**Konflikt w zespole – katastrofa czy szansa?**

**Gdy w zespole wybucha konflikt, oznacza to wyzwanie zarówno dla pracowników, jak i dla szefa. Co wtedy robić? Przeczekać, czy zdecydowanie wkroczyć do akcji? A może spróbować mediacji? Wybór odpowiedniej strategii może mieć ogromny wpływ na losy zespołu i na atmosferę w całej firmie.**

Konflikt (z łaciny conflictus – zderzenie) nie zawsze musi być synonimem kłótni. Pojęcie to można rozumieć także jako spotkanie różnorodności, niezgodność, odmienność, różnice interesów, poglądów, idei.

- Dopiero w ostatnich latach dodano do tego łacińskiego określenia również takie znaczenia jak ,,spór”, czy „zatarg”. A przecież różnice poglądów nie zawsze prowadzą do kłótni – mówi Ilona Rajchel, trenerka w firmie szkoleniowej Effect Group.

Konflikt rozumiany jako różnica zdań jest czymś naturalnym, oczywistym. Każdy pracownik jest przecież inny, ma odmienne podejście do różnych spraw, inną wiedzę, doświadczenia, a także cele – i one w codziennych relacjach się zderzają, ścierają, dochodzą do głosu. Ale to właśnie z dwóch odmiennych zapatrywań (z nie z dwóch takich samych) powstają nowe, konstruktywne rozwiązania.

**Zgoda buduje?**

Można sądzić, że doskonała atmosfera w miejscu pracy to wynik pełnej zgody pomiędzy pracownikami. W rzeczywistości jednak ugodowa kultura organizacyjna nie zawsze jest wskazana. Czasem pozorna zgodność zespołu wynika stąd, że pracownicy usiłują być „grzeczni”, ponieważ są zastraszeni – nauczyli się, że „lepiej się nie wychylać”. Taki zespół może sprawnie wykonywać polecenia, ale raczej nie wykaże się kreatywnością.

Jeśli chcemy, aby pracownicy wychodzili z inicjatywą i mieli autentyczny wpływ na rozwój firmy, konieczne jest przyzwolenie na różnicę zdań, dyskusje, a nawet starcia pomiędzy różnymi pomysłami. Ale to, czy dany zespół będzie aktywny, kreatywny i pro-rozwojowy, zależy w bardzo dużym stopniu od postawy szefa. Zespół często mimowolnie powiela podejście przełożonego, a więc jeśli ten, który powinien być liderem, zamiata konflikty pod dywan, pracownicy też mogą próbować postępować podobnie. Przynajmniej do czasu, gdy tłumiony konflikt będzie tak ostry, że wybuchnie ze zdwojoną siłą. A wtedy trudno będzie nad nim racjonalnie zapanować, szczególnie jednej osobie.

Aby uniknąć sytuacji, w której konieczne będzie zatrudnianie zewnętrznego mediatora, bardzo ważne jest, aby reagować z wyprzedzeniem. Najlepiej, aby szef posiadał nie tylko twardą wiedzę dotyczącą prowadzenia biznesu, ale także, aby cechowała go znajomość ludzi. Dobry lider powinien dbać o rozwój własnej inteligencji emocjonalnej i kompetencji społecznych. Wtedy z pewnością szybko dostrzeże, co się dzieje i będzie konstruktywne reagował.

- Obecność w zespole tendencji do sporów w największej mierze zależy od szefa, gdyż to on narzuca załodze ton i sposób działania. Plusem jest fakt, że jeśli to sobie uświadomi i zacznie odpowiednio reagować na konflikty, zmieniając własną postawę może wyraźnie poprawić relacje w zespole – podkreśla Ilona Rajchel.

**Szef – mediator**

W sytuacjach sporów należy interweniować. Najlepiej to jednak robić nie z pozycji szefa, lecz mediatora. Menedżer, który bierze na siebie taką rolę, powinien zadbać o interesy własne, skłóconych osób oraz całej organizacji. Przełożony stając się poniekąd moderatorem konfliktu, zyskuje ogromną przewagę. Może pokazać pracownikom jak rozwiązać spór bez prowadzenia wojny: otwartej bądź podjazdowej. Warto przy tym pamiętać, że załoga łatwiej przyjmie decyzję i się jej podporządkuje w sytuacji, gdy sama będzie aktywnie uczestniczyła w jej opracowaniu. Pracownicy, którzy otrzymają prawo głosu w emocjonującej dla nich sprawie, będą mieli poczucie, że wspólnie wypracowali konsensus, a nie jedynie pogodzili się z odgórną decyzją szefa.

