

Anna Bicz-Kordonets

Uniwersytet Śląski w Katowicach

ORCID: 0000-0003-0405-8798

anna.bicz@us.edu.pl

Mediacje w organizacji. Przykład ING Banku Śląskiego

Mediation in Organizations. The Example of ING Bank Śląski

ABSTRAKT

Artykuł ma charakter naukowo-badawczy i przedstawia analizę systemu mediacji organizacyjnych na przykładzie ING Banku Śląskiego, koncentrując się na praktycznych aspektach rozwiązywania konfliktów interpersonalnych w środowisku pracy. Autorka omawia dwa główne podejścia do mediacji w organizacjach: formalne, oparte na przepisach Kodeksu postępowania cywilnego, oraz nieformalne, wykorzystujące wewnętrzne regulacje organizacyjne. W części teoretycznej przedstawiono kluczowe wyzwania związane z mediacją organizacyjną, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień poufności, wykonalności ugód oraz ochrony prawnej uczestników. Wskazano, że mediacje prowadzone poza reżimem Kodeksu postępowania cywilnego oferują większą elastyczność, ale nie zapewniają pełnych gwarancji prawnych. Celem badań było zidentyfikowanie praktycznych rozwiązań oraz ocena skuteczności modelu mediacji organizacyjnej wdrożonego w ING Banku Śląskim. Główną część stanowi studium przypadku ING, który wprowadził dwuetapowy system wsparcia pracowników w sytuacjach konfliktowych. Kluczową rolę pełni w nim Osoba Zaufania – wewnętrzny mediator, który na pierwszym etapie udziela indywidualnego wsparcia, a w razie potrzeby inicjuje formalne postępowanie mediacyjne. System charakteryzuje się ograniczoną dokumentacją, zachowaniem poufności oraz jasno określonymi ograniczeniami przedmiotowymi i podmiotowymi. Oryginalność opracowania polega na przedstawieniu unikalnego w polskim kontekście rozwiązania praktycznego, które łączy elementy mediacji formalnej i nieformalnej. Badanie ma zasięg krajowy i dostarcza wartości poznawczej zarówno dla teorii mediacji organizacyjnych, jak i praktyki HR, wskazując na warunki skutecznego wspierania kultury dialogu i współpracy.

Słowa kluczowe: ochrona pracownika; konflikt interpersonalny; Osoba Zaufania; mediacja w organizacji

WPROWADZENIE

Konflikty interpersonalne są nieuniknionym elementem funkcjonowania każdej organizacji¹. Ich obecność, niezależnie od przyczyny i skali, wpływa nie tylko na atmosferę pracy, lecz także na realne koszty ponoszone przez przedsiębiorcę. Próby unikania, tłumienia czy ukrywania konfliktów, a także ich nieefektywne rozwiązywanie, nie prowadzą do eliminacji źródeł napięć – przeciwnie, mogą skutkować ich eskalacją oraz powtarzalnością. W konsekwencji organizacja narażona jest na znaczne straty związane m.in. z rotacją kadry, spadkiem efektywności pracy, pogorszeniem relacji wewnętrznych, a nawet osłabieniem wizerunku zewnętrznego.

Do szczególnie niebezpiecznych skutków nierozwiązanych konfliktów należy zaliczyć utrudnioną lub zerwaną komunikację między pracownikami, spadek zaangażowania, niechęć do podejmowania wspólnych inicjatyw oraz wycofanie się z działań wymagających współpracy. Tego rodzaju zjawiska są szczególnie dotkliwe w organizacjach, które opierają swoją kulturę na takich wartościach, jak otwartość, wzajemne zaufanie i zaangażowanie.

ING Bank Śląski stanowi przykład organizacji o silnie ugruntowanej kulturze organizacyjnej, w której relacje międzyludzkie i jakość współpracy są traktowane jako fundament skutecznego działania. Dlatego też zarządzanie konfliktami wewnętrznymi – zwłaszcza w sposób konstruktywny i wspierający – stanowi istotny element strategii wspierania dobrostanu pracowników i długofalowej efektywności organizacyjnej.

MEDIACJE W ORGANIZACJI – MOŻLIWE ROZWIĄZANIA

Mediacja w organizacjach nie jest uregulowana odrębnymi przepisami, co oznacza, że jej stosowanie zależy od przyjętych w danej instytucji zasad i procedur. W praktyce mediacji w organizacjach można wyróżnić dwa podejścia do jej prowadzenia. Pierwsze zakłada, że mediacja powinna być kwalifikowana jako mediacja cywilna, co wiąże się z koniecznością stosowania przepisów Kodeksu postępowania cywilnego (dalej: k.p.c.)² oraz przestrzegania wynikających z niego wymogów formalnych. Drugie podejście, częściej wykorzystywane w organizacjach wdrażających mediację, koncentruje się przede wszystkim na jej funkcji komunikacyjnej i pojednawczej, traktując ją jako narzędzie budowania dialogu oraz

¹ Z. Dobrowolski, *Kontrola zarządcza. Metody, techniki, koncepcje*, Warszawa 2022, s. 62–64; H. Duszka-Jakimko, *Konflikty prawne a alternatywne sposoby rozwiązywania sporów*, [w:] *System prawny a porządek prawny*, red. O. Bogucki, S. Czepita, Szczecin 2008, s. 347–348.

² Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 1568 ze zm.).

poprawy relacji między stronami. Brak konieczności stosowania skomplikowanych procedur, takich jak zawieranie umowy o mediację³, sporządzanie ugody czy jej zatwierdzanie przez sąd, niewątpliwie sprzyja popularyzacji tego rozwiązania i ułatwia jego implementację w strukturach organizacyjnych. Taka forma mediacji może przyczyniać się do skuteczniejszego rozwiązywania sporów wewnętrznych oraz budowania kultury otwartej komunikacji. Choć podejście to ma wiele zalet, może również wiązać się z pewnym ryzykiem, zwłaszcza w trudności w zapewnieniu kluczowych zasad postępowania mediacyjnego.

