

Ghid de interpretare a Costurilor Conflictului în organizația ta

Metoda Dana are 2 instrumente on-line pentru evaluarea costurilor și formelor de conflict care sunt cuprinse, în mod curent, în cultura, structura și competența organizațiilor:

Metoda de analiză Dana a Strategiilor de Gestionare a Conflictelor Metoda de evaluare Dana a Costului Financiar al Conflictelor

Accesul publicului la aceste instrumente se face prin www.training.com.ro.

Instrumentele pot fi folosite, împreună sau separat pentru o varietate de scopuri:

Pentru a analiza costurile și formele conflictului

1. Pentru a măsura costurile și formele conflictului înainte de implementarea Sistemului de training MediationWorks sau al altui program de resurse umane. Instrumentele pot fi folosite și mai târziu, pentru evaluarea eficacității programului.
2. Pentru a compara costurile și formele între 2 sau mai multe departamente ale unei organizații, centre de profit, grupuri demografice sau alte domenii.
3. Demonstrați managerilor voștri direcți costurile ascunse ale conflictelor pentru a justifica investiția în cadrul procesului de schimbare planificat.

Acest ghid se dorește a fi un suport pentru cei care au completat chestionarele on-line și doresc o mai bună înțelegere a rezultatelor lor. Dacă instrumentele se folosesc într-o evaluare organizațională sau într-un program de schimbare planificată, atunci se poate oferi consultanță suplimentară în ceea ce privește metodologia, cercetarea, aplicarea rezultatelor și planificarea strategică.

Metoda de analiză Dana a Strategiilor de Gestionare a Conflictelor

Rezultatele numerice ale unui singur individ sunt foarte importante, amii importante chiar decât eventualul diagnostic. Totuși, este foarte bine ca acest chestionar să fie completat de mai mulți membri ai organizației sau ai departamentului din care faceți parte, deoarece este puțin probabil ca percepția unei persoane asupra medierii conflictului dintr-o organizație să coincidă cu percepția generală. Analiza este concepută ca o evaluare organizațională, nu individuală. Completează cu atenție chestionarul pentru a te asigura că rezultatele în privința medierii conflictelor în organizația ta sunt cât mai precise.

Metoda de analiză Dana a Strategiilor de Gestionare a Conflictelor oferă 4 tipuri de scoruri, pe o scară de la 1 la 7.

Exemplu:

Angajament non-contradictoriu = 1,71

Non-angajament contradictoriu = 5,86

Angajament contradictoriu = 4,29

Non-angajament non-contradictoriu = 3,78

Angajamentul non-contradictoriu este o substrategie de “**Colaborare**”

Non-angajamentul contradictoriu este o substrategie de “**Evitare**”

Angajamentul contradictoriu este o substrategie de “**Constrângere**”

Non-angajamentul non-contradictoriu este o substrategie de “**Dețășare**”

Scorurile mari (în finalul scalei: ex: 6,7) arată că această substrategie este tipică pentru modul în care conflictele sunt mediate în organizații.

Scorurile mici (începutul scalei: ex: 1,2) arată că această strategie **nu** este tipică pentru modul în care conflictele sunt mediate în organizații.

Strategia de Mediere a Conflictului a fiecărei organizații este alcătuită din aceste 3 substrategii și este cuprinsă în:

Cultura – Cultura organizației este formată din norme comportamentale și atitudini care determină cum trebuie să gândească angajații (sau o portretizare a gândirii) și să acționeze astfel încât să fie acceptați și aprobați de ceilalți, pentru a avea succes în carierele lor. Cultura nu este înregistrată sub formă de documente formale sau oficiale, ci mai degrabă ea rezultă din percepții împărtășite de ambele părți, credințe, atitudini și valori ale membrilor organizației ca întreg.

Structura – Structura unei organizații reprezintă totalitatea metodelor de alcătuirea politicilor, procedurilor, manuale operaționale, structuri organizatorice, descrieri de posturi, metode de evaluare, termene limită, circulare și alte informații utile. Structura este formată din documente.

Competențe pentru Medierea Conflictelor – Sunt competențele necesare sau cerute angajaților pentru a face față diferențelor dintre ei și colegi, disputelor dintre ei și managerii lor, în așa fel încât să poată colabora (comunica) bine și să aibă acces la un flux informațional corect. Competențele esențiale pentru Medierea Conflictelor sunt metoda Dana privind Medierea Managerială (pentru cei care au rolul de lideri) și Metoda Dana privind Mediere Unu la Unu (pentru toți angajații).

Colaborarea (Angajament non-contradictoriu) este substrategia cea mai dorită. Un scor ridicat indică faptul că disputele și conflictele sunt mediate de o comunicare constructivă și directă între părțile participante, în spiritul cooperării. Managerii își îndeplinesc rolul lor de a oferi sprijin și de a îndepărta obstacolele din calea productivității muncii angajaților. Angajații au cunoștințele și folosesc competențele pentru găsirea soluțiilor care să fie acceptabile și de care să beneficieze toți.

