

## ZARZĄDZANIE KONFLIKTAMI W ORGANIZACJI

### ZESTAW I: DIAGNOZOWANIE SYTUACJI W ORGANIZACJI

#### 1. Przygotowuje narzędzia do procesu diagnozowania sytuacji w organizacji:

- określa cele rozmowy/wywiadu z przedstawicielami różnych szczebli organizacji dotyczącej/dotyczącego występujących w organizacji relacji i konfliktów;
- opisuje przebieg rozmowy/wywiadu z przedstawicielami różnych szczebli organizacji dotyczącej/dotyczącego występujących w organizacji relacji i konfliktów;
- opracowuje minimum trzy pytania do scenariusza rozmowy/wywiadu z przedstawicielami różnych szczebli organizacji dotyczącej/dotyczącego występujących w organizacji relacji i konfliktów;
- opracowuje minimum trzy pytania do ankiety pozwalające na określenie rodzaju organizacji, występujących w niej relacji i konfliktów.

#### 2. Analizuje istniejące konflikty w organizacji:

- identyfikuje źródło konfliktu w organizacji;
- rozpoznaje zasięg konfliktu i jego charakter (jawny/ukryty);
- opisuje dynamikę przebiegu konfliktu;
- rozpoznaje stadium konfliktu;
- wskazuje możliwe korzyści i zagrożenia płynące z konfliktu.

#### 3. Analizuje ryzyko powstania konfliktów:

- wymienia czynniki wpływające na powstawanie oraz intensyfikację konfliktów w organizacji;
- wymienia rodzaje danych, które mogą pośrednio świadczyć o istnieniu konfliktu (np. rotacja pracowników/liczba zwolnień/poziom motywacji do pracy);
- szacuje prawdopodobieństwo wystąpienia poszczególnych rodzajów konfliktów;
- opisuje negatywne skutki konfliktów;
- wymienia możliwości wykorzystania konfliktów do zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji.

#### 4. Identyfikuje relacje w organizacji:

- opisuje sposób komunikowania się pomiędzy członkami organizacji, komórkami organizacyjnymi oraz osobami pełniącymi funkcje kierownicze a ich podwładnymi;
- ocenia stopień sformalizowania relacji w organizacji;
- opisuje populację członków organizacji ze względu na cechy mające wpływ na relacje (co najmniej: wiek, płeć, narodowość, miejsce zamieszkania, wykształcenie);
- wymienia cechy charakterystyczne poszczególnych typów osobowości mające wpływ na relacje interpersonalne.

### **5. Identyfikuje rodzaj organizacji:**

- rozpoznaje formy organizacji (czerwona, bursztynowa, pomarańczowa, zielona, turkusowa);
- opisuje powiązania i zależności służbowe w organizacji;
- rozpoznaje stopień sformalizowania struktury organizacyjnej.

### **6. Planuje proces diagnozowania sytuacji w organizacji:**

- wymienia źródła informacji pozwalające na określenie rodzaju organizacji, występujących w niej relacji i konfliktów;
- dobiera metody i narzędzia badawcze do wielkości i typu organizacji oraz wstępnego celu procesu zarządzania konfliktami w organizacji;
- określa wielkość i strukturę grupy osób, która ma zostać przebadana w celu określenia rodzaju organizacji, występujących w niej relacji i konfliktów;
- opracowuje harmonogram procesu diagnozowania sytuacji w organizacji.

## **ZESTAW 2: PRZYGOTOWANIE I PRZEDSTAWIENIE KONCEPCJI PROCESU ZARZĄDZANIA KONFLIKTEM**

### **1. Identyfikuje stanowiska, interesy i potrzeby członków organizacji:**

- rozróżnia pojęcia: stanowiska, interesy i potrzeby osób oraz grup;
- formułuje pytania mające na celu zidentyfikowanie stanowisk, interesów i potrzeb osób oraz grup;
- stosuje techniki aktywnego słuchania (co najmniej: zadawanie pytań otwartych, parafrazowanie, podsumowywanie);
- rozpoznaje interesy osób oraz grup na poziomie rzeczowym, psychologicznym i proceduralnym;
- rozpoznaje potrzeby osób oraz grup, które mogą być przyczyną konfliktów w organizacji.

### **2. Opracowuje harmonogram procesu zarządzania konfliktem:**

- określa kolejność działań w ramach procesu zarządzania konfliktem;
- wskazuje działania kluczowe;
- określa zasoby niezbędne do realizacji poszczególnych działań;
- tworzy harmonogram realizacji działań.

