

КОНФЛИКТИТЕ МОГАТ ДА БЪДАТ ГРАДИВНИ

Госпожо Савова, какво според Вас поражда конфликтите на работното място и къде може да се търси техния генезис?

Всички сме участвали в конфликти и вероятно всеки от нас има свое обяснение за пораждането им. Дефинициите са много и различни.

Конфликтите възникват, когато има разминавания или несъгласия в дадена ситуация, засягащи чисто съдържателни аспекти или емоционални различия, което създава търкания между отделни личности или групи. Обикновено, когато чуем думата “конфликт”, правим негативни асоциации с нещо унищожително. Но конфликтите са нещо нормално и могат да бъдат много полезни и градивни – на практика няма екипи без конфликти.

Единият основен вид конфликти – съдържателният – резултира от основни различия по отношение на това как да бъдат поставяни и постигнати целите, например да дискутираме с началника или колегите какви действия да се предприемат на оперативно ниво, като маркетингова стратегия за нов продукт или бюджетиране. Когато заедно работят различни хора, ден след ден, е нормално те да имат различни гледни точки, различни въпроси и критични моменти. Понякога хората ще проявяват различни мнения по въпроси, като фирмени цели и фирмена политика, разпределение на ресурси и на задачи, мотивационни програми. Този вид конфликти могат да бъдат положителни и конструктивни, тъй като различните гледни точки по оперативни въпроси водят до оптимизиране и подобряване на работата, ако бъдат обработени правилно от мениджъра.

От друга страна, емоционалният конфликт засяга междуличностни различия и възниква от емоции като гняв, недоверие, възмущение, страх, антипатия. Това е типичният сблъсък на характери. Този вид



■ **НАДЕЖДА САВОВА**, консултант към Европейски Мениджмънт Център

конфликти може да изцеди енергията на хората и да ги отклони от важни задачи. За съжаление, напрегнатото работно всекидневие, съкращенията и реструктурирането понякога налагат взимане на непопулярни мерки във фирмите,

които водят до емоционални конфликти.

Какви видове конфликти на работното място бихте отличили? Какви могат да бъдат методите за разрешаване на конфликт, как се

открива неговата същност?

Основните видове конфликти са: вътрешноличностен, междуличностен, междугрупов и междуфирмен – те могат да бъдат съдържателни и емоционални. Като съдържателни конфликти отличаваме **конфликтите на целите**, които могат да засягат фирмени и индивидуални цели, и да са породени от неправилно договаряне. Имаме и **конфликти на разпределението** – те могат да засягат както необходимите за изпълнението на задачите ресурси, така и възнаграждения, и също да са породени от лоша информираност. **Конфликтите на оценката** засягат оценката за работата ни и често резултат от чувството на недооценяване, за което отново решението е в добрата комуникация при поставянето на задачата. Въвеждането на Управление чрез цели (MbO - Management by Objectives) се е доказало в много компании като успешен метод за комуникиране на целите, задачите и оперативните стъпки в работата на една фирма и екипите в нея.

Емоционални конфликти могат да бъдат типичните **конфликти в отношенията**, които могат, ако не са в напреднал стадий, да се решат с комуникация и медиация, както и **конфликти на нормите**, засягащи личните, морални или фирмени норми на поведение. При тях е малко вероятно някой да отстъпи от ценностите и нормите си, затова е важно да изградим толерантност към различните идеи и ценности, а ако това не е възможно – да преразпределим екипите.

Има ли начин конфликтните ситуации да бъдат предотвратени или споровете и противоречията са неизкоренима част от човешката природа?

Конфликтите са неизкоренима част не само на човешката природа, но и на цялата вселена, която е създадена от конфликт. Ако обаче останем на конфликтите в работна среда, то трябва да кажа, че е нужно мениджърите и ръководителите на екипи да отделят достатъчно време за обработването и справянето с конфликта, включително и при конфликти, в които те са пряко въввлечени. В другите случаи ръко-

водителят може да играе ролята на медиатор или трета страна с цел да подпомогне разрешаването на конфликта между останалите участници. При всички случаи мениджърите трябва да имат подход към хората и да не се плашат от междуличностните конфликти. Необходимо е умение да разпознават ситуации, които имат потенциал за конфликт, и да се справят с тях така, че изходът да е положителен както за служителите, така и за организацията.

Кой е най-добрият начин даден служител да отстоява позициите си, без да влиза в конфликт с останалите?

Този въпрос изисква по-обширен отговор и ме кара да навляза в темата за емоционалната интелигентност. Тя включва няколко важни аспекта: **себевъзприемане**, а именно познаване на собствените характеристики и реакции, самооценка и увереност. **Самоконтрол, мотивация, емпатия и ориентация към другите**. Когато съумеем да представим идеите или различното си мнение на съдържателно ниво, съобразявайки се с чувствата и реакциите на другите, е много вероятно да успеем да ги защитим и утвърдим, без да предизвикаме конфликт. Разбира се, това звучи лесно, когато е написано, и изисква голямо усилие, за да се реализира на практика.

Какви са вредите от конфликтите за работодателите и служителите?

При добри взаимоотношения в екипа дори тежките конфликти се преодоляват лесно, тъй като добре функциониращите екипи обикновено имат ресурсите за справяне с конфликт и за промяна, ако такава е необходима. При лоши взаимоотношения обаче, дори лекият конфликт може да доведе до “вадене на кирливи ризи” и да има много деструктивен резултат както за екипа, така и за цялата фирма. Резултатите могат да бъдат напускане или съкращаване на служители, забавяне или спиране на процеси или на работата на фирмата, както и да се отразят негативно на взаимоотношенията с клиенти, доставчици и други партньори.

Какви практически съвети бихте дали за разрешаване на конфликт и кои действия биха били погрешни?

Трябва да се опитаме да “поставим проблема на масата”, а не да го идентифицираме с човека отсреща, защото това може да има пагубни последици. Добре е да работим с аргументи и да не използваме натиск, както и да не прибързваме със заключенията. Добре е да оставяме вратичка за отстъпление, така че отсрещната страна да може да се измъкне с достойнство от ситуацията. Желателно е да се изправим пред конфликта, а не да се крием от него с надеждата, че ще отшуми.

Необходими ли са предварителна подготовка и обучение за предотвратяване на конфликтни ситуации?

Несъмнено обученията помагат за разбирането на начина, по който комуникират хората, от какво се страхуват, какво ги вълнува, помагат за изграждане на по-добро усещане за ситуацията, както и за осъзнаването на пречещите фактори. Всяко обучение по комуникация, управление на конфликти или емоционална интелигентност помага за по-добро справяне с различни ситуации. Доброто познаване и споразумяване на целите (както и обучение и въвеждане на MbO) също така може да предотврати поне съдържателните конфликти. **HR**



Европейски Мениджмънт Център е водеща обучителна и консултантска фирма в областта на

мениджмънт подготовката на българските фирми и организации, и работи в партньорство с европейски консултантски агенции, осъществявайки принципите на Европейската идея за Учене през целия живот. Центърът провежда отворени и вътрешнофирмени обучения за управление на конфликти.

Надежда Савова е лектор по Комуникации, Презентационни умения, Управление на времето, Обучение на вътрешнофирмени обучители.