

## Przeciwdziałanie mobbingowi i innym niepożądanym zjawiskom w firmach - relacja z konferencji



Udowodnić mobbing przed sądem jest bardzo trudno. Znakomita większość powództw jest oddalana, gdyż powodowie nie są w stanie udowodnić wystąpienia kumulatywnie wszystkich przesłanek wymienionych w art. 94 kodeksu pracy. Sąd niekiedy przyznają odszkodowanie, ale na podstawie przepisów ogólnych k.c., a nie przepisów prawa pracy. Sytuacja taka jest przeciwieństwem spraw o ustalenie dyskryminacji, które w większości kończą się sukcesem powodów - to wnioski z konferencji „Przeciwdziałanie mobbingowi i innym niepożądanym zjawiskom w firmach” zorganizowanej m.in. przez Centrum Mediacji przy Naczelnej Radzie Adwokackiej w dniach 19-20 stycznia 2023 r. w Szkole Głównej Handlowej Warszawie.

Konferencja podzielona była na trzy części: moduł prawny, moduł „Dobrych praktyk” i część warsztatową dotyczącą komunikacji i współpracy. Wystąpienie inauguracyjne wygłosił JM Rektor SGH prof. dr hab. Piotr Wachowiak i Henryk Orfinger, przewodniczący Rady Nadzorczej Dr Irena Eris S.A oraz członek Zarządu Konfederacji Lewiatan. Konferencja miała charakter hybrydowy, można było uczestniczyć w niej osobiście bądź online. Spotkanie na youtube śledziło ponad 700 osób.

**Profesor Piotr Wachowiak** powiedział, że zjawisko mobbingu obecnie jest bardzo powszechne i nie można przed nim uciekać, ale należy szukać optymalnych rozwiązań. Pracownicy są kluczowym elementem każdego przedsiębiorstwa, a istotną częścią osiągnięcia sukcesu jest dobra atmosfera w pracy.

**Pan Henryk Orfinger** zwrócił uwagę, że mobbing jest trudny do zweryfikowania. Efektywność ochrony przed mobbingiem zależy od działań prewencyjnych, a nie działań post factum. W jego firmie działa komisja zajmująca się badaniem zachowań mogących mieć cechy mobbingowe. Z czterech przypadków, które komisja badała, tylko w jednym można było uznać niewłaściwe zachowanie przełożonego.

Perspektywę sądową przybliżył **sędzia SR Tomasz Kałużny**. Wskazał, że mobbing zdefiniowany został w art. 94<sup>3</sup> § 2 Kodeksu Pracy: „Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników”. Aby sąd orzekł, że doszło do mobbingu wszystkie przesłanki z tego paragrafu muszą wystąpić łącznie. Stąd rzadko udaje się pracownikowi wygrać w sądzie zadośćuczynienie.

Sędzia Kałużny zwrócił też uwagę na § 1 art. 94 KP, który wskazuje, że na pracodawcy ciąży obowiązek przeciwdziałania mobbingowi. Nie może to się ograniczać do zakazu mobbingu. Pracodawca musi dołożyć starań o wprowadzenie zasad eliminujących możliwości mobbingu.

Prelegent podkreślał, że nie ma unijnych dyrektyw dotyczących przepisów antymobbingowych. – *To stan faktyczny, a nie prawny* – podkreślał sędzia Kałużny. Dodał, że dochodzenie swoich praw przed sądem jest zawile. Występuje przewlekłość, kosztowność i nadmierny formalizm. – *Wszystkie drogi prowadzi do pozasądowej drogi rozwiązania sporu* – podsumował.

**Adw. Maria Sankowska-Borman**, współzałożycielka Polskiego Towarzystwa Prawa Antydyskryminacyjnego, podzieliła się swoim doświadczeniem z działalności organizacji i praktyki adwokackiej. Pani Mecenasa zwróciła uwagę na dwa wymiary tego zjawiska - prawne oraz socjologiczne. W swojej praktyce prelegentka najczęściej spotyka się z dwiema postawami: uświadomioną - osoba wie z czym przychodzi oraz postawą błędnego rozumienia tego zjawiska.

