



Pišu: Jovana Mičinović

Izostanak konflikata kao jedna od glavnih timskih disfunkcija

Vrlo često u komunikaciji i interakciji unutar nekog tima dolazi do suprotstavljanja dveju (ili više) strana koje nemaju usaglašene ciljeve, interese, želje i vrednosti. To dovodi do osujećivanja nekih osnovnih potreba sagovornika u komunikaciji, a upravo to nazivamo konfliktom. Konflikta su svakodnevna i neizbežna pojava jer ne misle svi isto, nemaju svi iste vrednosti i prioritete. Ljudi im uglavnom pridaju negativnu konotaciju, jer se često vezuju za negativne emocije i destruktivne konflikte ili eskalacije sukoba. S druge strane, konflikti mogu biti i konstruktivni, mogu promeniti stvari nabolje i doneti napredak u timu i celokupnoj organizaciji. Menadžeri i tim lideri koji imaju pozitivan stav prema konfliktima gledaju na njih kao na izazov, uzbuđenje, provokaciju. Isto tako, stimulišu zaposlene na zalaganje, na jačanje ličnih potencijala.

Konflikti predstavljaju drugu od pet glavnih timskih disfunkcija i neraskidivo je vezana za prvu disfunkciju, odnosno **nedostatak poverenja**. Kada postoji visoko poverenje u timu, članovi tima se ne ustručavaju da se upuste u strastvenu i ponekad emotivnu raspravu, znajući da, ukoliko iznesu svoje mišljenje, neće biti kažnjeni ako kažu nešto što bi se inače protumačilo kao destruktivno ili kritično. Svaka čvrsta veza zahteva produktivan sukob kako bi dalje rasla i sazrevala. To važi za brak, porodicu, prijateljstvo i svakako posao. Međutim, sukob se smatra tabu temom u mnogim situacijama, a naročito na poslu. I što se više penjete u lancu upravljanja, više ćete nailaziti na ljude koji troše veoma mnogo vremena i energije pokušavajući da izbegnu žučne rasprave koje su neophodne za svaki veliki tim.

Ono što je ključno jeste da se napravi razlika između produktivnih idejnih i **konstruktivnih konflikata** od destruktivnih borbi i interpersonalnih konflikata. Prvi se ograničavaju na koncepte i ideje i izbegavaju napade koji su usmereni na ličnost osobe, odnosno napade sa lošom namerom. Bitno je naglasiti da i ovakav tip sukoba može da ima neke odlike koje su tipične za interpersonalne sukobe - strast, frustracija i emocije, što se lako može pomešati sa neproduktivnim konfliktom. Međutim, timovi koji su akteri u konstruktivnom konfliktu svesni su da je jedina namera da se

dode do najboljeg mogućeg rešenja u najkraćem vremenskom periodu. Oni raspravljaju i rešavaju probleme mnogo brže i bolje od drugih, a iz energičnih rasprava izlaze rasterećeni ili bez učinjene štete, ali sa spremnošću da prihvate i da se bave sledećim važnim pitanjem. Interesantno je da timovi koji izbegavaju konflikte često to čine kako ne bi povredili osećanja članova tima, a na kraju izazovu suprotan efekat od željenog.

Timovi koji se plaše ili izbegavaju konstruktivne rasprave imaju dosadne sastanke, stvaraju okruženja u kojima cveta ogovaranje iza leđa i lični napadi, ignorišu kontroverzne teme koje su ključne za uspeh tima, ne uspevaju da iskoriste mišljenja i ideje svih članova tima, gube mnogo vremena i energije na sporedne stvari. Ukoliko članovi tima ne raspravljaju otvoreno, odnosno transparentno i ne slažu se oko krucijalnih ideja, oni vrlo često pribegavaju ličnim napadima iza leđa, što je mnogo štetnije i ružnije od bilo koje žučne rasprave oko određenog pitanja.

Timovi koji se plaše ili izbegavaju konstruktivne rasprave imaju dosadne sastanke, stvaraju okruženja u kojima cveta ogovaranje iza leđa i lični napadi, ignorišu kontroverzne teme koje su ključne za uspeh tima, ne uspevaju da iskoriste mišljenja i ideje svih članova tima, gube mnogo vremena i energije na sporedne stvari. Ukoliko članovi tima ne raspravljaju otvoreno, odnosno transparentno i ne slažu se oko krucijalnih ideja, oni vrlo često pribegavaju ličnim napadima iza leđa, što je mnogo štetnije i ružnije od bilo koje žučne rasprave oko određenog pitanja. Takođe, ironično je da toliko ljudi nastoji da

izbegne sukob zarad efikasnosti, jer upravo **zdrav sukob štedi vreme**. Suprotno pogrešnom verovanju da timovi gube vreme i energiju na rasprave, oni koji to izbegavaju u stvari osuđuju sebe na dodatan posao, odnosno ponovno razmatranje istih pitanja iznova i iznova bez konkretnog rešenja.

