

ASPIRING LEADERS PROGRAM - PIT STOP 3 cz. 1

RADZENIE SOBIE Z TRUDNYMI SYTUACJAMI



TRENER PROWADZĄCY

MAGDALENA ŚLAZYK-SOBOL



“

„W środku każdej trudności leży okazja”

ALBERT EINSTEIN

”

TRADYCYJNE
PODEJŚCIE DO
KONFLIKTÓW
GRUPOWYCH

- Należy ich unikać!
- Powodem są błędy kierownictwa w projektowaniu i kierowaniu lub podżegacze
- Rozdziela i przeszkadza optymalnej efektywności
- Zadaniem kierownictwa jest eliminowanie konfliktu
- Optymalna efektywność wymaga likwidacji konfliktu

- Można go uniknąć
- Powstaje z wielu przyczyn, np. różnic w wartościach i postrzeganiu, różnic w celach
- W różnym stopniu przyczynia się do efektywności lub jej szkodzi
- Zadaniem kierownictwa jest pokierowanie konfliktem i jego rozwiązanie w sposób prowadzący do optymalnej efektywności
- Optymalna efektywność wymaga konfliktu na umiarkowanym poziomie

WSPÓŁCZESNE
UJĘCIE
KONFLIKTÓW

**KIEDY MAMY DO CZYNNIENIA
Z KONFLITEM?**

KONFLIKTY GRUPOWE

Opór dwóch albo więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennych pozycji, różnych celów, wartości lub postrzeżeń. Jest to proces, w którym strona A podejmuje świadome wysiłki zmierzające do udaremnienia dążeń strony B przez blokowanie w jakiś sposób osiągnięcia przez nią celów lub blokowanie działań w jej interesie.

DYNAMIKA KONFLIKTU

- Narastająca zwartość
- Wysuwanie się przywódców
- Wypaczanie poglądów
- Narastanie negatywnych stereotypów
- Wybór silnych przedstawicieli
- Pojawienie się tzw. ślepych plamek
- **Uwaga!** raz rozpoczęty konflikt ma tendencję do eskalacji, samopodtrzymywania się!

STRATEGICZNE ZACHOWANIA PREZENCYJNE W ZARZĄDZANIU KONFLIKTEM

- Odsunięcie konfliktu na dalszy plan lub przeformułowanie konfliktu
- Wycofywanie się, łagodzenie
- Istniejące przepisy, terminy wykonania
- Wprowadzanie zmian w zakresie cech relacji między stronami
- Widzenie konfliktu w kategoriach mniej abstrakcyjnych
- Negocjacje

GŁÓWNE PRZESZKODY W RADZENIU SOBIE Z KONFLIKTEM:

1. odruchowe, automatyczne reakcje, do których należą: zerwanie kontaktów, ograniczenie komunikacji lub dążenie do przekonania drugiej strony (poprzez groźby, wywieranie presji, itp.)
2. iluzja „wygrana-przegrana”, czyli przekonanie, że w konflikcie jedna strona wygrywa, a druga przegrywa (co zawsze wiąże się z porażką)
3. iluzja „złego człowieka” oznaczająca założenie, że konflikt wynika bezpośrednio z niekompetencji, głupoty, złośliwości, braku uczuć lub innych wad drugiego i może być rozwiązany, jak oponent rozpozna i usunie te wady (całą winę przypisujemy drugiej stronie). Ta iluzja jest prawie zawsze wzajemna.

- Pozwól opaść emocjom
- Sformułuj rzeczywistą przyczynę konfliktu
- Oddziel problem od osoby
- Zmień formułę z „ja przeciwko tobie” na „ja i ty przeciwko problemowi”
- Aktywnie poszukuj rozwiązań i nie zrywaj kontaktu
- Zrealizuj przyjęte rozwiązania

SYTUACJE TRUDNE

- spokojny, opanowany głos
- trzymanie się meritum (unikanie udzielania wyjaśnień na pozamerytoryczne wątki)
- unikanie wyrażania jakichkolwiek raniących opinii, ocen (zwłaszcza negatywnych)
- podawanie krótkich, precyzyjnych informacji
- podkreślanie szacunku do współpracownika i wagi współpracy z nim
- unikanie deprecjonujących drugą stronę słów - agresji

JAK POSTRZEGAMY INNYCH LUDZI...