Adw. Sankowska - Borman podkreślała, że mobbing ma wpływ nie tylko na życie zawodowe, ale i na prywatne. Stresy z pracy przenoszone są do domu. Zdaniem prelegentki, o swoje prawa osoby mobbingowane zaczynają walczyć wówczas gdy nabiorą dystansu do sytuacji np. po terapii psychologicznej lub po rezygnacji z pracy. Zwróciła też uwagę, że nie zawsze pracownik uświadamia sobie, że spotykające go doświadczenia to mobbing. Dodała, że to pracodawca ma obowiązek przeciwdziałać mobbingowi - ma stworzyć odpowiednie

procedury zapobiegające zjawisku, ale też ma edukować swoich pracowników w tym zakresie, powinien organizować szkolenia i prowadzić na bieżąco dyskusje w zespole.

O tym, jaką rolę odgrywa mediacja w przypadku mobbingu mówiła **adw. dr Małgorzata Kożuch**, prezeska Centrum Mediacji przy NRA. Pani Mecenas zaznaczyła, że mobbing ma dwa oblicza – nie tylko pracownik może być mobbingowany przez pracodawcę, ale też pracodawca przez pracownika. W przypadku mobbingu bariery mentalne obu stron bywają tak mocne, że wyłączają racjonalne myślenie. Zadaniem mediatora podczas spotkań indywidualnych jest ustalić zarówno z pracownikiem jak i z pracodawcą jakie mają wartości, co jest dla nich istotne. Przystąpienie do rozwiązania problemu jest zależne od stworzenia bezpiecznej przestrzeni, zapewnienia poufności, wsłuchania obu stron i usłyszenia oczekiwań. Należy też ustalić, co jest stawką w konflikcie, o co strony walczą. Trzeba się też zastanowić, czy nie są zagrożone elementarne potrzeby oraz które filary tożsamości są zagrożone.

Mec. Kożuch podkreślała, że strony zawsze zawierają ugody z własnych powodów, nigdy wspólnych czy mediacyjnych. - *Jeśli ugoda ma być trwała strony muszą być wewnętrznie przekonane, że chciały, że to była ich decyzja* – mówiła. Prelegentka omówiła kolejne etapy mediacji. Podnosiła, że w sprawach o mobbing mediator ma nieco inną rolę niż w innych mediacjach – nieco głębszą, bardziej stymulującą, bardziej wykorzystującą autorytet. Zwróciła też uwagę, że w tego typu sprawach trzeba być przygotowanym na emocje i dyskretnie stworzyć bezpieczną przestrzeń. Mediator nie może pozostać biernym i nie może pozwolić na podgrzewanie zachowania, musi zapanować nad sytuacją.

**Adw. Agnieszka Lisiecka**, partner w kancelarii Wardyński i Wspólnicy, mówiła o procedurach w przeciwdziałaniu mobbingowi. Przytoczyła też statystyki. Średnio, w sądach rejonowych w okresie od 2011-2021 roku spraw o zadośćuczynienie za mobbing (art. 94<sup>3</sup> par. 3 kodeksu pracy) było 457. Co roku wpływa blisko 200 spraw. Średnio uwzględnia się jedynie ok. 24 spraw rocznie, z czego w 2021 r. uwzględniono zaledwie 17 spraw. Około 70 spraw rocznie oddala się, natomiast umarza się po zawarciu ugody ok. 53 spraw. Na podstawie przedstawionych danych Pani Mecenas wniosowała, że zjawisko mobbingu

istnieje, poziom spraw jest relatywnie niski, a przeciwdziałanie nie jest skuteczne, skoro i tak tyle spraw trafia do sądu. Biorąc pod uwagę rozstrzygnięcia sądu, pojęcie mobbingu nie do końca jest właściwie rozumiane przez pracowników.

Wskazywała na znaczenie przeciwdziałania mobbingowi. Ma to znaczenie dla zdrowia pracownika, a co za tym idzie dla organizacji i jakości pracy, zmniejsza ryzyko sporu sądowego, może też uwolnić od odpowiedzialności odszkodowawczej. Procedury przeciwdziałania mobbingowi sprawiają, że nawet jeśli dojdzie do mobbingu, to pracodawca od strony prawnej jest chroniony. Potwierdza to orzecznictwo sądowe.