S druge strane, spremnost da se otvoreno kaže i čuje, kao i konstruktivno konfrontira-

nje ima brojne **odlike** koje dovode do veće funkcionalnosti tima:

- tim ima žive, interesantne sastanke;
- iskrenost i autentičnost u komunikaciji dominiraju, vodeći računa o načinu, ukazujući poštovanje sagovorniku;
- lider učestvuje i podstiče zdrav konflikt u timu;
- dogovoreno je kako se komunicira i konfrontira u timu;
- izvlače se i diskutuju ili bar čuju ideje svih članova tima;
- stavljaju se ključne, primarne teme na sto;



Foto: Unsplash

• prihvata se neprijatnost konflikta zarad kreiranja još boljeg produkta diskusije.

Da bi konfrontiranje bilo produktivno i konstruktivno, prvenstveno je važno **definisati koja su očekivanja** u pogledu timskih diskusija i šta je bitno članovima tima. Evo nekih primera timskih pravila (svaki tim treba da napravi svoja):

„Iskrenost i direktnost, da ne pričamo jedni drugima iza leđa“

„Da svako kaže šta misli, bez brige da će se neko uvrediti“

„Da smo usmereni na temu, a ne na pojedinca“

„Da ne izađemo sa sastanka, a da nismo rekli šta mislimo i šta su nam potrebe“

„U redu je reći: ne slažem se; treba mi vreme; treba mi pojašnjenje“

„Ako ne opovrgnemo, ako čutimo, onda smo se saglasili, obavezali i preuzeli odgovornost“

Bitnu ulogu u iniciranju zdravih ili ublažavanju destruktivnih konflikata u timu ima **tim lider**. Želja da se članovi tima zaštite od negativnih uticaja sukoba jeste jedan

od najtežih izazova sa kojim se tim lider suočava kada je u pitanju promovisanje zdravih konflikata. Često zbog toga dolazi do preranog prekida sukoba mišljenja, što sprečava da članovi tima usvoje i razviju veštine za suočavanje sa konfliktnim situacijama. U mnogim slučajevima, to dovodi do kontraefekta, odnosi se zaoštravaju uskraćujući osobama priliku da razviju veštine upravljanja konfliktima. Stoga, veoma je važno da lider bude uzdržan kada se njegovi članovi tima upuste u raspravu i da dopusti da se razrešenje situacije desi prirodno. Ovo može da predstavlja izazov jer mnogi lideri smatraju da nisu uspešni u svom poslu kada izgube kontrolu nad svojim timom tokom konflikata. Sposobnost lidera da oblikuje odgovarajuće ponašanje u sukobu je od suštinskog značaja. Izbegavanjem sukoba, vođa tima će zapravo podstaći ovu disfunkciju da napreduje.

Hajde sada da prođemo kroz **praktičan primer** kako možete na ovome da radite samostalno ili sa kolegama. Setite se primera izazovne komunikacione situacije na poslu i prolaskom kroz sledeća pitanja zaključite kako želite od sada da komunicirate i da sukobljavate svoja mišljenja:

1. Kakvo je stanje u vezi sa psihološkom sigurnošću – osećajem da možemo da budemo ranjivi pred drugima ili otvoreni da se

konfrontiramo i da nećemo imati negativne posledice?

2. Koliko verujemo u dobru nameru sa druge strane?

3. Koliko pokazujemo otvorenost da čujemo i razumemo?

4. Šta taj primer pokazuje što je karakteristično za nas u vezi sa pitanjem poverenja i otvorenosti?

5. Koja su inače naša nepisana pravila sukobljavanja mišljenja?

6. Šta nam je potrebno?

7. Šta onda znači da svako od nas treba da radi?

Razmislite koliko bi dogovor o iniciranju zdravih konflikata mogao da doprinese rezultatima i zadovoljstvu u vašem timu. Kada se jednom uspostavi ovakav vid komunikacije, tim će brže iznalaziti rešenja, biće kreativniji i efikasniji, uštedeće na vremenu i popraviće atmosferu u timu. Ovo sve dalje vodi i ka boljim rezultatima celokupne kompanije, što i jeste jedan od primarnih ciljeva. Ukoliko ste i sami tim lider pustite i podržite svoje članove tima da steknu neophodne veštine za upravljanje konfliktima. ☑



Jovana Mičinović,
HR saradnica
H.art development center doo
www.hart.rs
www.blanchard.rs