Spośród wszystkich wątpliwości związanych z prowadzeniem mediacji bez oparcia w przepisach Kodeksu postępowania cywilnego, kluczową kwestią jest zagwarantowanie poufności tego procesu⁴. To właśnie ochrona informacji ujawnianych podczas mediacji stanowi fundament zaufania stron i warunek swobodnej wymiany argumentów oraz propozycji ugodowych⁵.

Zgodnie z art. 183⁴ k.p.c. postępowanie mediacyjne nie jest jawne, co umożliwia stronom otwartą rozmowę bez obawy o późniejsze wykorzystanie ujawnionych informacji⁶. Dodatkowo art. 259¹ k.p.c. przewiduje, że mediator nie może być zobowiązany do składania zeznań na temat faktów, o których dowiedział się w trakcie mediacji, chyba że obie strony zgodnie go z tego obowiązku zwolnią. Co istotne, zwolnienie mediatora z tajemnicy tylko przez jedną stronę nie jest dopuszczalne. Ochrona poufności obejmuje także zakaz powoływania się w postępowaniu przed sądem lub sądem polubownym na propozycje ugodowe, wzajemne ustępstwa oraz inne oświadczenia składane w toku mediacji.

W mediacjach organizacyjnych, prowadzonych poza reżimem k.p.c., poufność zależy przede wszystkim od wewnętrznych regulacji danej organizacji lub indywidualnych porozumień między uczestnikami. Często wprowadza się dodatkowe umowy o zachowanie poufności, jednak ich skuteczność i możliwość egzekwowania mogą być ograniczone. Wewnętrzne akty danej instytucji nie są w stanie zapewnić uczestnikom ochrony na poziomie gwarantowanym przez przepisy k.p.c.⁷.

³ Na temat umowy o mediację zob. M. Pazdan, *Umowa o mediację*, [w:] *Księga Pamiątkowa ku czci Profesora Janusza Szewczyka*, red. E. Nowińska, M. du Vall, Kraków 2004, s. 260 i n.

⁴ J. Łukasiewicz, *Naczelne zasady mediacji*, [w:] *Zarys metodyki pracy mediatora w sprawach cywilnych*, red. A. Arkuszewska, J. Plis, Warszawa 2014, s. 73–75; K. Weitz, K. Gajda-Roszczyńska, *Mediacja w sprawach gospodarczych*, [w:] *System Prawa Handlowego. Tom 7: Postępowanie sądowe w sprawach cywilnych z udziałem przedsiębiorców*, red. S. Włodyka, Warszawa 2013, s. 346.

⁵ M. Białecki, *Mediacja w postępowaniu cywilnym*, Warszawa 2012, s. 46.

⁶ A. Cop, *Gwarancje prawne tajemnicy mediacji*, „ADR” 2020, nr 3(51), s. 39; P. Waszkiewicz, *Zasady mediacji*, [w:] *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Warszawa 2024, s. 171–172; M. Miszkina-Wojciechowska, *Prawne gwarancje poufności mediacji gospodarczej i cywilnej – ocena regulacji prawa polskiego na tle wybranych rozwiązań w prawie obcym*, „ADR” 2010, nr 2(10), s. 23–24.

⁷ Chociaż zgodnie z art. 9 § 1 k.p. za źródła prawa pracy uznaje się również układy zbiorowe pracy i inne, oparte na ustawie porozumienia zbiorowe, a także regulaminy i statuty, to są one źródłem

Tylko regulacje ustawowe mogą skutecznie zabezpieczyć kluczowe zasady mediacji, gwarantując, że mediator nie będzie mógł zostać zobowiązany do ujawnienia informacji przekazanych w toku rozmów, a strony nie będą miały możliwości skutecznego powoływania się na treść negocjacji w ewentualnym postępowaniu sądowym. W sytuacjach gdy mediacja dotyczy sporów, które potencjalnie mogą stać się przedmiotem postępowania sądowego, brak jednoznacznych gwarancji poufności może rodzić ryzyko ujawnienia informacji poza mediacją i ich późniejszego wykorzystania w innym kontekście.

Dlatego też organizacje wdrażające mediację powinny zapewnić ochronę poufności w sposób maksymalnie ograniczający gromadzenie jakichkolwiek danych dotyczących uczestników, przedmiotu sporu czy przebiegu postępowania mediacyjnego. Nie powinny być tworzone ani przechowywane bazy danych zawierające informacje na temat poszczególnych mediacji, a wszelkie statystyki dotyczące mediacji organizacyjnych powinny być prowadzone w sposób całkowicie anonimowy, bez możliwości identyfikacji stron lub charakteru rozpatrywanych spraw. Takie rozwiązanie stanowi istotny element budowania zaufania do procesu mediacyjnego, zapewniając stronom pełną swobodę negocjacji i eliminując ryzyko niepożądanego ujawnienia informacji w przyszłości.

W przypadku mediacji prowadzonych w organizacjach zawarcie ugody pomiędzy stronami nie zawsze oznacza możliwość jej skutecznego wyegzekwowania. Gdy mediacje w organizacji opierają się na wewnętrznych regulacjach i zasadach przyjętych przez daną instytucję; zapewnia to dużą elastyczność, lecz jednocześnie może wiązać się z pewnymi ograniczeniami, szczególnie w kontekście wykonalności ugody.