Un scor mare al strategiei de **Evitare** (Non-angajament contradictoriu) indică faptul că disputele sunt evitate. Angajații pot crede sau susține că “noi nu avem conflicte” deoarece nu există confruntare directă sau ostilă. Poate exista o atmosferă de politețe și de prietenie superficială, care maschează resentimente profunde. Încrederea este scăzută, indivizii recunosc că alții, dacă li s-ar oferi ocazia, ar reacționa astfel încât să afecteze interesele celuilalt. Managerii pot părea ca au o atitudine paternă, dar sunt priviți cu suspiciune și nu “se bat” pentru subordonații care sunt pe punctul de a fi afectați din cauza unei probleme administrative sau politicii companiei. Angajații nu posedă și nici nu aplică vreo competență esențială în gestionarea conflictelor la locul de muncă.

Un scor ridicat al **Constrângerii** (Angajament Contradictoriu) arată ca disputele sunt deschise, fără a fi nevoie să fie ascunse supărările de dragul menținerii unei false “atmosfera de decor”. Competiția este văzută ca fiind o calitate pozitivă, iar câștigătorii și pierzătorii sunt identificați în mod public. Managerii își exercită puterea, considerând că este necesar să-și controleze subordonații permanent și concertat pentru a preveni eventualele erori sau reacții nepotrivite. Angajații nu posedă și nici nu aplică vreo competență esențială în gestionarea conflictelor la locul de muncă.

Un scor ridicat al **Detășării** (Non-angajament non-contradictoriu) arată că angajații au devenit dezinteresați în ceea ce privește organizația, nu le pasă de companie, ci doar de salariu și de carieră. Angajații consideră munca precum un rău necesar (o modalitate de a câștiga bani astfel încât să se bucure de viață, fiind focuși doar pe planul personal; slujba este considerată doar o corvoadă) și nu ca pe activitate benefică. Poate exista o atmosferă de înfrângere, unde angajații s-au resemnat în fața unei situații neplăcute și nu mai continuă lupta împotriva lucrurilor pe care le consideră greșite. Managerii se pot întreba de ce nu mai pot motiva angajații să lucreze mai mult și mai bine. Sistemele stimulative, dacă există, nu sunt eficiente. Angajații nu posedă și nici nu aplică vreo competență esențială în gestionarea conflictelor la locul de muncă.

Punctajele mai mici de 3 și cele peste 5 sunt cele mai relevante. Scorurile mici sugerează prezența redusă a acelei substrategii. Scorurile mari sugerează o prezență relativ puternică a acelei substrategii. Scorurile cuprinse între aceste valori indică o intensitate scăzută și este mai puțin probabil că ar putea simboliza o problemă.

O modalitate utilă de a interpreta cât mai corect scorurile este să le aranjezi în ordine descrescătoare pentru a facilita analiza substrategiilor sub forma unei ierarhii: ex: ”Seamănă mai mult cu asta decât cu aceea, și seamănă mai mult cu aceea decât cu următoarea.”

Analizează cele 4 strategii de mai sus pentru a putea formula niște concluzii despre felul în care un conflict este gestionat în organizație.

Dacă substrategia **Colaborare** nu apare în clasament în primele 2 substrategii de gestionare a conflictului în organizația ta, este posibil să existe un cost ascuns, neluat în seamă de buget.

Metoda de evaluare Dana a Costului Financiar al Conflictelor (“ Calculatorul de Cost”)

Calculatorul de Cost produce o singură valoare, în dolari sau în moneda folosită, care reprezintă costul aproximativ al conflictului analizat de cel care completează formularul. Această cheltuială este nebugetată, se află printre cifrele bugetului, precum zona ștatelor de plată, reparații ale echipamentului, achiziții, bază materială, prime de asigurare, investiții de capital.

Ca și în cazul Metodei de analiză Dana a Strategiilor de Gestionare a Conflictelor, rezultatul unui singur calcul individ este relevant, deși “valoarea de șoc” în recunoașterea costului ascuns al unui singur conflict îl poate ajuta să avanseze pe lista priorităților în organizație.



Smartico Pro este parten
exclusiv in Romania al
MTI International



Eșantionarea atentă și administrarea Calculatorului de Cost pe un număr mare de angajați dovedește rentabilitatea investiției (ROI) oricărui program ce poate avea un impact asupra modului în care este mediat un conflict în organizație.

Calculatorul de Cost poate fi folosit ca un instrument de evaluare și diagnosticare înaintea implementării Sistemului de Training Mediationworks sau al unui alt plan; de asemenea poate fi readministrat, mai târziu, în punctele de control pentru a compara rezultatele între ele. Completarea corectă și sinceră a chestionarului legat de Metoda de analiză Dana a Strategiilor de Gestionare a Conflictelor de către repondenți specifică deja o scădere a intensității conflictului.

Calculatorul de Cost se folosește cel mai bine în tandem cu Metoda de analiză Dana a Strategiilor de Gestionare a Conflictelor înainte și după cursurilor care fac parte din Sistemul de training MediationWorks.