**Sukces firmy to zasługa współpracy**

**Nie istnieje jeden, idealny model komunikacji, który zapewni udaną współpracę między pracownikami i umożliwi skuteczną realizację dowolnych celów biznesowych. Można jednak dość precyzyjnie wskazać, jakie czynniki będą miały największy wpływ na budowanie współpracy.**

Im większa organizacja, w tym większym stopniu jej sukcesy zależne są od skutecznej komunikacji i współpracy. Nic więc dziwnego, że osoby decyzyjne w firmach marzą o wprowadzeniu skutecznego modelu, który pozwoli zwiększyć efektywność i unikać konfliktów pomiędzy pracownikami.

- Często na spotkaniach z menedżerami firm pada pytanie: „jaki jest najlepszy model skutecznej komunikacji, który mogę zastosować?” – mówi dr Joanna Telus, która w firmie Effect Group przygotowuje i prowadzi szkolenia z zakresu komunikacji. – Niestety, nie ma jednego, doskonałego modelu. Można natomiast wyróżnić bardzo wiele rzetelnych i spójnych czynników, które wpływają na budowanie współpracy w firmie – dodaje.

Każdy z pracowników jest inny i czynniki, które oddziałują na jednego, niekoniecznie muszą się sprawdzić w przypadku drugiego. Warto zdawać sobie sprawę, że nie wystarczy zebrać w jednym miejscu i czasie wybitnie inteligentnych jednostek, by stworzyć z nich równie wybitny zespół. To, czy taki rzeczywiście będzie, zależy od woli i umiejętności współpracy pomiędzy poszczególnymi osobami.

**Kompetentna komunikacja**

Bardzo duży wpływ na to, w jaki sposób ludzie komunikują się między sobą, ma ich osobowość.

– Wśród uwarunkowań psychospołecznych można wymienić takie czynniki, jak postawa wobec siebie i innych, samoocena, styl komunikacji, stabilność emocjonalna, wewnętrzna i zewnętrzna sterowność, świadomość roli oraz motywacja do podjęcia komunikacji – wylicza trenerka Effect Group.

Choć źródłem kompetencji osobistych są zarówno przeżycia wewnętrzne, jak i bardzo osobiste doświadczenia z innymi ludźmi, częściowo można na nie wpływać. Nie sprawimy zapewne, że pracownik pod wpływem kultury organizacyjnej firmy całkowicie zmieni swoje zachowanie, możemy jednak ukierunkować je w taki sposób, który będzie sprzyjał skutecznej komunikacji. Na przykład osobę introwertyczną można zachęcić do częstszego dzielenia się swoimi przemyśleniami i propozycjami ze współpracownikami, jeśli będzie miała pewność, że jej pomysły nie spotkają się z natychmiastową krytyką.

Do drugiej grupy kompetencji komunikacyjnych można zaliczyć umiejętności, które bezpośrednio wpływają na skuteczność komunikacji, jak na przykład techniki aktywnego mówienia i słuchania, argumentowania czy też umiejętność przekazywania zrozumiałych komunikatów. A tego można się nauczyć, chociażby biorąc udział w odpowiednich warsztatach.

Ostatnia grupa kompetencji ściśle związana jest z wiedzą merytoryczną – aby się skutecznie komunikować, powinniśmy mieć wiedzę na poruszany temat.

Ale nie mniej ważne – szczególnie w sytuacjach biznesowych i zawodowych – jest określenie celu komunikacji. Zazwyczaj się nad tym nie zastanawiamy, a to duży błąd!

- Większość z nas na co dzień nie myśli o celu komunikacji. Jeśli jednak odpowiemy sobie na pytanie „po co kontaktujemy się w danej sytuacji?”, wówczas w chwilach trudnych, sprzyjających konfliktom, będziemy mogli skoncentrować się nie na osobistych urazach, a na meritum tego, co chcemy osiągnąć – podkreśla trenerka.

**Pozytywna strona konfliktu**

Tam, gdzie wspólnie działa kilka osób, prędzej czy później pojawia się konflikt. Wtedy komunikacja przeradza się w kłótnię, natomiast współpraca zastępowana jest rywalizacją.

Źródłem konfliktu może być na przykład różnica w celach i poglądach, podział ograniczonych zasobów, czy też niemożność zrealizowania własnych zamierzeń bez ustępstw itd. Najczęściej konflikt postrzegany jest negatywnie i kojarzy się z walką, destrukcją oraz z rywalizacją. Jednak na początku lat 60. XX wieku zauważono, że konflikt może być także początkiem pozytywnych zmian.