Prelegentka wskazywała jak ważna jest profilaktyka tj. regulacje wewnętrzne, szkolenia, informowanie pracowników nt. obowiązujących przepisów oraz działania następcze: reakcja na zgłoszenie, mediacja, wszczęcie postępowania, zmiana organizacyjna, sankcje wobec sprawców, a także wsparcie ofiary, na przykład poprzez dofinansowanie do terapii. Zwróciła też uwagę, że procedury powinny uwzględniać zarówno ochronę mobbingowanego pracownika jak i tego, który jest posądzony o stosowanie mobbingu.

**Dr Monika Zakrzewska** ze Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej uznała, że mobbing jest patologią w zarządzaniu emocjami i relacjami międzyludzkimi. Stwierdziła, że o mobbingu za mało się mówi. Przytoczyła przepisy regulujące to zagadnienie. W 2004 weszły w życie przepisy dotyczące mobbingu, na podstawie implementacji dyrektyw unijnych z zakresu antydyskryminacji. Podkreślała, że nie ma regulacji unijnej, która mówi wprost o zakazie mobbingu, natomiast w 2018 Parlament Europejski wydał rezolucję do wszystkich państw unijnych aby potępiły to zjawisko i wprowadziły jednoznaczne przepisy chroniące wszystkich, nie tylko osoby zatrudnione w stosunku pracy. Dodała, że pracownicy poza etatowi są chronieni nie przez kodeks pracy, a na podstawie przepisów o ochronie praw człowieka i konstytucji. W 2019 roku Międzynarodowa Organizacja Pracy, której Polska jest członkiem, przyjęła konwencję (nr 190) w sprawie eliminacji przemocy i molestowania w świecie pracy. Do tej pory Polska nie ratyfikowała tego dokumentu.

Prelegentka zwróciła też uwagę na cyberprzemoc. Dostęp do nowoczesnych technologii i formy kontaktu między pracownikami za pomocą

narzędzi elektronicznych powinny uwzględniać, że do mobbingu dochodzi nie tylko w miejscu pracy. Za przykład podała grupy zakładane na komunikatorach – *Na takich grupach omawia się nie tylko prywatne sprawy, ale też zawodowe. Czy niewprowadzenie osoby do grupy na Messengerze nie będzie związane z jedną z przesłanek mobbingu – wykluczeniem?* – zastanawiała się dr Zakrzewska.

Perspektywę niemiecką przedstawiła **r.pr. Małgorzata Miszkin-Wojciechowska** z CM Lewiatan. W Niemczech trwa dyskusja dotycząca uregulowania przepisów, ale problemem jest trudność w udowodnieniu intencji. Z braku odpowiedniej ustawy prawnicy niemieccy posiłkują się przepisami działania rad zakładowych, konstytucji, a także przepisami cywilnoprawnymi i ustawy o równouprawnieniu.

Pani Mecenas przytoczyła dane statystyczne. 86% pracowników niemieckich stwierdziło, że miało do czynienia z mobbingiem w miejscu pracy, niekoniecznie dotyczyło ich samych. Średnia wartość odszkodowań z tego tytułu to 20-30 tys. euro.

Przeciwdziałania jakie wprowadzają nasi zachodni sąsiedzi to: umowy dotyczące unikania konfliktów, punkty doradztwa dla małych i średnich przedsiębiorców, pełnomocnik ds. mobbingu w zakładach pracy oraz zakładowe rady programowe.

