

—  
**Samskipti á krossgötum**

Ægir Már Þórisson

# Hver er maðurinn?

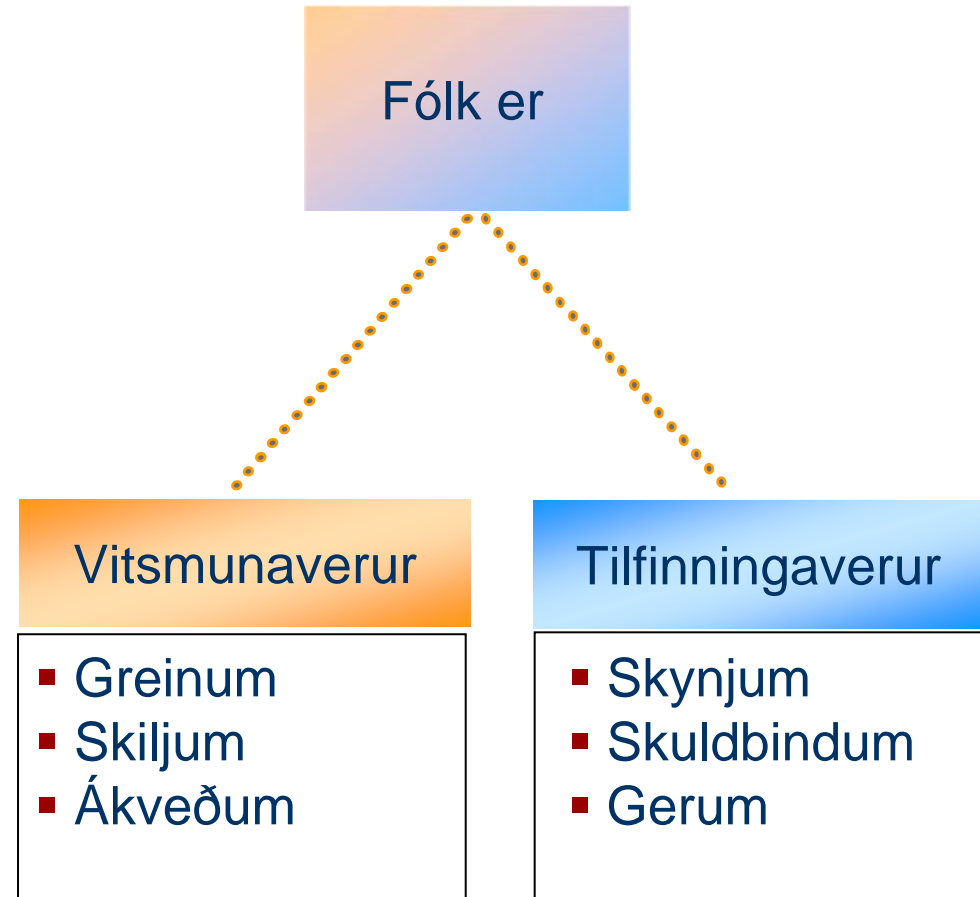


<b>Nafn</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ægir Már Þórisson</li></ul>
<b>Starf</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Framkvæmdastjóri Ráðgjafarsviðs Capacent</li><li>• Mannauðsstjóri Capacent</li></ul>
<b>Menntun</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• B.A. í sálfræði frá Háskóla Íslands</li><li>• Cand.Psych. í vinnusálfræði frá Háskóla Íslands</li></ul>
<b>Reynsla</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ráðgjafi á sviði Mannauðsmála frá 2001</li><li>• Stundakennari við Háskóla Íslands<ul style="list-style-type: none"><li>• MA nám í Mannauðsstjórnun við Viðskipta- og hagfræðideild</li><li>• Vinnusálfræði á meistarastigi við Sálfræðiskor</li></ul></li><li>• Stundakennari við Viðskiptaháskólann á Bifröst og við Háskóla Reykjavíkur</li></ul>
<b>Sérsvið</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mannauðsmál; vinnustaðamenning, mat á hæfni og frammistöðu, val á starfsfólki, breytingastjórnun, markþjálfun</li></ul>

# Tilfinningar og vitsmunir

*“Vegna þeirra aðstæðna sem við búum við um þessar mundir verður ekki hjá því komist að draga úr rekstrarkostnaði ...það mun hafa áhrif á kjör starfsmanna og vinnuálag mun aukast...”*

- Nauðsynlegt en ekki nægjanlegt
- Algengasta yfirsjónin í innleiðingu breytinga!