Jeśli mediacja jest prowadzona na podstawie przepisów k.p.c., strony zyskują możliwość zatwierdzenia zawartej ugody przez sąd. Zgodnie z przepisem art. 183¹⁵ §1 k.p.c. ugoda zawarta przed mediatorem i zatwierdzona przez sąd ma moc prawną ugody sądowej, a jeśli zostanie opatrzona klauzulą wykonalności, staje się tytułem wykonawczym⁸. W praktyce oznacza to, że w przypadku niewywiązania się z jej postanowień możliwe jest dochodzenie roszczeń w drodze egzekucji, co zwiększa bezpieczeństwo prawne stron⁹.

Jednocześnie należy zauważyć, że wymóg zatwierdzenia ugody przez sąd może być postrzegany jako pewne ograniczenie w porównaniu do bardziej elastycznych modeli mediacji w organizacji, w których porozumienie jest traktowane przede

wyłącznie materialnego prawa pracy; K. Rączka, *Komentarz do art. 9 k.p.*, [w:] M. Gersdorf i in., *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2024.

⁸ T. Ereciński [w:] *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz*, t. II. *Postępowanie rozpoznawcze*, Warszawa 2016, red. T. Ereciński, s. 65–69.

⁹ K. Effort-Szczepaniak, *Zatwierdzenie przez sąd ugody zawartej przed mediatorem – wybrane uwagi na tle aktualnych regulacji prawnych*, [w:] *Mediacja z udziałem przedsiębiorców. Zagadnienia praktyczne*, red. A. Zemke-Górecka, C. Rogula, Warszawa 2025, s. 179.

wszystkim jako ustalenie między stronami, bez konieczności angażowania zewnętrznych instytucji. W wielu przypadkach taki model doskonale spełnia swoją funkcję – jeśli spór dotyczy relacji zawodowych, konfliktów interpersonalnych czy zasad współpracy, kluczową wartością mediacji jest odbudowanie relacji i znalezienie rozwiązania, które strony będą respektować na zasadzie wzajemnego porozumienia, bez potrzeby formalnego zatwierdzania ugody.

W sytuacjach, w których porozumienie obejmuje zobowiązania majątkowe lub inne kwestie mogące w przyszłości wymagać egzekucji, zasadne wydaje się rozważenie przeprowadzenia mediacji na podstawie przepisów k.p.c.¹⁰. Rozwiązanie to może zapewnić stronom wyższy poziom stabilności oraz pewności prawnej zawartej ugody, przede wszystkim dzięki możliwości jej zatwierdzenia przez sąd i nadania jej klauzuli wykonalności¹¹. Pozwala to wyeliminować ryzyko, że w przypadku niewykonania postanowień ugody konieczne będzie ponowne dochodzenie roszczeń w trybie postępowania sądowego¹².

Pamiętajmy jednak, że pomimo prowadzenia mediacji na podstawie przepisów k.p.c. mediacja nie musi kończyć się zatwierdzeniem ugody przez sąd¹³. Więcej, informacja o mediacji umownej – a taki charakter ma mediacja prowadzona w organizacji – nie musi wychodzić poza mury organizacji. Wynikający z art. 183¹³ § 1 k.p.c. obowiązek mediatora dotyczący złożenia protokołu w sądzie aktualizuje się bowiem dopiero po złożeniu przez stronę mediacji wniosku o zatwierdzenie ugody mediacyjnej przez sąd¹⁴. Legitymacja do złożenia samego wniosku o zatwierdzenie ugody zawartej przed mediatorem nie przysługuje mediatorowi (art. 183¹⁴§1 k.p.c.)¹⁵.

Warto również pamiętać, że wszczęcie mediacji na podstawie przepisów k.p.c. powoduje zawieszenie biegu terminu przedawnienia roszczeń, co może mieć istotne

¹⁰ Zob. K. Weitz, K. Gajda-Roszczyńska, *Alternatywne metody rozwiązywania sporów ze szczególnym uwzględnieniem mediacji*, [w:] *Mediacja w sprawach gospodarczych. Praktyka – teoria – perspektywy*, red. A. Torbus, Katowice 2015, s. 53–54.

¹¹ W. Berutowicz, *Znaczenie prawne sądowego dochodzenia roszczeń*, Warszawa 1966, s. 23.

¹² T. Ereciński [w:] *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz, t. II. Postępowanie rozpoznawcze...*, s. 69; A. Mendrek, *Postępowanie o zatwierdzenie przez sąd ugody zawartej przed mediatorem*, [w:] *Mediacja z udziałem przedsiębiorców. Zagadnienia praktyczne*, red. A. Zemke-Górecka, C. Rogula, Warszawa 2025, s. 195–196; T. Żyznowski [w:] *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz. Tom I. Artykuły 1–366*, red. T. Wiśniewski, Warszawa 2021, s. 890; zob. także T. Ereciński, *Barьеры в stosowaniu mediacji i arbitrażu*, [w:] *Współczesne przemiany postępowania cywilnego*, red. P. Pogonowski, P. Cioch, E. Gapska, J. Nowińska, Warszawa 2010, s. 334.

¹³ R. Morek [w:] *Mediacje. Teoria i praktyka...*, s. 327.

¹⁴ T. Żyznowski [w:] *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz. Tom I. Artykuły 1–366...*, s. 886; M. Białecki [w:] T. Zembruski, *Kodeks postępowania cywilnego. Koszty sądowe w sprawach cywilnych. Dochodzenie roszczeń w postępowaniu grupowym. Przepisy przejściowe. Komentarz do zmian. Tom I*, Warszawa 2020, s. 414.