- Konflikty, które są rozwiązywane w konstruktywny sposób, przynoszą wiele korzyści, w tym przede wszystkim umożliwiają polepszenie stosunków między stronami, poszerzają ich wiedzę a także prowadzą do zmiany wadliwej struktury sytuacji, która mogła powodować konflikt – wyjaśnia dr Joanna Telus.

Nieporozumienia i kłótnie dotykają rozmaitych obszarów. Gdy kluczowe jest negatywne nastawienie wobec rozmówcy, mówimy o konflikcie relacji. Sam powód sporu może mieć tutaj drugorzędne znaczenie – najważniejsze jest dążenie do zniszczenia przeciwnika. Konflikt relacji sprzyja zachowaniom agresywnym.

Jeszcze trudniejszy do rozwiązania może być konflikt wartości. Wynika on z przyjmowania różnych kryteriów oceny sytuacji społecznych, w tym z różnych ideologii, poglądów, religii. Konflikty wartości mają z reguły najostrzejszy przebieg, ponieważ dotykają bardzo osobistej sfery funkcjonowania człowieka. Przekonywanie drugiej osoby do zweryfikowania swoich wartości, ich zmiany czy dostosowania się do nas jest pozbawione jakiegokolwiek sensu, ponieważ wartości z założenia są „nienegocjowalne”. Jedyne więc, co można zrobić, to nauczyć się tolerować odmienne poglądy drugiej strony i zadbać o wzajemne poszanowanie odmienności.

Znacznie łatwiej poradzić sobie z konfliktem danych. Wynika on najczęściej z zakładania przez co najmniej jedną ze stron, że jej ocena rzeczywistości jest jedynym właściwym punktem widzenia. Osoba, która tak uważa, nie czuje potrzeby, aby uzgadniać z innymi posiadane informacje, czy też ich interpretacje, ponieważ nie dopuszcza możliwości, że dla drugiej strony ta sama sytuacja może wyglądać inaczej. Czasem jednak wystarczy przedstawić odmienny punkt widzenia, by konflikt zażegnać.

Konflikt może mieć również podłoże strukturalne. Pojawia się on w sytuacji, kiedy dana osoba nie może zrealizować swoich celów przez kogoś innego – na przykład w sytuacji pośpiechu ktoś będzie powstrzymywał drugą osobę przed wyjściem, z powodów ważnych dla siebie. Typowym przykładem konfliktu strukturalnego może być rywalizacja o pilota od telewizora, kiedy kilka osób chce oglądać jednocześnie różne programy.

W większości sytuacji można na szczęście skutecznie rozwiązywać sytuacje konfliktowe i wyciągać z nich wnioski. Wtedy pojawi się szansa, że negatywne emocje zostaną przetransformowane w konstruktywne rozwiązania.

**Koncentracja na celu – nie na urazach**

Budowanie efektywnego, sprawnie działającego zespołu to zadanie długotrwałe. Można je jednak osiągnąć szybciej, jeśli każda z osób będzie miała świadomość, iż jest współodpowiedzialna za skuteczną komunikację. Ważna jest również otwartość wobec innych, uwzględniająca fakt, że różne osoby mogą mieć odmienne potrzeby i różne spojrzenie na wiele kwestii. To z kolei pociąga za sobą konieczność elastyczności – a więc nie trzymania się na siłę „jedynych słusznych” rozwiązań.

- Budowanie współpracy, w tym konstruktywne rozwiązywanie konfliktów, przejmowanie odpowiedzialności i kreowanie klimatu sprzyjającego współpracy, to jedna z najistotniejszych umiejętności, zarówno menedżerskich, jak i osobistych – zauważa trenerka Effect Group.

Podstawą skutecznej komunikacji jest sprowadzenie jej do poziomu struktury oraz interesów. Najważniejsze to koncentrować się na celu, a nie na przeszkodach. Jeśli pracownicy mają wspólnie doprowadzić projekt do końca, najlepiej zrobią, skupiając się na efektywnych sposobach osiągnięcia sukcesu, a nie na osobistych różnicach. Paradoksalnie, właśnie takie zadaniowe podejście nie tylko ułatwia osiąganie kompromisów, ale sprzyja także satysfakcjonującym relacjom pomiędzy wszystkimi uczestnikami danego projektu.

Dobra komunikacja ułatwia nawiązanie współpracy na płaszczyźnie zawodowej i przyczynia się do sprawnego funkcjonowania zespołu pracowników. Dzięki temu firma, bez względu na wielkość, może skutecznie realizować swoje cele biznesowe i jednocześnie się rozwijać.