

## Разрешаване на конфликти в екипа

### Как да изградим по-силни екипи на базата на нашите различията

Не можем да избегнем конфликтите, когато работим в екип.

Хората имат различни схващания и при определени ситуации, различията ескалират в конфликт. Справянето с конфликта определя дали това ще е в полза на екипа или ще доведе до раздор.

Може да решим да игнорираме конфликта, да се оплакваме, да виним някой друг или да се опитаме да се справим в него чрез намеци или загатвания. А може и да сме директни, да изясним фактите и да се опитаме да постигнем решение, използвайки техниките на преговорите или компромиса. Видно е, че конфликтите трябва да бъдат разрешавани, но въпросът е как: това трябва да стане конструктивно и следвайки план, иначе е твърде вероятно да бъдем засмукани в препирни и да настане по-голяма бъркотия.

Не е задължително конфликтът да е нещо лошо. Здравословният и конструктивен конфликт е елемент от добре функциониращите екипи. Конфликтът се поражда от различията между хората; същите тези различия, които често правят разнообразните екипи по-продуктивни, в сравнение с тези, изградени от хора с еднакъв опит. Когато хора с различни гледни точки, опит, умения и мнения се изправят пред предизвикателство или задача, техните съвместни усилия превъзхождат група от еднакво мислещи личности. Членовете на екипа трябва да се отворени към различията и не би следвало да допускат открити спорове.

Разбирането и приемането на разнопосочни гледни точки в един конфликт са ключови фактори за неговото разрешаване. Това са основните умения, които всички членове на екипа трябва да развият. Важното е да се запази здравословният баланс между конструктивните различия в мнението и да се избегнат негативните последици от един конфликт, които биха била деструктивни и разрушителни.

Постигайки и съхранявайки този баланс, изисква добре развити екипни умения, особено способността да се разрешава конфликт по време на настъпването му, и уменията да се запази здравословната среда и да се предотвратяват конфликти във всекидневните задължения на екипа. Първо, нека да разгледаме как се разрешават конфликти, а след това и как се предотвратяват.

### Разрешаване на конфликти

Когато в един екип се прекрачи границата на здравословните различия в мненията, разрешаването на конфликта изисква уважение и търпение. Човешкият фактор в конфликта включва емоции, схващания и действия; нашите усещания са трипластови и е необходимо да се адресират тези нива, за да има резултат. Отрицателните усещания трябва да бъдат заменени с положителни.

Процесът, включващ три стъпки, описан тук, е форма на медиация, която помага на членовете на екипа да постигнат следното:

#### Първа стъпка: Подготовка за разрешаване

- **Признаване съществуването на конфликт** – Преди да бъде управляван и разрешен, трябва да се признае съществуването на конфликта. Обикновено хората пренебрегват първите проявления на конфликта, може би поради това, че им се струват тривиални или трудни за разпознаване от обикновените, здравословни дебати. Ако изпитвате притеснения относно конфликт във вашия екип, адресирайте проблема към всички членове. Веднъж щом екипът осъзнае съществуването му, може да стартира процеса по разрешаването му.
- **Обсъдете влиянието му** – обсъждането на влиянието на конфликта екипно помага за динамиката и производителността на екипа.
- **Постигнете съгласие за процеса на сътрудничество** – всички заинтересовани страни трябва да се съгласят да сътрудничат за разрешаването на конфликта. Това означава да се постави екипа на първо място и може да се наложи за известно време да пренебрегнете собствените си идеи и мнения. Но ако някой член на екипа иска да печели на всяка цена, а не толкова да се стигне до разрешаване на конфликта, то тогава сте в патова ситуация.
- **Съгласие за общуване** – най-важното нещо, по време на процеса на разрешаването на конфликта, е всички да общуват помежду си открито. Заинтересованите страни трябва да разговарят помежду си и да споделят силните си чувства. Активното слушане е от критично значение, защото за да постигнем напредък, трябва да разберем отсрещната страна.