¹⁵ A. Mendrek, *op.cit.*, s. 198.

znaczenie w przypadku wybranych sporów (art. 121 pkt 5 Kodeksu cywilnego, dalej: k.c.¹⁶). Oznacza to, że w trakcie trwania mediacji bieg tego terminu nie rozpoczyna się aż do zakończenia postępowania mediacyjnego. Jeżeli jednak rozpoczął się on przed wszczęciem mediacji, to do terminu przedawnienia nie wlicza się czasu trwania mediacji¹⁷. Stan zawieszenia biegu terminu istnieje od wszczęcia mediacji (art. 183⁶ § 1 k.p.c.) do chwili jej zakończenia¹⁸.

Podsumowując, organizacje mogą prowadzić mediacje wyłącznie na podstawie wewnętrznych regulacji, bez odwołania do przepisów k.p.c. Takie rozwiązanie upraszcza proces i zwiększa jego dostępność, ale jednocześnie pozbawia uczestników gwarancji wynikających z k.p.c., takich jak poufność, zakaz wykorzystywania informacji ujawnionych w mediacji czy możliwość sądowego zatwierdzenia ugody. W kontekście spraw wymagających trwałości i wykonalności ugody warto rozważyć, czy korzystniejszym rozwiązaniem nie byłoby prowadzenie mediacji na podstawie k.p.c., co zapewniłoby stronom dodatkową ochronę prawną.

ING Bank Śląski wdrożył własny model mediacji organizacyjnej, który nie podlega regulacjom k.p.c., ale zapewnia mechanizmy chroniące poufność oraz ułatwiające rozwiązywanie konfliktów w strukturach organizacyjnych, o czym szerzej dalszej części artykułu.

MEDIACJA W ING BANKU ŚLĄSKIM JAKO ELEMENT KOMPLEKSOWEJ STRATEGII ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

W ING Banku Śląskim proces rozwiązywania konfliktów między pracownikami opiera się na systemie wsparcia, w którym kluczową rolę pełni Osoba Zaufania. Funkcja ta została wprowadzona w ramach Polityki równego traktowania i relacji w pracy, a jej szczegółowe zasady określa Instrukcja dotycząca funkcjonowania roli Osoby Zaufania w ING Banku Śląskim S.A. (dalej: Instrukcja).

We wstępie Instrukcji podkreślono, że celem powołania Osoby Zaufania jest zapewnienie pracownikom wsparcia w sytuacjach konfliktowych tak, aby każdy miał poczucie bycia traktowanym z godnością i szacunkiem, przy jednoczesnym braku akceptacji dla jakichkolwiek niewłaściwych relacji w miejscu pracy. Do zadań Osoby Zaufania należy zarówno pomoc w rozwiązywaniu sporów na wczesnym etapie, jak i wsparcie w przypadku potrzeby przeprowadzenia mediacji. Bank świadomie nie zdecydował się jednak na przyjęcie mediacji jako wyłącznej formy rozwiązywania konfliktów, uznając, że wiele sporów może zostać rozstrzygniętych

¹⁶ Ustawa z 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 1071).

¹⁷ A. Jedliński [w:] *Kodeks Cywilny, tom I, Część ogólna*, red. A. Kidyba, Warszawa 2012, s. 750.

¹⁸ P. Machnikowski [w:] *Kodeks cywilny, komentarz*, red. E. Gniewek, P. Machnikowski, Warszawa 2023, s. 367.

bezpośrednio przez samych pracowników – bez konieczności angażowania bezstronnego mediatora.

Takie podejście wzmacnia sprawczość pracowników, umożliwiając im samodzielne rozwiązywanie sytuacji konfliktowych, co sprzyja rozwojowi kompetencji interpersonalnych, podnosi poziom satysfakcji z pracy oraz pozytywnie wpływa na samoocenę. Dodatkowo może przyczyniać się do budowania kultury wzajemnego zaufania, umacniania relacji w zespołach oraz wspierania kreatywności i produktywności pracowników¹⁹.

W przypadku gdy konflikt nie wymaga interwencji mediatora, rola Osoby Zaufania ogranicza się do udzielenia wsparcia jednej ze stron. Dotyczy to w szczególności analizy sytuacji, identyfikacji możliwych rozwiązań oraz przygotowania do rozmowy z drugą stroną sporu. Takie nieformalne wsparcie często pozwala na wypracowanie porozumienia bez konieczności inicjowania pełnego procesu mediacyjnego. Osobą Zaufania w ING Banku Śląskim może zostać pracownik banku, który spełnia określone wymagania formalne oraz posiada odpowiednie kompetencje i cechy osobowościowe. Kandydaci na Osoby Zaufania są wyłaniani w drodze rekrutacji wewnętrznej, a ich udział w tym procesie wymaga zgody przełożonego. Warunkiem pełnienia tej funkcji jest ukończenie certyfikowanego szkolenia – organizowanego i finansowanego przez pracodawcę – oraz zdanie egzaminu potwierdzającego znajomość zasad mediacji i rozwiązywania konfliktów. W ramach swoich obowiązków Osoba Zaufania realizuje zadania dotyczące rozwiązywania konfliktów interpersonalnych i mediacji w ramach obowiązującego rozkładu czasu pracy. Organizacja pracy i zarządzanie priorytetami należą do jej samodzielnej decyzji. Jednak zadania te nie mogą kolidować z podstawowymi obowiązkami służbowymi. Pełnienie funkcji Osoby Zaufania nie wiąże się z dodatkowym wynagrodzeniem.

POSTĘPOWANIE W RAMACH USŁUGI OSOBY ZAUFANIA

W ING Banku Śląskim każdy pracownik, który zmaga się z konfliktem interpersonalnym, może skorzystać ze wsparcia Osoby Zaufania. Proces zgłaszania problemu do Osoby Zaufania w ING Banku Śląskim został zaprojektowany w sposób zapewniający pracownikom wsparcie w sytuacjach konfliktowych oraz umożliwiający skuteczne rozwiązanie sporów w środowisku pracy. Procedura ta składa się z dwóch etapów: wstępnej rozmowy z Osobą Zaufania (etap I) oraz – jeśli sytuacja tego wymaga – przeprowadzenia mediacji (etap II).