# Hið margumrædda ástand

- **Tilfinningar sem bærast meðal fólks**
  - Ótti og óöryggi
  - Reiði, pirringur
  - Doði, depurð
  - Ósanngirni, svik, vantraust
- **Afleiðingar fyrir vinnustaði**
  - Tilhneiging hjá starfsmönnum að verða áhættufælnir, óvissir og óöryggir.
    - Á tímum þegar mest þörf er á drift, áræðni, frumkvæði og samvinnu.
    - Í tilfellum þar sem starfshlutfall hefur verið lækkað, eða fólki sagt upp, eru jafnframt færri um hvert verk
      - Eykur álag á þá sem eftir eru
- **Ytri aðstæður krefjast breytinga**
  - Grunnforsendan er traust
  - Hvernig byggjum við það upp?

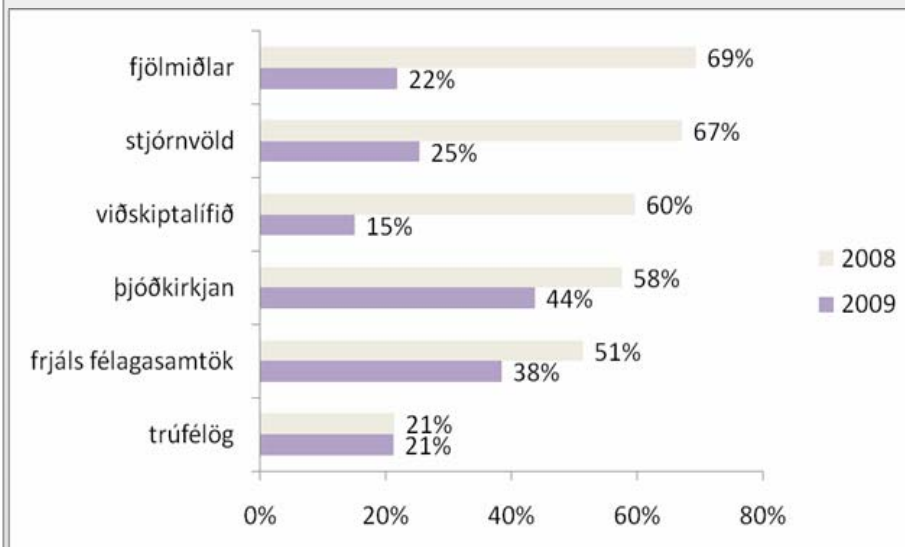




# Traust

- Ekki að undra þótt rannsókn eftir rannsókn sýni að traust á stofnanir samfélagsins hafi beðið hnekki
  - Skvt. *Edelman Trust Barometer* eru Bandaríkin í verstu stöðunni, einungis 38% bera traust til viðskiptalífsins.
    - Staðan er verri á Íslandi
- Traust er lykillinn að samvinnu og heilbrigðum samskiptum
- Gangverk alþjóðasamfélagsins, þjóðlanda, stofnana, vinnustaða, sambanda o.s.frv. byggist á trausti.
- Erfitt að byggja upp traust, þegar það er einu sinni farið

Hversu mikið eða lítið traust berð þú almennt til .....?  
(stjórnvalda, fjölmiðla, viðskiptalífsins, frjálsra félagasamtaka, trúfélaga, þjóðkirkjunnar)