### **3. Proponuje działania do zarządzania konfliktem:**

- wymienia działania służące rozwiązywaniu konfliktów;
- wymienia działania proaktywne zapobiegające konfliktom i wspierające wykorzystanie konfliktów do zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji;

- dobiera działania do zdiagnozowanej sytuacji, relacji i konfliktów w organizacji oraz celów procesu zarządzania konfliktem;

- omawia wady i zalety zastosowania określonych działań;

- dobiera metody i techniki zarządzania konfliktami do zaplanowanych działań.

#### **4. Proponuje koncepcję procesu zarządzania konfliktem:**

- dobiera techniki prezentacji koncepcji;

- uzasadnia korzyści zarządzania konfliktem dla efektywności funkcjonowania organizacji;

- wyjaśnia ryzyka związane z niewłaściwym zarządzaniem konfliktem;

- wyjaśnia poszczególne elementy koncepcji (proponowane działania, metody, techniki, niezbędne zasoby, harmonogram).

#### **5. Ustala cele procesu zarządzania konfliktem:**

- na podstawie diagnozy sytuacji w organizacji określa przedmiot i zakres działań w ramach procesu zarządzania konfliktem;

- opisuje stan pożądany w organizacji w ramach procesu zarządzania konfliktem;

- określa cel główny i cele szczegółowe procesu zarządzania konfliktem zgodnie z metodyką SMART.

### **ZESTAW 3: WDRAŻANIE PROGRAMU ZARZĄDZANIA KONFLIKTAMI W ORGANIZACJI**

#### **1. Formułuje wytyczne do realizacji działań systemowych w zakresie zarządzania konfliktami:**

- opisuje kulturę organizacji sprzyjającą konstruktywnemu rozwiązywaniu konfliktów;

- proponuje zmiany w dokumentach i procedurach mające na celu budowanie kultury sprzyjającej konstruktywnemu rozwiązywaniu konfliktów;

- tworzy wytyczne do opracowania nowych dokumentów i procedur mających na celu budowanie kultury sprzyjającej konstruktywnemu rozwiązywaniu konfliktów;

- formułuje wytyczne do realizacji programów rozwojowych z zakresu kompetencji interpersonalnych i managerskich.

#### **2. Modyfikuje plan realizacji działań w ramach zarządzania konfliktem:**

- identyfikuje przyczyny rozbieżności między stanem rzeczywistym a założonymi celami procesu zarządzania konfliktem;

- proponuje zmianę działań, metod lub technik w ramach zarządzania konfliktem w organizacji;

- proponuje modyfikację harmonogramu realizacji działań zaplanowanych w ramach zarządzania konfliktem w organizacji.

### **3. Monitoruje proces zarządzania konfliktem w organizacji:**

- dobiera metody i narzędzia monitorowania;
- sporządza harmonogram działań monitorujących;
- porównuje wyniki z założonymi miernikami celów procesu zarządzania konfliktem.

### **4. Prowadzi proces rozwiązywania konfliktów interpersonalnych, grupowych i międzyzespołowych:**

- wyjaśnia mechanizmy psychologiczne towarzyszące konfliktowi;
- omawia bariery komunikacyjne i zasady budowania konstruktywnego dialogu;
- opracowuje scenariusz warsztatu grupowego mającego na celu rozwiązanie konfliktu;
- tworzy wraz z osobami zaangażowanymi w konflikt listę możliwych rozwiązań konfliktu;
- ustala wraz z osobami zaangażowanymi w konflikt reguły wyboru rozwiązań;
- zadaje pytania skłaniające osoby do modyfikacji rozwiązań tak, aby uwzględniały interesy wszystkich stron;
- proponuje osobom zaangażowanym w konflikt sposób jego rozwiązania.

### **5. Wspiera osoby zaangażowane w proces zarządzania konfliktem w organizacji**

- opisuje mechanizm psychologiczny przechodzenia przez proces zmian;
- rozpoznaje etap przechodzenia przez proces zmian;
- stosuje techniki wzmacniania motywacji u innych osób (np. wizualizacja celu, omawianie korzyści, odwołanie do wartości, podział na etapy i planowanie, analiza scenariusza negatywnego, określenie pierwszego kroku);
- rozpoznaje przyczyny oporu przed zmianą;
- dobiera działania mające na celu utrwalenie u innych osób nowych nawyków.