## Втора стъпка: Разбиране на ситуацията

Щом веднъж екипът е готов да разреши конфликта, следващата стъпка е да разберем ситуацията и гледната точка на всеки член на екипа. Отделете време да чуете позицията на всеки и се постарайте да го разберете. Помнете, че са замесени силни чувства, така че трябва да преминете през емоционалната част, за да разкриете същността на конфликта. Направете следното:

- **Изяснете позициите** – Независимо какъв е конфликтът или неразбирателството, важно е да се разяснят позициите. Без значение дали има отявлени фракции в екипа, които подкрепят едно мнение, подход и идея или всеки член на екипа има собствено мнение, всяка позиция трябва да се изясни и да се артикулира.

Сама по себе си тази стъпка би спомогнала много за разрешаването на конфликта, тъй като помага на екипа да види фактите обективно и безпристрастно.

Сали и Том са убедени, че най-добрия начин за маркетинг на нов продукт е телевизионната реклама. Мери и Бет твърдо вярват, че рекламата в интернет е по-добрия вариант; докато Джош е за кампания в магазините.

- **Направете списък с фактите, предположенията и убежденията в основата на всяка позиция** – В какво вярва всяка група или член на екипа? Какво ценят най-много? На каква информация стъпват, за да изградят тези схващания? Какви са възприетите критерии за вземане на решения?

Сали и Том са убедени, че най-добрия начин за маркетинг на нов продукт е телевизионната реклама, защото в миналото е показала много добри резултати. Те се мотивират от израза: Ако нещо не е счупено, не го проправяй.

Мери и Бет си падат по новите технологии и вярват, че за да запази водещите си позиции на пазара, фирмата трябва да експериментира с нови неща. Те търсят предизвикателства и намират промяната за вълнуваща и мотивираща. Джош счита, че

кампания в магазините е най-рентабилна. Той е внимателен и вярва, че това е най-добрия начин да се тества пазара преди разширяването на маркетинга.

- **Анализиране в малки групи** – разделете екипа на по-малки групи, разделяйки еднакво мислещите. Тези малки група трябва да анализират и да разнищят всяка позиция и свързаните с нея факти, предположения и убеждения.

Кои факти и предположения са верни? Кои са по-важни за резултата? Съществува ли допълнителна, обективна информация, която трябва да бъде предоставена за обсъждане, с цел разясняване на несигурните и спорни въпроси? Има ли нужда от допълнителен анализ или преценка?

#### **Полезен съвет:**

Обмислете използването на формалните процеси за оценка и вземане на решения, ако са приложими. Полезните техники са Количествен анализ ,предимства' и ,недостатъци', Анализ разходи/ползи, сравнителен анализ и др.

Тези техники, ако не са били използвани досега, ще ви помогнат да вземете обективно решение или да направите обективна оценка. Извоювайте съгласието на екипа относно техниките, които ще използвате, и как да се подходи към допълнителния анализ и оценка.

Обръщайки внимание на фактите, предположенията, убежденията и вземането на решения, които са в основата на личните позиции, групата ще разбере по-добре тези позиции. Това не само ще разкрие нови зони на съгласие, но и ще разкрие нови идеи и решения, които най-добре подхождат дадена позиция и гледна точка.

Бъдете винаги открити, а не критикуващи и осъдителни към вижданията и предположенията на другите. Изслушвайте предложенията за решения и идеи, представени от различните страни в конфликта. Всеки има нужда да бъде изслушан и всяко работещо решение трябва да бъде признато.

- **Съберете се отново целия екип** – много вероятно е да сте по-близо до постигане на съгласие след дебата по групи. Процесът на разкриване на факти и предположения позволява на участниците да се отделят от емоционалните си пристрастия и да погледнат на проблема обективно. При разделянето на съюзите, пожарът на конфликта изгаря бързо и е по-лесно да се видят оголените проблеми и факти.