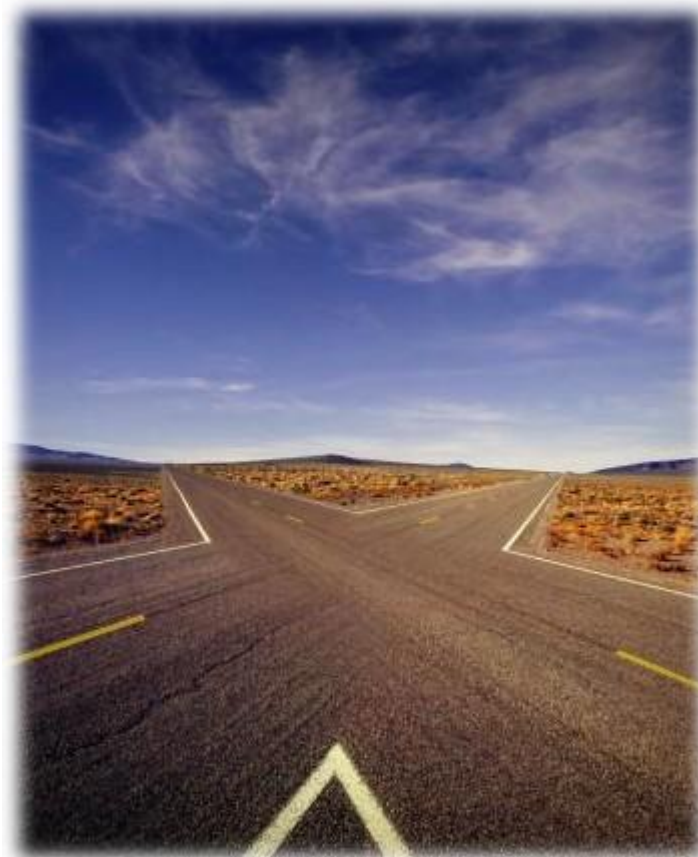
**Úrtak:** “Áhrifavaldar” (25-64 ára, háskólamenntun, í tekjuhæsta fjórðungi, fylgjast með umræðu um stjórnsmál og viðskipti)