Po zakomunikowaniu stronom, że celem mediacji nie jest ustalenie, kto ma rację, ale wyszukanie wspólnego rozwiązania, warto spotkać się najpierw z każdą z nich osobno, aby ustalić w czym tkwi problem, dać szansę na upust emocji i „ostudzenie” zwaśnionych. Dopiero po wysłuchaniu każdego z osobna należy zdecydować się na wspólne spotkania (możliwe, że będzie ich więcej niż jedno), których zasady z góry powinny zostać ustalone i jednoznacznie zakomunikowane.

Celem mediatora jest pomóc zespołowi w znalezieniu takiego rozwiązania konfliktu, które zaakceptują wszyscy, a także zadbanie o to, aby rozwiązanie to nie miało negatywnych implikacji dla organizacji.

**Konflikty nie wynikają z różnorodności**

- Wbrew pozorom to nie zróżnicowanie pod względem wieku, doświadczenia, kompetencji czy stażu pracy powoduje spięcia. To częsty mit – twierdzi Ilona Rajchel. - Z jednej strony, im więcej odmienności, tym więcej powodów do zderzenia, ale czy będą one destrukcyjne, czy utrzymają się na poziomie bitew, czy będą pożywką dla zmian, kreatywności, akceptacji, to już wynik wypracowanej przez firmę kultury oraz wpływu szefa – podkreśla.

Zespół pracowników można porównać do rodziny. Różnorodność pod względem płci, wieku, wiedzy, zainteresowań nie wyklucza wzajemnej miłości i akceptacji. Z drugiej strony – są też rodziny skłócone i wojujące. Od czego to zależy? Zasadniczy kierunek w relacjach, jakie panują pomiędzy członkami rodziny, nadają zazwyczaj rodzice. W firmie rola „ojca rodziny” przypada szefowi.

Konflikt bardzo często stanowi wynik wcześniejszych błędów organizacyjnych, braku jednoznacznych informacji, konieczności ciągłego „domyślania się”. Nieporozumienia mogą także wynikać z osobowości poszczególnych pracowników i samego szefa. Jeśli bezpośredni przełożony stosuje strategię przemocową lub ucieczkową (nawet nieświadomie), zespół to powiela.

W przypadku jednak, gdy szef dba o ujawnianie konfliktów, dociera do przyczyn, skupia się na rozwiązaniach – zespół robi to samo. Jeśli szef nie ukrywa swoich lęków i potrzeb, wywiera pozytywny wpływ na zasady panujące wśród ludzi. Jeśli lider dużo energii wkłada w ochronę i rozwój zespołu, to efektywność zawodowa pracowników wyraźnie wzrasta. Ludzie „zadbani” – w sensie społecznym – chętniej i skuteczniej angażują się w swoje obowiązki.

**Konflikt ma swoje zalety**

Wielu szefów pyta, jak zapobiegać konfliktom w zespole? Ale to nie jest najszczęśliwiej sformułowane pytanie.

- Konflikty lepiej ujawniać i konstruktywnie rozwiązywać zamiast je blokować – wskazuje Ilona Rajchel. – Zapobieganie sporom to strata czasu i energii. Poprzez zdiagnozowanie przyczyn konfliktów i najtrudniejszych różnic osiągniemy dużo więcej. Pamiętajmy tylko, że tym co nas tak boli w konfliktach, to kwestie osobiste, a nie merytoryczne – podkreśla.

Gdy np. w księgowości Ania chce zastosować przepis A, a Basia B, to można sięgnąć do ustawy, komentarzy, poprosić o opinię prawnika i ustalić, które rozwiązanie należy wybrać. Ale jeżeli Ania czuje, że znowu jej zdanie jest pomijane lub negowane, to już co innego, bo chodzi o relacje. A najczęstszy rodzaj tarć to właśnie tzw. konflikty wartości i relacji. Jeżeli będziemy wspierać kulturę opartą na szczerości, asertywności, słuchaniu, parafrazowaniu, docenianiu i szacunku, istnieje szansa, że nauczymy pracowników samodzielnie rozwiązywać podobne sytuacje.

Jak to zrobić? Pokazać! W sytuacji, gdy zastaniemy spór, warto zadawać mnóstwo pytań mających na celu przede wszystkim zrozumienie stanowisk, motywów, intencji. To pytania typu: „po co?”, „czemu to ma służyć?”, „dlaczego *tak* lub *nie*?”. To także prośby o doprecyzowanie, np. „nie jestem pewien, czy rozumiem, dlaczego właśnie tego chcesz”, albo „pomóż mi zrozumieć, dlaczego to jest dla Ciebie takie ważne”.

