidualnych rozmowach ze stronami sporu.

W drugim etapie następuje dekonstrukcja konfliktowych narracji. Stosuje się w tej fazie na przykład techniki zamiany ról. Innym sposobem dekonstrukcji jest zadawanie pytań kwestionujących dotychczasowy sposób postrzegania konfliktowej sytuacji oraz drugiej strony, po to aby poddać w wątpliwość założenia przyjmowane dotąd na zasadzie oczywistości. Z punktu widzenia osób zaangażowanych w konflikt są to najczęściej pytania bardzo naiwne i niekiedy irytujące. Inną techniką jest rozmowa eksternalizująca (*externalizing conversation*) służąca „wyjściu poza opowiadaną historię”. Innymi słowy chodzi o to, aby strony skoncentrowały się na samym problemie, a nie na emocjach z nim związanych.

W podejściu narracyjnym kładzie się nacisk przede wszystkim na takie przekształcenie relacji między stronami, aby można było efektywnie rozwiązywać konflikty interesów. Strony najczęściej nie chcą na początku mediacji koncentrować się na wzajemnych relacjach, uważając, że są one konsekwencją konfliktowych interesów.



Ostatnią fazą rozwiązywania konfliktu w podejściu narracyjnym jest konstrukcja alternatywnej narracji, narracji wolnej od konfliktu (*conflict-free*), lub przynajmniej zmniejszającej konflikt (*conflict-diminished*)<sup>7</sup>.

## 5. Narracyjne ujęcie mediacji w działaniu

Niniejsza analiza oparta zostanie na studiach przypadków mediacji przeprowadzonych przez autora w ramach procedury sporu zbiorowego, to znaczy w konflikcie między związkami zawodowymi i pracodawcami. Podane przykłady dekonstrukcji narracji pochodzą z różnych mediacji<sup>8</sup>.

### 5.1. Rekonstrukcja narracji

Mediator w rozmowie ze związkami zawodowymi zadaje pytanie: „Co jest przyczyną konfliktu w Państwa firmie?”.

Związki zawodowe: „Kiedy dyrektor był zatrudniony na etacie, tak jak my, to był jednym z nas. Odkąd przeszedł na kontrakt, traktuje nas jak obcych, a czasami jak wrogów. Pracodawca na to samo pytanie: „Przewodniczącemu związków zawodowych w ogóle nie chodzi o dobro pracowników. To jest nowy związek, założony niedawno w naszej firmie. Oni chcą tylko zwrócić na siebie uwagę. Wybrali sobie za cel podwyżki, choć nie wiedzą, że w sytuacji, w jakiej się teraz znajdujemy, są one niemożliwe”.

Powyższe wypowiedzi wskazują na początek historii, za pomocą której strony opisują swoją wizję początku konfliktu. Jak widać, w wypowiedziach tych w ogóle nie poruszono kwestii interesów. Uczestnicy koncentrowali się na rolach, jakie sobie przypisują, oraz na tym, w jaki sposób role te determinują ich działanie.

Warto podkreślić, że choć poznanie konfliktowych narracji jest bardzo ważne na początku rozwiązywania konfliktu, to jednak w późniejszych fazach nie należy mu poświęcać więcej czasu niż to konieczne. Chodzi bowiem o to, aby strony zbyt głęboko nie utrwaliły swoich narracji. Dobrze jest też, aby mediator nie dał dojść stronom do przekonania, że sam został do ich narracji przekonany.

### 5.2. Dekonstrukcja narracji

Kwestionowanie polega najczęściej na zadawaniu pytań naruszających zwartą strukturę konfliktowej narracji. Typowymi pytaniami są na przykład: „Skąd Państwo mają pewność, że związkowcy mają na celu zwrócenie na siebie uwagi? Czy związki zawodowe nie mają prawa dbać o interesy pracowników, domagając się podwyżek?”.

Mediator może zapytać związkowców: „Dlaczego pracodawca nie może mieć na uwadze przede wszystkim interesu firmy? Czy pracodawca musi być »jednym z was«, żeby mógł sprawnie zarządzać firmą?”.