**Framkvæmdatími:** 23.apríl – 4. maí, 2008 og 10.-24. júní, 2009



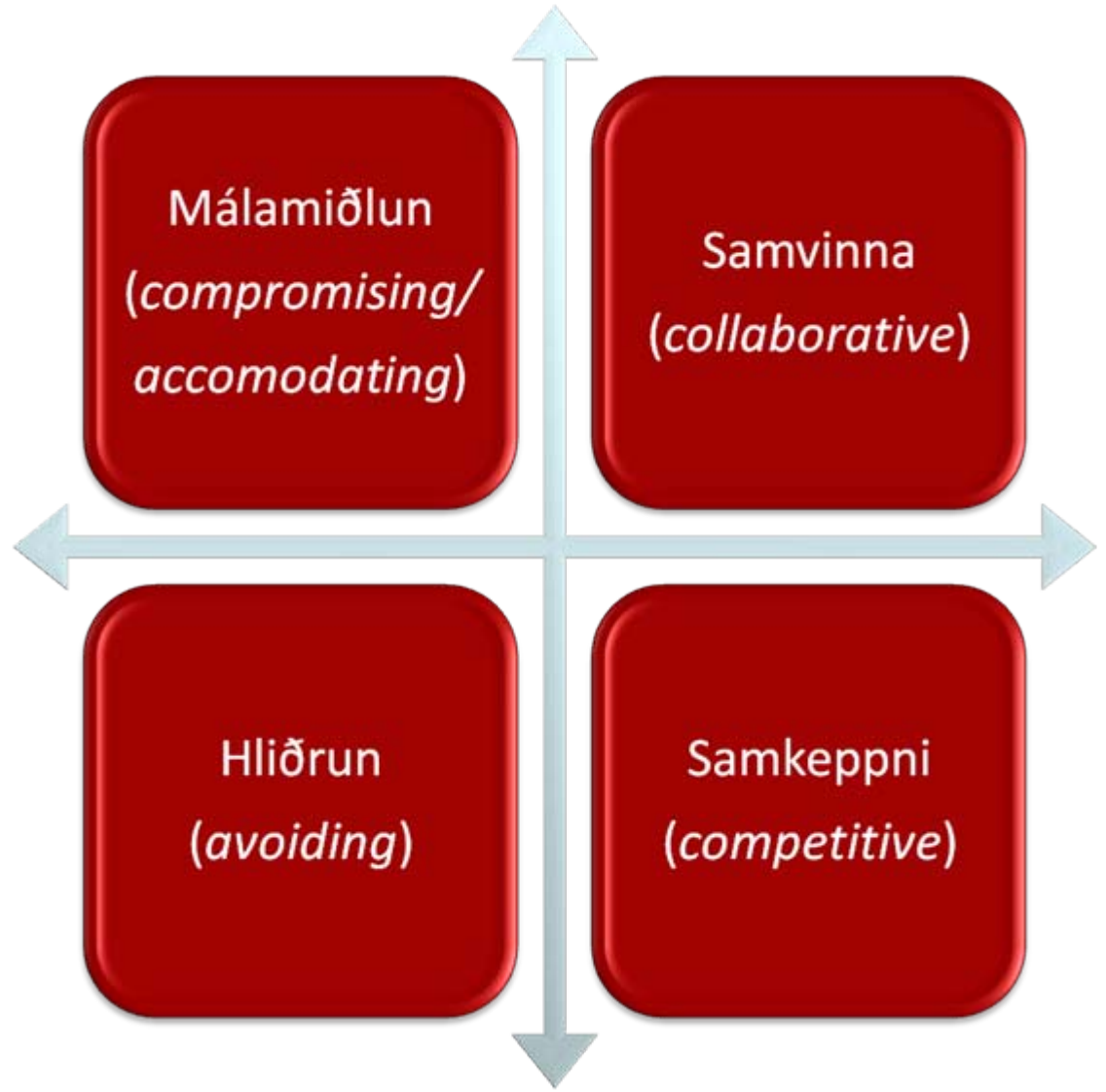
# Samskipti á krossgötum

- Ólíkir hagsmunir fela í sér ólík sjónarmið sem oft leiðir til ágreinings
- Ágreiningur þarf ekki að fela í sér niðurrif
  - Uppbyggilegur ágreiningur snýst um að gera skil á milli málefnis og tilfinninga
  - Ágreiningur getur verið erfiður eða óþægilegur
  - Setja mörk um hvernig á og má eiga við ágreining
  - Óttinn við persónuleg átök má ekki koma í veg fyrir að rýnt sé til gagns
- Ef ná þarf samstöðu eða komast að sameiginlegri niðurstöðu skipta **viðhorf** höfuðmáli



# Samskipti á krossgötum – mismunandi viðhorf

- Engin ein leið er rétt
- Mismunandi viðhorf henta ólíkum aðstæðum
- Hægt að nota sem leiðarljós um hvaða afstöðu á að taka miðað við ólíkar aðstæður.