### **Трета стъпка: Постигане на съгласие**

След като всички заинтересовани страни са разбрали позицията на другите, екипът трябва да предприеме курс на действие. След обсъждането на фактите и предположенията, е по-лесно да се избере най-добрият курс на действие и да се постигне съгласие.

В нашия пример екипът решава да се използва телевизионната реклама като най-добрия подход. В миналото този подход е доказал неоспоримо добри резултати и не са били представени факти да опровергават това. В посланието си рекламата ще промоцира уеб страницата и директната връзка с клиентите. Това ще отговори на желанието на Мери и Бет да се използва интернет пространството за промоции: допусkali са, че телевизионната реклама ще ги пренебрегне.

Ако са необходими допълнителен анализ и оценка, постигнете съгласие какво трябва да се направи, сроковете и отговорното лице и постигането на съгласие в обозримо време. Ако е приложимо, определете кои инструменти за вземане на решения и оценка ще използвате.

Досега постигнатото съгласие се отнася до подхода, но ако са необходими допълнителни усилия, застраховайте се, че екипът е отдаден за постигане на резултата, предложен от анализа и оценката.

### **Полезен съвет:**

Ако все още екипът не е готов да постигне съгласие, можете да използвате различни техники за намиране на приемливо решение (преговори за постигане на печеливш резултат за всички заинтересовани страни, модифициран метод на отметките, многостепенно гласуване), което ще придвижи екипа напред.

След разрешаването на конфликта, намерете време да отпразнувате и отдадете значимото на всички, допринесли за намиране на решение. Това ще спомогне постигането на кохезия и доверие в уменията на екипа за разрешаване на конфликти и ще предотврати появата на нови.

Този тристепенен процес помага за успешното и ефективно разрешаване на конфликти. В основата си подходът включва разбиране на различните гледни точки и използването на това познание за разширяване на собствения ни кръгзор и възглед по дадения въпрос.

## **Предотвратяване на конфликти**

Екипите трябва да могат да развиват умения за предотвратяване на конфликти и превръщането им в деструктивен елемент, освен способността да ги разрешава. Членовете на екипа изучават умения и поведение, които са им от полза. Ето някои основни неща:

- Незабавно адресиране на конфликта – не се отдавайте на изкушението да го игнорирате.
- Бъдете откровени – ако хората имат проблеми, те трябва да бъдат споделени веднага и да не бъдат оставяни да ги разяждат.
- Общуването трябва да е открито – изразете мислите и идеите си ясно.
- Активно слушане – парафразиране, уточняване, задаване на въпроси.
- Разпознаване на предубежденията – редовно си задавайте въпроса „защо“.
- Конфликтът не трябва да прераства в личностен – придържайте се към фактите и проблемите, не личностите.
- Акцентирайте върху действащи решения – не губете време с неща, които не могат да се променят.
- Насърчавайте различните гледни точки – настоявайте за честен диалог и изразяване на чувства.
- Не обвинявайте – насърчете тези, отговорни както за конфликта, така и за неговото разрешаване, да си признаят.
- Покажете уважение – ако ситуацията ескалира, обявете почивка и изчакайте да се успокоят страстите.
- Проблемите на екипа да си останат в екипа – говоренето пред външни хора само ще доведе до разрастването и разгарянето на конфликта още повече, без да бъде адресиран директно.

## **Основни моменти**

Конфликтът може да е конструктивен, само когато се управлява и разрешава бързо и директно. Ще можете да поддържате здравословна и съзидателна среда, ако уважавате различията в хората, способни сте да разрешавате конфликти, когато се появят и също така полагате усилия да ги предотвратите. Ключът е да сте отворени към идеите, убежденията и

предположенията на другите. Когато членовете на екипа се научат да погледнат проблема и от друга гледна точка, това ще им разкрие нови мисловни хоризонти, които ще доведат до нови и иновативни решения и здравословна работа на екипа.