**Adw. Małgorzata Szwedowska** z Centrum Mediacji przy NRA mówiła o mediacjach wewnątrzorganizacyjnych. Na przykładzie konfliktu między pracownikami pokazała jak narasta problem, gdy nie są jasno przedstawione zasady. Zdaniem Pani Mecenas w momencie konfliktu wyzwalają się w nas wewnętrzni wojownicy albo wewnętrzni uciekinierzy, którzy przejmują nad nami całkowicie kontrolę i pozbawiają racjonalnego myślenia. W takich przypadkach pomoc mediatora jest nieodzowna. Przybliżyła przebieg mediacji, podkreślając, że to mediator nawiguje jak przebiega mediacja, musi być czujny aby strony nie wchodziły na ścieżkę wzajemnych oskarżeń. – *W mediacji nie chodzi o to, żeby eskalować konflikt, ale żeby budować kontakt między stronami, żeby mogły się usłyszeć* – podkreślała. Dodała, że ważne jest aby strony usłyszały swoje wzajemne potrzeby. Zdaniem prelegentki mediacje wewnątrzorganizacyjne pozwalają rozwiązać konflikt we wczesnej fazie, są

mniej kosztowne i mniej stresujące, pozwalają uniknąć postępowań sądowych, ale też mogą naprawić relacje w zespole. Wsparcie mediatora gwarantuje obiektywizm, co ułatwia dojście do porozumienia.

Drugą część konferencji – moduł „Dobre praktyki” - rozpoczęła prezentacja **red. dr. Wiesława Kota**, krytyka filmowego, który omówił etapy negocjacji na przykładzie wybranych filmów m.in. „Ojciec Chrzestny”, „Pieskie popołudnie”, „Kapitan Philips”, „John Q.” czy „Most szpiegów”.

Następnie red. Kot poprowadził dyskusję, w której udział wzięły: **red. Renata Kim** z „Newsweeka”, **Małgorzata Czachor**, Head of HR Fortum i **Tina Sobocińska** z HR4Future.

Panie odniosły się do pozycji świadków mobbingu. Renata Kim stwierdziła, że nikt nie ma odwagi głośno powiedzieć „stop”. Po kątach koledzy wspierają ofiarę mobbingu, ale oficjalnie nie zajmą stanowiska. Jej zdaniem dopóki nie będzie silnych mechanizmów zapewniających bezpieczeństwo i sprawiedliwość dla ofiary, dopóty ten system się nie zmieni.

Małgorzata Czachor uznała, że brak wsparcia dla ofiary wynika z dbałości o siebie i swoją pozycję. Ważna jest kultura organizacyjna w firmie, to jest kierunkowskaz, który przeciwdziała mobbingowi. To też dawanie prawa pracownikom do stawiania granic oraz uczenie ich właściwych zachowań.

Tina Sobocińska podkreślała, że zdrowe środowisko pracy, oparte na zdrowych relacjach jest opłacalne, są lepsze wyniki, ludzie chętniej pracują, jest mniejsza rotacja. Tam gdzie jest mobbing pojawiają się koszty prawne, psychologiczne i wizerunkowe. Istotna jest edukacja. Warto uświadamiać wartości firmy już na etapie rekrutacji. Ważne są szkolenia uzupełniające, które pomagają budować relacje i rozwiązywać konflikty.

Uczestniczki dyskusji definiowały też cechy prześladowcy i ofiary.

Red. Renata Kim uznała, że firmom opłaca się obsadzać na stanowiskach menadżerskich osoby o usposobieniu psychopatycznym i narcystycznym. Dopóki takie osoby przynoszą zyski firmie, dopóty firmy będą przymykać oko na ich zachowania. – *Ciągle nie dopuszczamy do świadomości, że osoby o rysach psychopatycznych czy narcystycznych*

*istnieją. Do postępowania z nimi potrzebne są jasne regulacje określające stanowcze działania w momencie kiedy widzimy skutki jego działania oraz ochrona tych osób, które są im podległe – dodała.*

Pani Małgorzata Czachor potwierdziła, że stwierdzenie red. Kim ma uzasadnienie w badaniach. Bardzo często stanowiska kierownicze zajmują osoby z zaburzeniami osobowościowymi. Takie osoby nie mają podmiotowego podejścia do pracownika, sami nie radzą sobie z emocjami związanymi z presją. Mają wygórowane oczekiwania wobec siebie, a co za tym idzie do innych. - *Odczłowieczają siebie, nie dając sobie prawa do bycia zmęczonym, ponoszenia porażki, nieradzenia sobie. To jest brak akceptacji dla słabości, a przecież fizjologicznie jesteśmy raz w lepszej formie raz w gorszej.* – podkreślała.