Pracownikom trzeba pomóc wyrażać własne opinie, sprawić, by wiedzieli, że ich zdanie jest ważne. Chodzi o poczucie, że zostaną wysłuchani niezależnie od tego, co myślą. Nie musi to jednak wcale oznaczać, że ostateczna decyzja zostanie podjęta zgodnie z ich propozycją.

Ważne przy tym, aby nie mylić wyrażania własnej opinii z pochopną oceną. Stwierdzenie w stylu: ,,jesteś nieodpowiedzialny”, „w ogóle się nie starasz”, „nikt mądry by tak nie postąpił”, „każdy głupi to potrafi”, „na ciebie nie można liczyć…” - na pewno w niczym nie pomoże, ponieważ zostanie odebrane jako agresja. To język „ty”.

Jeśli chcemy, by druga strona przyjęła nasze uwagi, powinniśmy używać języka „ja”, a więc wskazać jak najbardziej konkretnie, co nam nie odpowiada w czyimś zachowaniu. Np. ,,nie przesłałeś obiecanych dokumentów, a to utrudni mi podpisanie tej umowy w terminie”, „popełniłeś błąd w obliczeniach, przez co musiałem wykonać je ponownie”, „nie dotrzymałeś słowa, pomimo że bardzo mi na tym zależało”.

Wyrażając opinię w języku ,,ja” mówimy o faktach, o sobie i własnej perspektywie – a to skłania na ogół do refleksji, szacunku, szczerej rozmowy. Z kolei znając odczucia wszystkich, dużo łatwiej przejść na język „my” – czyli szukać rozwiązań, które będą najlepsze dla całego zespołu.

**Zaplanuj zarządzanie konfliktami**

Częścią strategii organizacyjnej każdej firmy powinien być plan działania w razie pojawienia się konfliktu. Bo skoro ilu ludzi, tyle opinii, to wiadomo, że różnice zdań, a w konsekwencji także kryzysy, będą się czasem pojawiać.

Po pierwsze, potrzebna jest wiedza na temat tego skąd się biorą konflikty, jakie mają źródła, co je napędza, jak je konstruktywnie rozwiązywać. Czasem wystarczy jedna osoba w zarządzie, która temat pozna głębiej, weźmie na siebie rolę mediatora i obserwując oraz moderując konflikty nauczy innych, jak nimi zarządzać.

- Optymalnie, gdy każdy szef pracuje nad swoimi kompetencjami zarządzania konfliktem. Mam dowody od moich kursantów, że czasem wystarczy jedno szkolenie, aby coś zaskoczyło, aby człowiek wszedł na wyższy poziom świadomości – mówi trenerka Effect Group. – Często to nie złe intencje stoją za nieodpowiednim postępowaniem, a brak wiedzy.

Zdarza się jednak, że sprawy zabrną o wiele głębiej. W sytuacji, gdy organizacja mocno tkwi w destrukcyjnych strategiach, zazwyczaj potrzeba dłuższego procesu, a czasem współpracy ze specjalistą, aby rozplątać nawarstwiające się latami konflikty.

- Nie spotkałam w swojej niemal 20-letniej pracy trenerki i doradcy żadnej firmy, w której temat konfliktów nie łączyłby się z tym, jakie w organizacji istnieją wzorce komunikacji, jak pracownicy reagują na stres, jak zarządzają sobą w czasie, co wiedzą o asertywności, jakie reprezentują wartości, jak się ich nagradza… Kluczowe jest to, jaki poziom inteligencji emocjonalnej funkcjonuje w danej organizacji – wyjaśnia trenerka.

Firma to ludzie, a w zasadzie to, co między ludźmi – rodzaj i jakość relacji oraz przepływ informacji między nimi. Jednocześnie w każdej firmie da się ustalić, co będzie się działo między ludźmi, gdy pozna się wartości i sposób funkcjonowania szefa. Przykład idzie z góry.

Na szczęście zmiany zawsze są możliwe, a pierwszym etapem jest zazwyczaj edukacja. Rozwiązaniem mogą być szkolenia na temat rozwiązywania konfliktów skierowane przede wszystkim (choć nie tylko) do menedżerów. Firma może także zaprosić do firmy specjalistę, który przyjrzy się relacjom między pracownikami i będzie towarzyszył zarządowi w procesie zmian.

Źródło: [Effectgroup](https://effectgroup.pl/)