¹⁹ M. Maciejewska-Przyłucka, *Mediacja w sektorze prywatnym i publicznym z udziałem przedsiębiorców – zagadnienia praktyczne*, [w:] *Mediacja z udziałem przedsiębiorców. Zagadnienia praktyczne*, red. A. Zemke-Górecka, C. Rogula, Warszawa 2025, s. 314; E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Poznań 2006, s. 118 i n.

Pierwszy etap rozpoczyna się w momencie, gdy pracownik podejmuje decyzję o zgłoszeniu konfliktu lub trudnej sytuacji. Zgodnie z Instrukcją inicjatywa skorzystania ze wsparcia Osoby Zaufania leży po stronie pracownika – zarówno wtedy, gdy jest on stroną konfliktu, jak i gdy jest świadkiem długotrwałego sporu lub pełni funkcję managera zespołu, w którym taki konflikt występuje. Skierowanie do Osoby Zaufania może nastąpić również na rekomendację zespołu wyjaśniającego postępowanie w trybie wynikającym z Polityki zgłaszania naruszeń w ING Banku Śląskim S.A.

Osobę Zaufania wybiera pracownik (albo odpowiednio zespół wyjaśniający) z listy dostępnych w banku mediatorów i nawiązuje z nią kontakt za pośrednictwem wiadomości e-mail, telefonu, platformy Teams lub osobiście. Na etapie prac nad Instrukcją przyjęto założenie, że pracownik w pierwszej kolejności zwraca się do Osoby Zaufania spoza własnego zespołu. Rozwiązanie to miało na celu zagwarantowanie pełnej bezstronności w procesie rozwiązywania konfliktów. Jednak doświadczenie pokazało, że pracownicy znacznie chętniej powierzają swoje problemy osobom, które już znają i którym ufają. W efekcie wielu z nich nie decydowało się na zgłoszenie konfliktu, jeśli wymagało to kontaktu z nieznaną Osobą Zaufania. W odpowiedzi na te obserwacje Instrukcja została zmodyfikowana i w przyjętym kształcie nie zawiera tego wyłączenia.

Po nawiązaniu kontaktu dochodzi do spotkania, podczas którego Osoba Zaufania analizuje sytuację, pomaga pracownikowi zidentyfikować kluczowe kwestie sporu oraz przedstawia możliwe ścieżki dalszego postępowania. Podczas tego spotkania Osoba Zaufania pracuje wyłącznie ze stroną zgłaszającą problem. Jej rolą jest przede wszystkim zrozumienie kontekstu konfliktu, wsparcie emocjonalne oraz przedstawienie możliwych sposobów rozwiązania sporu. Osoba Zaufania pomaga pracownikowi przeanalizować sytuację, pokazuje różne perspektywy, proponuje dostępne narzędzia oraz wskazuje możliwe ścieżki działania, które mogą pomóc w samodzielnym zażegnaniu konfliktu²⁰. Na tym etapie nie dochodzi do kontaktu z drugą stroną sporu – interwencja ogranicza się do współdziałania z osobą zgłaszającą i poszukiwania optymalnych rozwiązań dostosowanych do jej sytuacji.

Chociaż instytucja Osoby Zaufania w ING Banku Śląskim jest stosunkowo nowa, bardzo szybko zyskała popularność i uznanie wśród pracowników. Już teraz widać, że rekomendacje pochodzące od Osoby Zaufania mają istotne znaczenie dla przebiegu dalszego procesu. Pracownicy, którzy otrzymują od współpracowników propozycję rozwiązania konfliktu opracowaną przy wsparciu Osoby Zaufania, częściej wykazują gotowość do jej rozważenia i wypróbowania. To wskazuje, że

²⁰ W tym kontekście rolą Osoby Zaufania jest wspieranie jednej strony w dążeniu do porozumienia, do czego w pełni wykorzystuje umiejętności mediacyjne; zob. również A. Kościółek, *Cechy i zadania dobrego mediatora*, [w:] *Zarys metodyki pracy mediatora w sprawach cywilnych...*, s. 100–102.

rola Osoby Zaufania nie tylko ułatwia poszukiwanie rozwiązań, ale także buduje w organizacji większą otwartość na dialog i polubowne rozwiązywanie sporów. W wielu przypadkach już na tym etapie udaje się znaleźć satysfakcjonujące rozwiązanie, co sprawia, że dalsza interwencja w postaci mediacji nie jest konieczna.

Jeżeli jednak konflikt okazuje się bardziej złożony i nie udaje się go rozwiązać w wyniku początkowych konsultacji, Osoba Zaufania może zaproponować przejście do drugiego etapu – mediacji. Co istotne, w celu zachowania bezstronności mediację prowadzi inna Osoba Zaufania niż ta, która uczestniczyła w pierwszym etapie rozmów. Proces mediacji składa się z kilku spotkań, podczas których mediator pomaga stronom przedstawić swoje stanowiska, zrozumieć perspektywę drugiej strony oraz znaleźć możliwe rozwiązania sporu. Warunkiem koniecznym do rozpoczęcia mediacji jest zgoda obu stron – jeśli jedna z nich odmawia udziału, Osoba Zaufania wraca do pracownika zgłaszającego problem i wspólnie poszukują alternatywnych sposobów minimalizacji skutków konfliktu.