Zaznaczyła też, że bardzo często ofiara za późno stawia granice. To jest klucz do dawania mobberowi większej przestrzeni. Ofiara najczęściej stawia wyżej innych niż siebie, nie ma podejścia partnerskiego, czemu sprzyja nasza hierarchiczna kultura, umniejsza sobie, twierdząc, że niewiele może zdziałać co powoduje, że śmiałość mobberów rośnie.

Tina Sobocińska stwierdziła, że coraz częściej przypadki mobbingu są nagłaśniane, jest wyższa świadomość, że nie warto tego tolerować. Dodała, że w przypadku firm międzynarodowych wprowadza się na polski rynek wyższe standardy kultury pracy, wypracowane już wcześniej w innych krajach. Uważa też, że jeśli wypracujemy dobre rozwiązania, to szansa, że niewłaściwe zachowania będą miały odpowiednie konsekwencje.

Podkreślała też, że wprowadzone zasady działania muszą być tak opracowane, żeby zbyt pochopnie nie oskarżać, żeby działania wyjaśniające miały swoje tempo. Dodała, że ważne też jest wypracowanie rozwiązań, jak poskładać relacje i pomóc wrócić do normalności.

Zastanawiano się także nad tym, jak odróżnić mobbing od zasłużenie niskiej oceny pracownika.

Pani Renata Kim uznała, że konstruktywna krytyka kończy się tam, gdzie zaczyna się upokarzanie, krzyki, izolowanie. Jeśli przełożony ma zastrzeżenia do pracy podwładnego powinien to wyjaśniać w indywidualnych rozmowach.

Pani Małgorzata Czachor podkreślała, że menadżerowie boją się być wymagający właśnie dlatego, żeby nie zostać oskarżonym o mobbing.

Pani Tina Sobocińska zwracała uwagę na reakcję na informację zwrotną. - *Nie wiemy jak reagować na ocenę. Negatywną ocenę traktujemy bardzo osobiście, a pochwał nie umiemy docenić, umniejszamy sobie.* - twierdziła. Uznała, że zdrowym rozwiązaniem jest poddanie się firmy zewnętrznemu audytowi, bo może jest coś co wewnątrz jest nie dostrzegane.

Uczestniczki dyskusji podkreślały jak ważna jest etyka pracy, szacunek dla drugiego człowieka, a także tworzenie komórek odpowiedzialnych za rozwiązywanie tego typu problemów.

**Prof. Andrzej Blikle** przedstawił ideę turkusowych organizacji. Jego zdaniem są dwie strategie przeciwdziałania mobbingowi: - cywilizować folwark poprzez ściganie mobberów i wspieranie mobbingowanych oraz - budować nową cywilizację opartą na zaufaniu, odpowiedzialności, współpracy i empatii. Właśnie budowie takiej cywilizacji sprzyja idea turkusowych organizacji.

Ich filozofia mówi, że ludzie wolni i szczęśliwi pracują lepiej. Uskrzydleni góry przeniosą, nie trzeba ich pilnować i zaganiać, wystarczy ich wspierać.

Profesor przytoczył dwie myśli założyciela turkusowych organizacji - Fryderyka Laloux: w przypadku ludzi ciężko pracujących na dole piramidy hierarchii (...) praca częściej kojarzy im się z lękiem i móżdżem niż z pasją i misją. Profesor nazwał to „syndromem poniedziałku”. Ludzie z tym zespołem to nie są ludzie leniwi, a tacy, którzy nie lubią swojego miejsca pracy. Dodał, że ludzie często nie odchodzą z pracy z powodu firmy, a z powodu swojego szefa. Drugą myślą Laloux jest: „wstydliwie urywanym sekretem jest fakt, że życie ludzi na górze piramidy wcale nie jest bardziej satysfakcjonujące”.