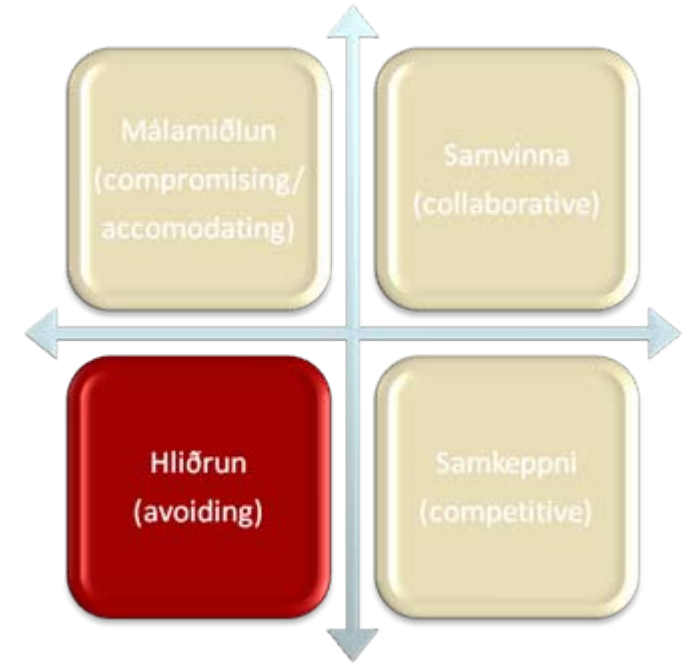


Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument



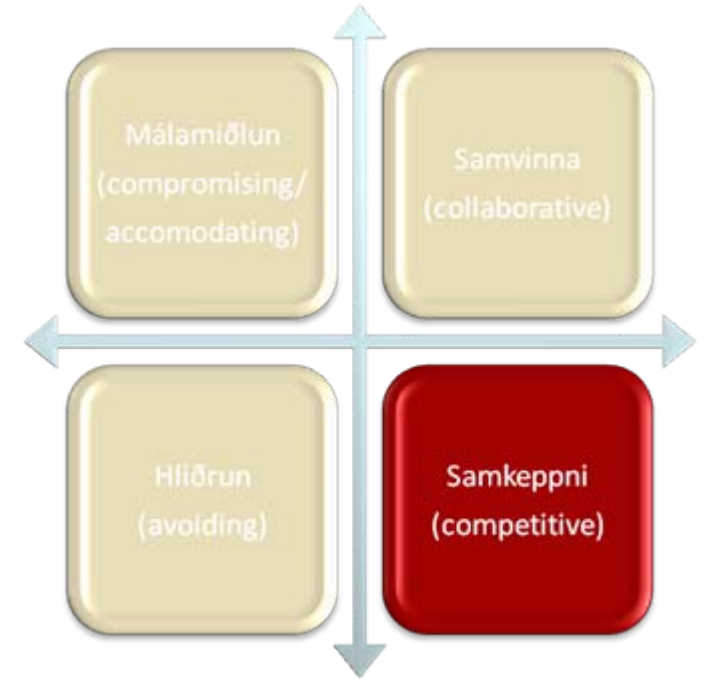
# Hliðrun

- Forðast að taka á málinu, oftast vegna annars af tvennu:
  - Ekkert við því að gera – í raun engin samningsstaða
  - Vill ekki særa tilfinningar viðmælandans
- Er viðeigandi þegar:
  - Umfjöllunarefnið skiptir litlu máli
  - Þegar einhver annar er í betri stöðu til að leysa úr málinu
  - Vinningsstaða er ómöguleg
- Almenn séð slæm og óáhrifarík leið til að komast að niðurstöðu



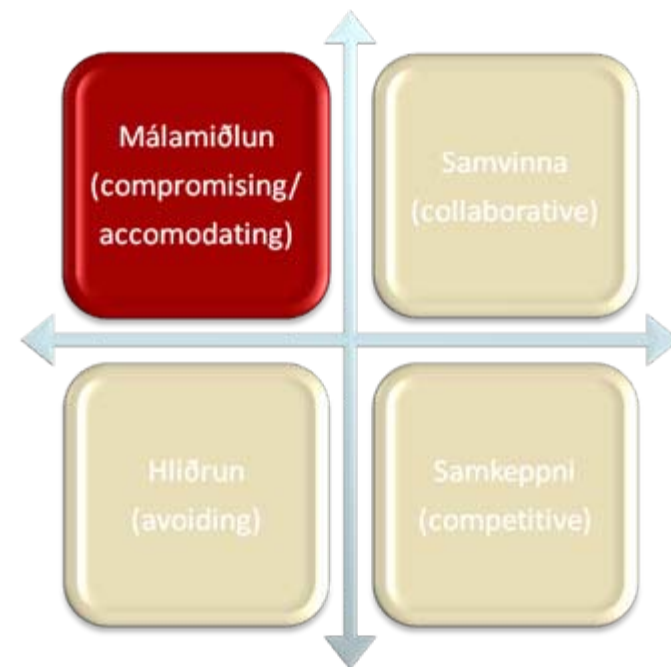
# Samkeppni

- Hér eru menn fastir fyrir og vita upp hár hvað þeir vilja
- Þeir sem hafa völd komast upp með þetta viðhorf
- Gagnlegt og viðeigandi þegar upp koma meiriháttar krísur og taka þarf ákvarðanir hratt og fumlaut.
- Við aðrar aðstæður en **neyðarástand** skilur þetta viðhorf jafnan fólk eftir sárt, svekkt og reitt.
  - Felur gjarnan í sér að annar aðilinn tapar