Taki dwuetapowy proces zgłaszania problemu pozwala na dopasowanie sposobu rozwiązania konfliktu do jego charakteru i skali. Wstępne konsultacje często umożliwiają znalezienie rozwiązania w sposób szybki i dyskretny, bez konieczności angażowania drugiej strony. Jeśli jednak problem wymaga bardziej kompleksowego podejścia, pracownik może zdecydować się na mediację, w której uczestniczą obie strony sporu. Procedura ta daje pracownikom możliwość uzyskania wsparcia i uporządkowania sytuacji konfliktowej, jednak skuteczność całego procesu w dużej mierze zależy od gotowości stron do współpracy i otwartości na wypracowanie rozwiązania.

POSTĘPOWANIE MEDIACYJNE PRZED OSOBĄ ZAUFANIA-MEDIATOREM

Jak wskazano, mediacja jest inicjowana wyłącznie po uzyskaniu zgody obu stron konfliktu, a następnie jest przekazywana do mediatora – innej Osoby Zaufania niż ta, która wcześniej udzielała wsparcia jednej ze stron.

W procesie mediacji w ING Banku Śląskim kluczową zasadą jest poufność, której przestrzeganie ma na celu ochronę uczestników postępowania oraz stworzenie przestrzeni sprzyjającej swobodnej wymianie stanowisk i poszukiwaniu rozwiązania konfliktu. Choć mediacja prowadzona w banku nie podlega regulacjom Kodeksu postępowania cywilnego, wdrożono mechanizmy zapewniające jej poufność i ograniczające formalizację procesu do niezbędnego minimum. Takie podejście pozwala na większą elastyczność postępowania, a jednocześnie wzmacnia zaufanie pracowników do tej formy rozwiązywania sporów.

Jednym z istotnych elementów zapewniających poufność mediacji jest ograniczona sprawozdawczość, której zakres został dostosowany do potrzeb organizacyjnych przy jednoczesnym zachowaniu prywatności uczestników. Dokumentacja

mediacji ogranicza się do ujęcia podstawowych danych statystycznych, takich jak liczba przeprowadzonych mediacji, liczba spotkań oraz pion organizacyjny stron konfliktu. Informacje te są rejestrowane w sposób uniemożliwiający identyfikację osób biorących udział w procesie, a brak szczegółowych postanowień dotyczących treści rozmów minimalizuje ryzyko ujawnienia poufnych informacji.

Jednocześnie, w ramach mediacji prowadzonej w ING Banku Śląskim, nie sporządza się pisemnej ugody podpisywanej przez strony. Zgodnie z przyjętymi zasadami mediator przekazuje uczestnikom mediacji jedynie krótkie podsumowanie w formie wiadomości e-mail, które zawiera ustalone rozwiązania. Brak pisemnej ugody ma na celu zwiększenie elastyczności procesu oraz uniknięcie obaw pracowników przed konsekwencjami formalnego dokumentowania treści mediacji. W przypadku gdy strony nie osiągną porozumienia lub mediacja zostanie przerwana, nie sporządza się żadnego formalnego podsumowania rozmów dla uczestników procesu.

Dodatkowym mechanizmem wzmacniającym poufność mediacji jest jej całkowita niezależność od innych procesów organizacyjnych. Informacje uzyskane w toku mediacji nie mogą być wykorzystywane w żadnym innym postępowaniu wewnętrznym, a mediator nie przekazuje przełożonym stron konfliktu szczegółowych informacji dotyczących jej przebiegu. Jediną informacją, jaka może zostać przekazana do przełożonych, jest fakt rozpoczęcia i zakończenia mediacji²¹.

ZAKRES PODMIOTOWY I PRZEDMIOTOWY WSPARCIA OSOBY ZAUFANIA

Wsparcie Osoby Zaufania jest ograniczone do pracowników ING Banku Śląskiego i dotyczy wyłącznie konfliktów interpersonalnych zachodzących między nimi. Procedura ta ma również określone ograniczenia w zakresie przedmiotowym, co oznacza, że nie wszystkie sprawy mogą być rozpatrywane w tym trybie.

Podmiotami postępowania przed Osobą Zaufania mogą być wyłącznie osoby fizyczne będące pracownikami ING Banku Śląskiego. Wyklucza się tym samym możliwość wystąpienia w charakterze strony konfliktu organizacji jako całości lub jej poszczególnych komórek organizacyjnych. To ograniczenie ma charakter bezwzględny – nawet w sytuacji, gdy konflikt obejmuje całą jednostkę organizacyjną

²¹ Poufność mediacji w ING Banku Śląskim nie obejmuje jednak sytuacji, gdy zgłoszona sytuacja dotyczy złamania przepisów lub regulacji bankowych, nosi znamiona mobbingu, dyskryminacji, nękania, molestowania, dotyczy roszczenia pracownika wobec pracodawcy ze stosunku pracy lub dotyczy stosowania przemocy fizycznej lub psychicznej. W takiej sytuacji Osoba Zaufania – podobnie jak na pierwszym etapie postępowania – ma obowiązek zgłosić nieprawidłowość w przyjętym trybie wynikającym z Polityki zgłaszania naruszeń w ING Banku Śląskim S.A. lub Polityki dbałości o środowisko pracy wolne od dyskryminacji i mobbingu. Osoba Zaufania informuje o tym fakcie zgłaszającego pracownika.

(zespół, sekcję, dział), stronami postępowania pozostają wyłącznie indywidualnie określone osoby fizyczne będące członkami tej jednostki. Jednostka organizacyjna jako taka nie może być stroną postępowania, niezależnie od skali konfliktu czy liczby zaangażowanych pracowników²².