Innym sposobem dekonstrukcji jest odwracanie ról. W mediacjach, z których pochodzą powyższe przykłady, mediator podjął taką próbę, jednak w praktyce nie doszło do odegrania scenki, podczas której uczestnicy sporu zamieniliby się stronami. Związkowcy wyrazili na to zgodę, jednak praco-

dawca odmówił. Swoją decyzję uzasadniał tym, że „Będzie to sztuczne, to przecież tylko taka zabawa. Pokazywali nam to na różnych szkoleniach, ale tutaj to się zupełnie nie nadaje.” O ile związkowcy byli otwarci na podjęcie takiej gry, o tyle pracodawca zareagował bardzo emocjonalnie. Tłumaczył długo i zawile, jak trudna jest jego sytuacja. Chodziło przede wszystkim o odpowiedzialność przed centralą firmy, która znajduje się poza granicami kraju. Można przypuszczać, że sama propozycja gry odniosła pewien skutek, zmuszając pracodawcę do ujawnienia przed mediatorem dodatkowych uwarunkowań wpływających na jego zachowania podczas konfliktu. Po przerwie jednak pracodawca usiadł do stołu negocjacyjnego z innymi propozycjami.

### **5.3. Oznaki dekonstrukcji**

Dekonstrukcja narracji nie może odbywać się w drodze perswazji. Racjonalne przekonanie kogoś znajdującego się w konflikcie o tym, że dysponuje nieodpowiednią narracją, w większości przypadków jest niemożliwe. Służyć temu mogą jedynie pytania, symulacje, rozważanie hipotetycznych sytuacji (co by było, gdyby) itp. Nie są to metody nowe. Po czym jednak poznać, że ma miejsce dekonstrukcja narracji? Mediator może się w tej kwestii zorientować najczęściej podczas indywidualnych spotkań ze stronami. Jeśli słyhać takie stwierdzenia: „Oni nigdy jeszcze tak nie mówili, wydaje mi się, że mają inne powody, niż na początku myśleliśmy. Musimy zmienić nasz punkt widzenia” – można sądzić, że dotychczasowa narracja powoli ulega dekonstrukcji.

Wszelkie dekonstrukcje trafiają jednak na jedną poważną przeszkodę. Jest nią lęk przed utratą twarzy. Strony niekiedy zwracają się do mediatora z pytaniem: „Czy zdarzyło się już panu, że ktoś ustąpił ze swoich stanowisk podczas mediacji?”. Rola mediatora na tym etapie mediacji jest kluczowa (van Ginkel, 2004). Wiele bowiem trudności w znalezieniu rozwiązania konfliktów wynika właśnie z lęku przed utratą twarzy. Po części bierze się to z istniejącego stereotypu, że dobry negocjator to twardy negocjator. Poza tym skonfliktowane strony często stosują osobiste ataki, podważając poczucie wartości przeciwnika. Pomoc w zachowaniu twarzy w sytuacjach, kiedy strony konfliktu podejmują ustępstwa w celu osiągnięcia porozumienia, jest jednym z ważniejszych zadań mediatora.

### **5.4. Konstrukcja nowej narracji**

Faza ta nie zawsze ma miejsce. Niekiedy strony same dochodzą do porozumienia, nawet bez obecności mediatora. Może się to zdarzyć choćby podczas przerwy albo podczas sesji, w której mediator nie uczestniczy. Niekiedy strony organizują takie spotkania na przykład po to, aby przekazać sobie informacje niezbędne do analizy sytuacji finansowej firmy. Oznacza to, że przeprowadzona wcześniej dekonstrukcja konfliktowej narracji stworzyła przestrzeń dla pojawienia się nowej, pozwalającej na znalezienie konsensusu.

Często jednak to nie wystarcza. Wtedy należy pomóc stworzyć alternatywną narrację, która pozwoli zbudować niekonfliktową relację. Jedną

z metod jest poszukiwanie „nieopowiedzianych doświadczeń” (Monk i Winslade, 2006; Soroko, 2008). Chodzi mianowicie o takie doświadczenia z dotychczasowej historii interakcji, które nie miały konfliktowego charakteru. Takie wyjątkowe doświadczenia (*unique outcomes*) – np. rozwiązane wspólnie problemy, wykonane zadania, wspólne osiągnięcia – stanowią bardzo cenne zasoby, które mogą posłużyć za podstawę do konstruowania nowej alternatywnej narracji. W historii wzajemnych relacji między związkami zawodowymi i pracodawcami na pewno można znaleźć takie doświadczenia. Doświadczenia takie stanowią swojego rodzaju zasoby, które mogą być pomocne w konstruowaniu alternatywnej narracji.