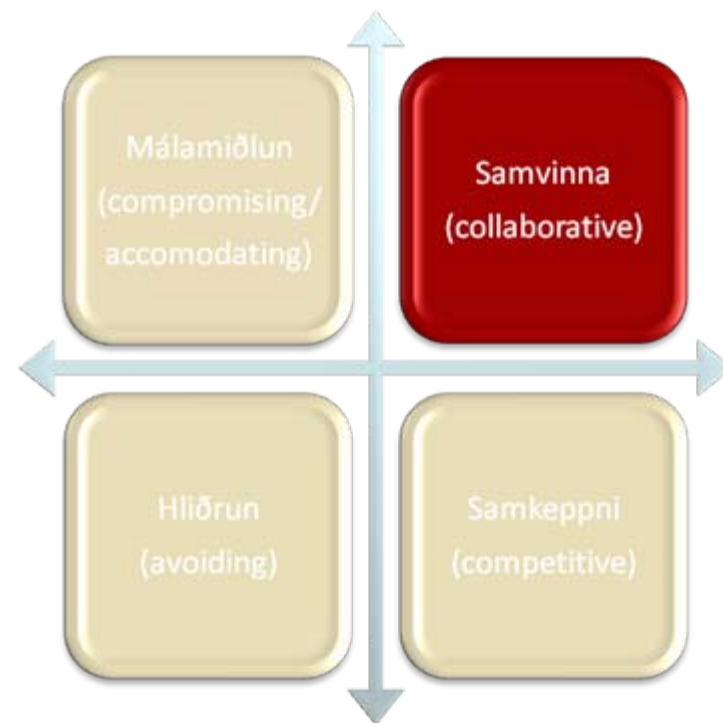
# Málmiðlun

- Hér eru menn tilbúnir að gefa eitthvað eftir af sínum markmiðum gegn því að hinir geri það líka
- Er gagnlegt við ýmar aðstæður
  - Þegar aðilar eru jafnvígir og málin eru komin í þann farveg að ekki er hægt að leysa þau (*deadlock*)
  - Kostaður við deilur er meiri en að gefa eitthvað af sjónarmiðum sínum eftir
  - Skiptir meira máli að halda friðinn en að “sigra”
- Ókostirnir eru þeir að í raun er ekki verið að komast að sameiginlegri niðurstöðu
  - Getur kallað á ósveigjanleika í framhaldinu



# Samvinna

- Hér er reynt að koma til móts við þarfir allra aðila.
- Þeir sem aðhyllast þetta viðhorf geta verið mjög ákveðnir, en ólíkt samkeppnisviðhorfinu leggja þeir áherslu á samvinnu og leggja sig fram um að skilja sjónarmið allra.
- Einkum gagnlegt við þrennar aðstæður
  - Ef þarf að draga saman mörg ólík sjónarmið og komast að bestu niðurstöðu
  - Aðstæður eru hreinlega of mikilvægar til að hægt sé að miðla málum
  - Fyrri samskipti hafa falið í sér ágreining
- Hentar ekki þegar um mikla tímapressu er að ræða



# Upplýsingar – miðlun

- Upplýsingar hafa aldrei verið jafn aðgengilegar og nú!
- Algengasta umkvörtunarefnið í vinnustaðarannsóknum snýr að upplýsingamiðlun
- Hvaða upplýsingar viljum við?
- Hvað upplýsingar þurfum við?





# Hugarfar er lykilatriði

- Sammælast þarf um markmiðin
  - Hvað skiptir raunverulega máli?
  - Hvaða minni hagsmunir mega víkja fyrir meiri?
- Umræðan þarf að snúast um málefni, ekki persónur

Hugsum útfyrir ramman  
og sköpum **góðar** lausnir



capacent

KEEP IMPROVING