Osoba Zaufania nie prowadzi spraw związanych z naruszeniem przepisów prawa lub regulacji bankowych. Jeśli w trakcie rozmowy pojawiają się informacje sugerujące naruszenie obowiązujących regulacji lub przepisów prawa, sprawa zostaje przekierowana do właściwego procesu zgodnie z obowiązującymi procedurami bankowymi. W takich przypadkach Osoba Zaufania może skonsultować odpowiednią ścieżkę postępowania z dedykowanymi jednostkami, takimi jak Centre of Expertise Compliance, Departament Prawny czy Centre of Expertise HR. W przypadku zdiagnozowania wskazanych sytuacji Osoba Zaufania ma obowiązek zgłosić nieprawidłowość w przyjętym trybie wynikającym z Polityki zgłaszania naruszeń w ING Banku Śląskim S.A. Zgodnie z przyjętą Instrukcją wsparcie Osoby Zaufania nie obejmuje również sytuacji, które mogą nosić znamiona mobbingu, dyskryminacji, nękania lub molestowania, w tym molestowania seksualnego. Ze względu na ich charakter wymagają one odrębnego trybu postępowania i są rozpatrywane zgodnie z Polityką dbałości o środowisko pracy wolne od dyskryminacji i mobbingu. W przypadku takich zgłoszeń Osoba Zaufania wskazuje pracownikowi narzędzia służące zgłaszaniu nieprawidłowości oraz – jeśli wymaga tego procedura – sama niezależnie zgłasza nieprawidłowość do odpowiednich jednostek.

Kolejnym ograniczeniem jest brak możliwości prowadzenia postępowań dotyczących roszczeń pracowników wobec pracodawcy wynikających ze stosunku pracy. Stronami postępowania przed Osobą Zaufania mogą być wyłącznie osoby fizyczne – pracownicy banku. Natomiast w relacji pracownik – pracodawca stronami stosunku pracy są pracownik oraz ING Bank Śląski jako osoba prawna. Oznacza to, że wszelkie spory dotyczące wynagrodzenia, warunków zatrudnienia czy rozwiązania umowy o pracę powinny być rozpatrywane w ramach dedykowanych procesów wewnętrznych banku, np. przez Departament HR lub inne właściwe jednostki organizacyjne.

Osoba Zaufania nie zajmuje się również sprawami dotyczącymi stosowania przemocy fizycznej lub psychicznej. Takie sytuacje wymagają natychmiastowej interwencji i zastosowania procedur bezpieczeństwa oraz ochrony pracowników. W takich przypadkach Osoba Zaufania wskazuje właściwą ścieżkę postępowania i kieruje sprawę do odpowiednich jednostek, zgodnie z wewnętrznymi regulacjami banku.

²² Niektórzy autorzy, oceniając możliwość prowadzenia mediacji w organizacji, zakładają, że stroną mediacji może być również organizacja. To podejście rodzi jednak wiele problemów natury praktycznej i prawnej; zob. A. Szpor, *Konflikty w organizacjach – organizacje w konfliktach*, [w:] A. Szpor, *Konflikty w organizacjach – organizacje w konfliktach*, [w:] Mediacje. Teoria i praktyka, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Warszawa 2024, s. 109 i n.

Wyłączenie tych spraw z kompetencji Osoby Zaufania pozwala na skuteczniejsze zarządzanie konfliktami w organizacji. Procedura wsparcia Osoby Zaufania koncentruje się na rozwiązywaniu sporów interpersonalnych, nie zastępując formalnych mechanizmów ochrony prawnej ani wewnętrznych procesów bankowych. Dzięki jasno określonym zasadom możliwe jest skierowanie każdej sprawy do odpowiedniego procesu, dostosowanego do jej charakteru i skali.

WNIOSKI

Analiza systemu mediacji wdrożonego w ING Banku Śląskim pozwala na sformułowanie istotnych wniosków dotyczących prawnych aspektów mediacji organizacyjnej oraz praktycznych rozwiązań wspierających rozwiązywanie konfliktów interpersonalnych.

Organizacje stoją przed dylematem wyboru między elastycznością mediacji prowadzonej na podstawie wewnętrznych regulacji a gwarancjami prawnymi wynikającymi z Kodeksu postępowania cywilnego. Model przyjęty przez bank zapewnia swobodę w kształtowaniu procesu, ale pozbawia uczestników ochrony prawnej w zakresie poufności i wykonalności ugód. Bank rozwiązuje problem poufności poprzez ograniczenie dokumentacji do minimum oraz oddzielenie informacji z mediacji od innych procesów organizacyjnych.

Dwuetapowy model rozwiązywania konfliktów okazuje się skutecznym rozwiązaniem. Pierwszy etap wsparcia indywidualnego pozwala na rozwiązanie większości konfliktów bez angażowania obu stron, co zwiększa efektywność systemu i wzmacnia kompetencje interpersonalne pracowników. Doświadczenia ING Banku Śląskiego potwierdzają wysoką skuteczność rekomendacji pochodzących od Osoby Zaufania.

Sukces mediacji organizacyjnej zależy od właściwego określenia jej zakresu. Ograniczenie mediacji do konfliktów interpersonalnych między pracownikami, przy wykluczeniu spraw wymagających formalnego postępowania, pozwala na koncentrację na rzeczywistych celach mediacji i kierowanie poszczególnych kategorii spraw do właściwych procesów.

Kluczowe znaczenie ma elastyczność w kształtowaniu procedur mediacyjnych. Modyfikacja pierwotnych założeń dotyczących wyboru Osoby Zaufania pokazuje konieczność dostosowywania rozwiązań do potrzeb organizacji przy zachowaniu mechanizmów zapewniających bezstronność procesu.

Mediacja organizacyjna może skutecznie funkcjonować jako element strategii zarządzania konfliktami pod warunkiem właściwego osadzenia w kulturze organizacyjnej. Mimo ograniczeń prawnych wynikających z prowadzenia mediacji poza reżimem Kodeksu postępowania cywilnego organizacje mogą skutecznie implementować takie rozwiązania poprzez świadome zarządzanie ryzykiem i zapewnienie odpowiednich mechanizmów ochrony uczestników.