Zdaniem profesora Blikle idea turkusowych organizacji brzmi jak utopia, ale od wielu lat sprawdza się. Kiedy działamy w głębokiej uczciwości mamy poczucie, że robimy coś ważnego, mamy poczucie dumy, które jest ważnym motorem działania. Należy uwalniać w ludziach kreatywność. Uwolnienie kreatywności daje nam prawo do zmiany i prawo do błędu.

Badania pokazują, że korelacja pomiędzy stopniem spełnienia tych warunków a sukcesem jest bliska jedności.

Fundamentem turkusu jest zaufanie, które trzeba zbudować. Są trzy podstawowe poziomy zaufania: do uczciwości, do rzetelności, do empatii (mogę z tobą rozmawiać o rzeczach trudnych). Jeśli spełnimy dwa pierwsze poziomy, to nie trzeba pilnować pracowników, upraszcza się zakres obowiązków, nie poprzez tworzenie listy zadań, a poprzez listę obowiązków i stosowanie się do czterech reguł stosowanych wobec wszystkich stanowisk:

1. Robisz to co potrafisz
2. Robisz co jest potrzebne
3. Bierzesz za to odpowiedzialność
4. To co robisz możesz zmienić, ale z zachowaniem pierwszych trzech punktów.

Praca oparta na zaufaniu podnosi skuteczność procesu podejmowania decyzji. W turkusowych organizacjach, każdy ma prawo podjąć lub zaproponować decyzję pod warunkiem, że weźmie za nią odpowiedzialność i nikt nie zgłosi veta. Jeśli ktoś zaprotestuje, temat jest dyskutowany. Kluczem jest odpowiedzialność, ale nie w sensie represyjnym. To oznacza, że skoro podjąłem decyzję to będę ją realizował, muszę się na tym znać, a zatem błędnych decyzji jest mniej. Jak się nie uda, to znajduję i usuwam źródło oraz skutki porażki, na tyle na ile jest to możliwe.

Idea turkusowych organizacji nie jest taka sama dla wszystkich organizacji. Ma wspólne cechy, ale w każdej firmie będzie inaczej sprofilowana. Turkusowe organizacje widzą misję społeczną z pożytkiem dla świata. Pan profesor podsumował ideę przedstawiając dekalog turkusowych organizacji:

1. Nie szukaj winnego – szukaj przyczyny
2. Nie oczekuj perfekcji – oczekuj postępu
3. Unikaj współzawodnictwa – stwarzaj warunki do współpracy
4. Nie oceniaj, bo to niszczy – doceniaj, bo to wzmacnia
5. Nie mów co jest złe, mów, co może być lepiej
6. Nie pytaj ludzi co mogliby zrobić lepiej – pytaj co im przeszkadza w pracy
7. Nie buduj na kontroli – buduj na zaufaniu
8. Nie mów, że ktoś jest zły – mów jak ty się z tym czujesz

9. Nie zarządzaj – twórz warunki do samoorganizacji
10. Nie bądź nadzorcą – bądź nauczycielem, moderatorem, uczniem

Kolejny prelegent – **Filip Rostecki** z House of Skills mówił o różnorodności, równości i włączaniu jako dobrych praktykach inkluzywności, czyli o budowaniu kultury włączającej w firmie.

Wspólnie z uczestnikami konferencji zastanawiał się dlaczego warto budować różnorodność w firmach. Według badań, w organizacjach gdzie jest wyższa różnorodność jest wyższy poziom innowacji, wyższe przychody, takie organizacje są bardziej pożądane przez pracowników wchodzących na rynek oraz wyższy jest wynik zaangażowania. Są to realne biznesowe korzyści.

Prelegent wyjaśniał, że włączanie czyli inkluzja to docenianie i budowanie na różnicach. Polega na „wyciąganiu ręki”, obdarzaniu ludzi uwagą, wspieraniu i stwarzaniu im optymalnych warunków pracy. To tworzenie środowisk, w których każdy może być w pełni sobą. Zaś równość polega na usuwaniu barier w dostępie do zasobów, sprawiedliwe traktowanie i równe szanse.

Podkreślał, że nie można czerpać z różnorodności w przypadku gdy nie ma równości.