PODSTAWOWY BŁĄD ATRYBUCJI

+ ASYMETRIA AKTORA I OBSERWATORA

	GRUPA WŁASNA	GRUPA OBCA
POZYTYWNY REZULTAT	Atrybucja wewnętrzna (np. wysokie umiejętności)	Atrybucja zewnętrzna (np. szczęście)
NEGATYWNY REZULTAT	Atrybucja zewnętrzna (np. pech)	Atrybucja wewnętrzna (np. brak umiejętności)

Asertywny
Skoncentrowany
na sobie

RYWALIZACJA

WSPÓŁPRACA

KOMPROMIS

Niskoasertywny
Mała koncentracja
na sobie

UNIKANIE

ŁAGODZENIE

Wzajemne Interakcje
nieistotne
Nie współpracuje

Wzajemne Interakcje
bardzo ważne
Współpracujący

STYLE
ROZWIĄZYWANIA
KONFLIKTÓW

UNIKANIE

Osoby unikające konfliktów ze względu na napięcie emocjonalne i frustrację (być może ze względu na wcześniejsze, złe doświadczenia), to np. fizyczne wycofanie się, odwlekanie, ignorowanie, pomijanie milczeniem. Jest to sensowna strategia, gdy małe są szanse na rozwiązanie konfliktu, lub gdy trzeba zyskać na czasie.

ŁAGODZENIE

Postępowanie zgodne z interesem strony przeciwnej, nastawienie na dobre relacje, pomijanie własnego interesu. Przekonanie, że „konflikty są czymś złym”. Sensowne, gdy chcemy skorygować nasze postępowanie, gdy partner ma przewagę nad nami, lub gdy lokujemy zyski i porozumienia korzystniejsze w dłuższej perspektywie czasu.

KOMPROMIS

Poszukiwanie rozwiązań za cenę rezygnacji z pewnych swoich racji, wykazywanie więcej zrozumienia dla innych, zasada: „każdy może coś zyskać i każdy może coś stracić”, użyteczny gdy obie strony mają podobne siły i żądania oraz w sytuacjach gdy brakuje czasu - „tymczasowy kompromis”

RYWALIZACJA

Konflikt jako gra do wygrania, wygrana = sukces, przegrana = porażka, słabość, może być przydatne w sytuacjach krytycznych

WSPÓŁPRACA

Zaakceptowanie celów drugiej strony bez rezygnacji z własnych, warto dążyć do rozwiązania dobrego dla obydwu stron, użyteczny, gdy obie strony mają odmienne cele, łatwo wówczas odkryć rzeczywistą przyczynę sporu.

CZTERY RODZAJE SYTUACJI KIEROWNICZYCH W FIRMIE MAIERA

1. Problemy typu: wysoka jakość/ niska akceptacja

Problemy należące do tej grupy muszą być rozwiązywane przez kierowników i ekspertów. Najważniejsza jest tu jakość rozwiązania.

2. Problemy typu niska jakość/wysoka akceptacja

W organizacji jest wiele problemów, które mogą być rozwiązane w rozmaity sposób i nie są istotne różnice w obiektywnej jakości ich rozwiązania: np. kto ma pracować w nadgodzinach, kto powinien zająć wolne biurko po zwolnionym pracowniku, któremu z grupy kierowców przyznać nowy samochód, jaki kolor bluzek powinny nosić panie pracujące w banku.

CZTERY RODZAJE SYTUACJI KIEROWNICZYCH W FIRMIE MAIERA

Jeśli tego typu problemy są rozwiązywane przez grupę większe są możliwości uzyskania akceptacji, a niewielkie ryzyko błędu jakościowego.

3. Problemy typu niska jakość/niska akceptacja.

Niektóre decyzje spośród wielu alternatyw są jednakowo dobre z jakościowego, jak i akceptacyjnego punktu widzenia. Np. czy rozpocząć budowę linii telefonicznej z punktu A czy Z. Kierownikowi trudno jest wyjaśnić dlaczego właśnie z tego punktu, jeśli mają tę samą wartość. Dyskutowanie w grupie też nie ma sensu – lepiej go rozwiązać przez rzut monetą – gdyż członkowie grupy będą w dyskusji nad takim „nierozwiązywalnym” problemem dążyli nie do zbliżenia w poglądach, lecz do zwycięstwa indywidualnych poglądów w dyskusji.

CZTERY RODZAJE SYTUACJI KIEROWNICZYCH W FIRMIE MAIERA

4. Problemy typu wysoka jakość/wysoka akceptacja.

Jest to najtrudniejsza grupa problemów/sytuacja kierownicza. Do tej grupy należą problemy, których rozwiązanie musi uwzględniać zarówno wysoką jakość jak i akceptację przez podwładnych. Są to problemy norm pracy, celów produkcji, poprawy usług, doskonalenia metod pracy, systemów motywacyjnych. Problemy te są zwykle związane z konfliktem interesów

(prawdziwym lub pozornym) między przełożonymi i podwładnymi, wykorzystaniem opinii ekspertów i splotem różnych zmiennych będących źródłami poczucia sprawiedliwości.



PRACOWNIA
ROZWOJU