BIBLIOGRAFIA

LITERATURA

- Arkuszewska A., Plis J. (red.), *Zarys metodyki pracy mediatora w sprawach cywilnych*, Warszawa 2014.
- Berutowicz W., *Znaczenie prawne sądowego dochodzenia roszczeń*, Warszawa 1966.
- Bialecki M., *Mediacja w postępowaniu cywilnym*, Warszawa 2012.
- Cop A., *Gwarancje prawne tajemnicy mediacji*, „ADR” 2020, nr 3(51).
- Dobrowolski Z., *Kontrola zarządcza. Metody, techniki, koncepcje*, Warszawa 2022.
- Dusza-Jakimko H., *Konflikty prawne a alternatywne sposoby rozwiązywania sporów*, [w:] *System prawny a porządek prawny*, red. O. Bogucki, S. Czepita, Szczecin 2008.
- Effort-Szczepaniak K., *Zatwierdzenie przez sąd ugody zawartej przed mediatorem – wybrane uwagi na tle aktualnych regulacji prawnych*, [w:] *Mediacja z udziałem przedsiębiorców. Zagadnienia praktyczne*, red. A. Zemke-Górecka, C. Rogula, Warszawa 2025.
- Ereciński T., *Bariery w stosowaniu mediacji i arbitrażu*, [w:] *Współczesne przemiany postępowania cywilnego*, red. P. Pogonowski, P. Cioch, E. Gapska, J. Nowińska, Warszawa 2010.
- Ereciński T. (red.), *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz, t. II. Postępowanie rozpoznawcze*, Warszawa 2016.
- Gersdorf M., Ostaszewski W., Raczkowski M. i in., *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2024.
- Gmurzyńska E., Morek R. (red.), *Mediacje. Teoria i praktyka*, Warszawa 2024.
- Gniewek E., Machnikowski P. (red.), *Kodeks cywilny, komentarz*, Warszawa 2023.
- Kidyba A. (red.), *Kodeks Cywilny, tom I, Część ogólna*, Warszawa 2012.
- Maciejewska-Przyłucka M., *Mediacja w sektorze prywatnym i publicznym z udziałem przedsiębiorców – zagadnienia praktyczne*, [w:] *Mediacja z udziałem przedsiębiorców. Zagadnienia praktyczne*, red. A. Zemke-Górecka, C. Rogula, Warszawa 2025.
- Mendrek A., *Postępowanie o zatwierdzenie przez sąd ugody zawartej przed mediatorem*, [w:] *Mediacja z udziałem przedsiębiorców. Zagadnienia praktyczne*, red. A. Zemke-Górecka, C. Rogula, Warszawa 2025.
- Miszkini-Wojciechowska M., *Prawne gwarancje poufności mediacji gospodarczej i cywilnej – ocena regulacji prawa polskiego na tle wybranych rozwiązań w prawie obcym*, „ADR” 2010, nr 2(10).
- Pazdan M., *Umowa o mediację*, [w:] *Księga Pamiątkowa ku czci Profesora Janusza Szwejki*, red. E. Nowińska, M. du Vall, Kraków 2004.
- Szpor A., *Konflikty w organizacjach – organizacje w konfliktach*, [w:] *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Warszawa 2024.
- Weitz K., Gajda-Roszczyńska K., *Alternatywne metody rozwiązywania sporów ze szczególnym uwzględnieniem mediacji*, [w:] *Mediacja w sprawach gospodarczych. Praktyka – teoria – perspektywy*, red. A. Torbus, Katowice 2015.
- Więcek-Janka E., *Zmiany i konflikty w organizacji*, Poznań 2006.
- Wiśniewski T. (red.), *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz. Tom I. Artykuły 1–366*, Warszawa 2021.
- Włodyka S. (red.), *System Prawa Handlowego. Tom 7: Postępowanie sądowe w sprawach cywilnych z udziałem przedsiębiorców*, Warszawa 2013.
- Zembrzusiński T., *Kodeks postępowania cywilnego. Koszty sądowe w sprawach cywilnych. Dochodzenie roszczeń w postępowaniu grupowym. Przepisy przejściowe. Komentarz do zmian. Tom I*, Warszawa 2020.

AKTY PRAWNE

Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 1568 ze zm.).

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 1071).

ABSTRACT

The article has a research-based character and presents an analysis of the system of organizational mediation on the example of ING Bank Śląski, with a focus on the practical aspects of resolving interpersonal conflicts in the workplace. The author discusses two main approaches to mediation in organizations: the formal one, based on the provisions of the Polish Code of Civil Procedure, and the informal one, relying on internal organizational regulations. The theoretical part identifies the key challenges related to organizational mediation, with particular emphasis on issues of confidentiality, enforceability of settlements, and legal protection of participants. It is pointed out that mediations conducted outside the regime of the Code of Civil Procedure offer greater flexibility but do not ensure full legal guarantees. The aim of the study was to identify practical solutions and evaluate the effectiveness of the organizational mediation model implemented in ING Bank Śląski. The main part of the paper consists of a case study of ING, which has introduced a two-stage system of employee support in conflict situations. A central role is played by the Trusted Person – an internal mediator who, at the first stage, provides individual support and, if necessary, initiates a formal mediation procedure. The system is characterized by limited documentation, preservation of confidentiality, and clearly defined substantive and personal limitations. The originality of this study lies in presenting a unique solution in the Polish context that combines elements of formal and informal mediation. The research has a national scope and provides cognitive value both for the theory of organizational mediation and HR practice, highlighting the conditions for effectively supporting a culture of dialogue and cooperation.

Keywords: employee protection; interpersonal conflict; Trusted Person; organizational mediation