## 6. Wnioski

1. Istotnym aspektem podejścia narracyjnego jest koncentracja na wzajemnych relacjach stron konfliktu, w odróżnieniu od podejścia skoncentrowanego na problemie, w którym najistotniejsze są interesy.
2. Z tego względu podejście narracyjne jest odpowiedniejsze tam, gdzie doradca ma do czynienia ze względnie trwałymi relacjami, jak to się zdarza w mediacjach w sporach zbiorowych. Tam, gdzie relacje z istoty swojej są nietrwałe – jak na przykład w niektórych transakcjach kontraktowych – właściwsze jest podejście skoncentrowane na problemach.
3. Decyzja wyboru podejścia do rozwiązywania problemu powinna należeć do stron konfliktu, gdyż mogą one preferować podejście skoncentrowane na interesach, mimo iż zdaniem mediatora podejście narracyjne może być efektywniejsze. Mediator może próbować nakłonić strony do przyjęcia podejścia narracyjnego, jednak jeśli nie będą do niego przekonane, mediacje będą niezbyt efektywne.
4. W podejściu narracyjnym – podobnie jak w innych podejściach z kręgu tak zwanej teorii krytycznej – zakłada się, że sama dekonstrukcja konfliktowej narracji „stwarza miejsce” dla pojawienia się narracji alternatywnej. W praktyce nie zawsze jednak to wystarcza i doradca powinien pomóc w stworzeniu nowej narracji.
5. Rola doradcy w tym przypadku powinna polegać na „pomocy” w stworzeniu nowej narracji, a nie na jej „dostarczeniu”.

### Przypisy

- 1 Należy zaznaczyć, iż w dobie ponowoczesnej zgłaszane są poważne zastrzeżenia co do funkcjonalności hierarchicznych systemów wartości: Bauman, Z. (2012). *Etyka ponowoczesna*. Warszawa: Altheia. Spór ten wykracza jednak poza problematykę niniejszego opracowania.
- 2 Innym przykładem ciekawego zastosowania podejścia intepretatywnego do historycznej analizy organizacji jest tekst Agnieszki Kołodziej-Durnaś o historii Stoczni Szczecińskiej: Kołodziej-Durnaś, A. (2007). Bieg życia organizacji. Kilka uwag o historii, tożsamości i upadku Stoczni Szczecińskiej SA. W: J. Leduchowski i U. Kozłowska

- (red.), *W kręgu socjologii interpretatywnej. Badania jakościowe nad tożsamością*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński, Instytut Socjologii i Psychologii.
- <sup>3</sup> Więcej na temat konstruowania ładu społecznego w: Konecki, K.T. i Kacperzyk, A. (red.). (2010). *Procesy tożsamościowe. Symboliczno-interakcyjny wymiar konstruowania ładu i nieładu społecznego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- <sup>4</sup> W języku potocznym, a nawet w dyskursie medialnym pojęcie mitu zrównuje się z fałszem i przeciwstawia prawdzie. W niniejszym opracowaniu przez mit będzie się rozumiało specyficzną formę symbolicznej strukturyzacji rzeczywistości.
- <sup>5</sup> W przywołanym tekście Lucjan Miś analizuje różnice między konstruktywizmem a konstrukcjonizmem. Rozważania te wykraczają poza tematykę niniejszego artykułu.
- <sup>6</sup> Typowym przykładem jest zastąpienie słowa „Murzyn” słowem „Afroamerykanin” czy zastąpienie „Cygana” „Romem”. U podstaw tego zabiegu leży przekonanie, że zabiegi w sferze dyskursu spowodują zanik realnych problemów.
- <sup>7</sup> Podobne podejście w sposób popularnonaukowy prezentuje Stephen R., unikając przy tym terminu „narracja”: Covey, S.R. (2012). *3. Rozwiązanie. Jak sprostać najtrudniejszym życiowym wyzwaniom*. Poznań: Rebis Dom Wydawniczy.
- <sup>8</sup> Procedura mediacji w sporach zbiorowych oraz rola mediatora omówiona została w: Cichobłaziński, L. (2010). *Mediacje w sporach zbiorowych*. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.

## Bibliografia

- Bauman, Z. (2012). *Etyka ponowoczesna*. Warszawa: Aletheia.
- Bridges, W. (2008). *Zarządzanie zmianami: Jak Maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Burke, P. (2008). *Historia kulturowa*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Bush, R.A.B. i Folger, J.P. (2005). *The Promise of Mediation. The Transformative Approach to Conflict. Revised Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chrostowski, A. i Kostera, M. (2011). Etnografia jako narzędzie diagnostyczne w procesie doradztwa naukowego. *Problemy Zarządzania*, 9 (2), 30–50.
- Cichobłaziński, L. (2010). *Mediacje w sporach zbiorowych*. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- Cichobłaziński, L. (2013a). Badacz organizacji jako przybysz, czyli proces organizowania w ujęciu interpretatywnym. W: T. Oleksyn (red.), *Filozofia a zarządzanie*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Cichobłaziński, L. (2013b). Resolving Collective Disputes in Poland: A Narrative Perspective. W: A.P. Muller i L. Becker (red.), *Narrative and Innovation. New Ideas for Business Administration, Strategic Management and Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer.
- Cobb, S. (2013). *Speaking of Violence: The Politics and Poetics of Narrative in Conflict Resolution (Explorations in Narrative Psychology)*. Oxford: Oxford University Press.
- Covey, S.R. (2012). *3. Rozwiązanie. Jak sprostać najtrudniejszym życiowym wyzwaniom*. Poznań: Rebis Dom Wydawniczy.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in Social Research*. London: Sage.
- Czarniawska, B. (2006). Zmiana kadru: Zarządzanie Warszawą na przełomie wieku. *Problemy Zarządzania*, 11 (1), 78–90.
- Czarniawska, B. (2010). *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*. Warszawa: Poltext.
- Czarniawska, B. (2013). The Tales of Institutional Entrepreneures. W: A.P. Muller i L. Becker (red.), *Narrative and Innovation. New Ideas for Business Administration, Strategic Management and Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer.