**Adw. Małgorzata Chruściak** mówiła o dbaniu o własne granice i umiejętności mówienia „nie”.

Podkreśliła, że słowo „granica” ma pejoratywne znaczenie i lepiej mówić o „dbaniu o siebie”. Im szybciej zakomunikujemy, że coś nam nie pasuje, tym łatwiej uniknąć konfliktu.

Pani Mecenasa zwracała uwagę, aby nie bać się mówić o emocjach i uczuciach. Pomaga to zrozumieć czego chcemy, nasze potrzeby i wartości. Powszechnie przyjęło się myślenie, że mówienie w pracy o uczuciach jest nieprofesjonalne, ale przecież wchodząc do pracy nie zostawiamy ich przed drzwiami. Zauważyła, że to głównie kobiety twierdzą, że mówienie o uczuciach jest nieprofesjonalne. Uczucia są drogowskazem do niezaspokojonych potrzeb. Szczera rozmowa może doprowadzić, że spotkają się dwie potrzeby, które znajdą strategię na ich zaspokojenie. Mówił o tym Marshall Rosenberg w wypracowanym przez niego „porozumieniu bez przemocy”.

Pani Mecenas dodała, że już w przedszkolu powinno uczyć dzieci jak rozmawiać w duchu porozumienia bez przemocy i żeby w organizacjach i firmach była taka osoba, do której można pójść i porozmawiać. Tego typu pomysłu już zaczynają być realizowane.

Drugiego dnia spotkania odbyły się warsztaty prowadzone przez prof. Andrzeja Blikle ze sztuki komunikacji i współpracy. Uczestnicy uczyli się m.in. aktywnego słuchania oraz zasad asertywnego komunikowania.

Organizatorami i partnerami merytorycznymi konferencji byli: Naczelna Rada Adwokacka, Centrum Mediacji przy NRA, Okręgowa Rada Adwokacka w Warszawie, Centrum Mediacji Lewiatan, Szkoła Główna Handlowa, Uniwersytet SWPS, Fortum Power and Heat Polska Sp. z o.o., House of Skills, Kancelaria Wardyński i Wspólnicy. Patronat medialny: magazyn HR Biznes Partner, portal prawo.pl, HR Na Szpilkach.

Adw. dr Małgorzata Kożuch, prezes Centrum Mediacji przy NRA, składa szczególne podziękowania Pani Mecenas Małgorzacie Szwedowskiej, za inicjatywę i współorganizację konferencji.

Zapis video z konferencji znajduje się pod linkiem:

[https://www.youtube.com/watch?v=JtR\\_le\\_xODI](https://www.youtube.com/watch?v=JtR_le_xODI)



**prof. Piotr Wachowiak**

**od lewej: Małgorzata Miszkin-od lewej: dr Małgorzata  
Wojciechowska, prof. Piotr Kożuch, Henryk Orfinger  
Wachowiak, Henryk Orfinger**



od lewej: Maria Sankowska-Borman, dr Monika Zakrzewska, Małgorzata Mischkin-Wojciechowska

od lewej: Maria Sankowska-Borman, dr Monika Zakrzewska



dr Małgorzata Koźuch

Agnieszka Lisiecka

dr Monika Zakrzewska



**dr Monika Zakrzewska**



**Małgorzata Miszkini-  
Wojciechowska**



**Małgorzata Szwedowska**



**od lewej: Tina Sobocińska,  
Małgorzata Czachor, Renata  
Kim, Wiesław Kot**



**od lewej: Tina Sobocińska,  
Małgorzata Czachor, Renata  
Kim**



**od lewej: Tina Sobocińska,  
Małgorzata Czachor, Renata  
Kim**



**prof. Andrzej Blikle**



**prof. Andrzej Blikle**



**Filip Rostecki**



**Małgorzata Chruściak**



**część warsztatowa  
konferencji**



**część warsztatowa  
konferencji**



**część warsztatowa  
konferencji**



**część warsztatowa  
konferencji**



**część warsztatowa  
konferencji**



**część warsztatowa  
konferencji**



**część warsztatowa  
konferencji**



**część warsztatowa  
konferencji**



**część warsztatowa konferencji**



**część warsztatowa konferencji**