- Davenport, T.H. i Prusak, L. (2000). *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dwyer, T. (1991). Humor, Power, and Change in Organizations. *Human Relations*, 44 (1), 1–19.
- Francis, L.E. (1994). Laughter, the Best Mediation: Humor as Emotion Management in Interaction. *Symbolic Interaction*, 17 (2), 147–163.
- Ginkel van, E. (2004). The Mediator as a Face-Giver. *Negotiation Journal*, 20 (4), 475–487.
- Jemielniak, D. i Krzyworzeka, P. (2012). *Grounded Anecdotal Evidence: Understanding Organizational Reality Through Archetypes in Organizational Humorous Tales*. Paper delivered at the Standing Conference on Organizational Symbolism, Providence (USA). Pozyskano z: <https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/305/In%20Suport%20of%20Anecdotal%20Evidence-conference.pdf?sequence=1> (10.07.2013).
- Klug, T. (2013). Dialogue and Innovation. World Cafe as a Contemporary Format for Dealing with Questions that Matter. W: A.P. Muller i L. Becker (red.), *Narrative and Innovation. New Ideas for Business Administration, Strategic Management and Entrepreneurship*, Wiesbaden: Springer.
- Kolodziej-Durnaś, A. (2007). Bieg życia organizacji. Kilka uwag o historii, tożsamości i upadku Stoczni Szczecińskiej SA. W: J. Leduchowski i U. Kozłowska (red.), *W kręgu socjologii interpretatywnej. Badania jakościowe nad tożsamością*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński, Instytut Socjologii i Psychologii.
- Konecki, K.T. i Kacperzyk, A. (red.) (2010). *Procesy tożsamościowe. Symboliczno-interakcyjny wymiar konstruowania ładu i nieładu społecznego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kostera, M. (red.) (2008). *Mythical Inspirations for Organizational Realities*. New York: Palgrave Macmillan.
- Kostera, M. (red.) (2013). *Doradztwo organizacyjne. Ujęcie systemowe*. Warszawa: Poltext.
- McIntyre, A. (2009). *Trzy antagonistyczne wersje dociekań moralnych. Etyka, Genealogia, Tradycja*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Miś, L. (red.) (2008). Konstruktivism/konstrukcjonizm w socjologii, pracy socjalnej i terapii. *Zeszyty Pracy Socjalnej: Praca socjalna skoncentrowana na rozwiązaniach*, 14, 27–47.
- Sikorski, C. (2000). *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?* Kluczbork–Łódź: Antykwa.
- Słowińska, K. (2010). Świat społeczny hodowców gołębi pocztowych. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 6 (3), 1–135.
- Soroko, E. (2008). Zmiana w terapiach narracyjnych. W: J. Słapińska (red.), *Nowe kontra stare. Rola stałości i zmienności w różnych aspektach życia codziennego*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Stemplewska-Żakowicz, K. (2008). Obiektywność i inne metodologiczne cnoty z perspektywy postmodernistycznej wrażliwości badawczej. W: B. Janusz, K. Gdowska i B. Barbaro (red.), *Narracja, teoria i praktyka*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Tischner, J. (2011). *Myslenie według wartości*. Kraków: Znak.
- Winslade, J. i Monk, G. (2000). *Narrative Mediation. A New Approach to Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Winslade, J. i Monk, G. (2006). Does the Model Overarch the Narrative Stream? W: M.S. Herrman (red.), *The Blackwell Handbook of Mediation. Bridging Theory, Research, and Practice*. Malden: Blackwell Publishing.
- Winslade, J. i Monk, G. (2013). *When Stories Clash: Addressing Conflict with Narrative Mediation*. Chagrin Falls: Taos Institute Publications.