GHID GRATUIT · 15 MINUTE DE CITIT

Comunicare și conflict în echipă

Cum să spui lucrurile care contează, fără să strici relațiile — un ghid practic pentru antreprenori și manageri care conduc oameni.

Larisa Brad

TRAINER & COACH CERTIFICAT MAXWELL

larisabrad.ro

ÎNAINTE SĂ ÎNCEPEM

De ce am scris ghidul ăsta

În peste 10 ani de lucru cu antreprenori și manageri, am observat un tipar: aproape nimeni nu mă sună pentru „o problemă de comunicare". Mă sună pentru altceva.

Mă sună pentru că **un om bun și-a dat demisia din senin**. Pentru că **ședințele durează o oră și nu se decide nimic**. Pentru că **doi oameni din echipă nu-și mai vorbesc** și toată lumea se preface că e normal. Pentru că **trebuie să spună ceva unui coleg de trei luni și tot amână**.

Când săpăm împreună, aproape de fiecare dată ajungem în același loc: nu a fost o problemă de competență. A fost o conversație care nu s-a întâmplat la timp, sau s-a întâmplat prost.

Vestea bună e că asta se învață. Comunicarea într-o echipă nu e un talent cu care te naști — e un set de decizii pe care le iei conștient: **cui vorbești, ce spui primul, ce taci și când.**

> Majoritatea conflictelor din echipe nu pornesc din rea-intenție. Pornesc din așteptări pe care nimeni nu le-a spus cu voce tare.

În paginile următoare găsești patru lucruri pe care le poți aplica începând de mâine: cum să recunoști tipul de om din fața ta, de unde vin de fapt conflictele, cum arată o conversație dificilă bine purtată și ce greșeli să eviți.

Nu e teorie. Sunt lucrurile pe care le repet cel mai des în sesiunile de coaching, pentru că funcționează.

CUM SĂ FOLOSEȘTI GHIDUL

Citește-l o dată tot, apoi întoarce-te la partea 3 înainte de următoarea discuție grea pe care o ai de purtat. Ultima pagină îți dă un plan concret pe 7 zile.

PARTEA 1

Nu toți oamenii aud la fel

Cea mai frecventă greșeală de comunicare a unui manager nu e *ce* spune. E că le spune tuturor **în același fel** — de obicei în felul în care lui i-ar plăcea să i se vorbească.

Oamenii procesează informația diferit. Unii vor concluzia în prima propoziție. Alții au nevoie să simtă întâi că totul e în regulă între voi. Alții nu se mișcă până nu văd datele. Dacă folosești același limbaj cu toți, trei sferturi din echipă te aude pe jumătate.

În evaluările de comportament pe care le fac cu echipele apar, simplificat, patru moduri de a comunica. Nimeni nu e „doar unul", dar aproape toți avem un stil dominant.

01 Directul

REZULTAT

Vorbește scurt, întrerupe, vrea să știe ce urmează. Îl interesează rezultatul, nu drumul până la el. Sub presiune devine tăios.

ÎL PIERZI DACĂ începi cu context lung, povești și justificări.

ÎI VORBEȘTI AȘA **Concluzia prima.** „Am nevoie de X până vineri. Uite de ce contează." Detaliile, doar dacă le cere.

02 Expresivul

OAMENI

Energic, vorbește mult, aduce idei noi la fiecare ședință. Are nevoie să fie văzut și apreciat. Sub presiune devine dezorganizat.

ÎL PIERZI DACĂ îi corectezi public ideea sau îi răspunzi doar cu cifre.

ÎI VORBEȘTI AȘA **Recunoaște întâi, structurează după.** „Îmi place direcția. Hai să vedem cum o ducem la capăt în trei pași."

03 Stabilul

SIGURANȚĂ

Calm, loial, ascultă mai mult decât vorbește. Ține echipa legată. Urăște schimbările anunțate brusc. Sub presiune tace și înghite.

ÎL PIERZI DACĂ schimbi regulile de azi pe mâine sau îi ceri să decidă pe loc.

ÎI VORBEȘTI AȘA **Anunță din timp, întreabă direct.** „Din luna viitoare se schimbă X. Ce te îngrijorează la asta?" Apoi chiar aștepți răspunsul.

04 Analiticul

ACURATEȚE

Pune întrebări multe și incomode. Vrea să înțeleagă mecanismul înainte să se implice. Sub presiune se blochează în detalii și amână.

ÎL PIERZI DACĂ îi ceri să se entuziasmeze fără date sau îl grăbești cu „ai încredere în mine".

ÎI VORBEȘTI AȘA **Date, criterii, termen.** „Uite cifrele și criteriile de decizie. Spune-mi până marți ce nu se leagă."

TESTUL DE 30 DE SECUNDE

Înainte de următoarea discuție importantă, răspunde la o singură întrebare: **omul din fața mea vrea întâi concluzia, întâi relația, întâi siguranța sau întâi datele?** Începe cu ce vrea el, nu cu ce vrei tu. Restul conversației merge de două ori mai ușor.

Cel mai des, conflictul e o ciocnire de stiluri

Un Direct care îi cere unui Analitic „un răspuns acum" nu primește un răspuns — primește tăcere și un om care se simte pus în colț. Un Expresiv care aduce a cincea idee într-o lună îl epuizează pe un Stabil, care are nevoie de predictibilitate ca să funcționeze.

Niciunul nu greșește. Doar comunică în limbi diferite. Și, în majoritatea echipelor cu care lucrez, asta explică mai bine tensiunile decât orice teorie despre „lipsa de implicare".

> Când înțelegi cum funcționează omul din fața ta, nu mai ai nevoie să-l convingi. Ai nevoie doar să-i vorbești pe limba lui.

Dacă vrei harta completă a echipei tale — cine cum decide, cine cum reacționează sub presiune, unde se ciocnesc stilurile — asta e exact ce face o evaluare DISC. Despre ea, pe ultima pagină.

PARTEA 2

De unde vin, de fapt, conflictele

Rareori din antipatie. Aproape întotdeauna din una din aceste trei surse — și toate trei sunt în puterea ta să le repari.

01 Așteptări pe care nu le-a spus nimeni cu voce tare

Tu crezi că e evident că se răspunde la mailuri în aceeași zi. El crede că e evident că un mail poate aștepta până mâine. Nimeni nu a spus-o vreodată, dar amândoi sunteți convinși că e de la sine înțeles — așa că, atunci când celălalt nu livrează, nu pare o diferență de percepție. Pare lipsă de respect.

Ce faci: scrie negru pe alb regulile care ți se par „evidente". Termene, mod de comunicare, ce înseamnă „gata". Ai să te miri câte dintre ele nu erau evidente pentru nimeni în afară de tine.

02 Roluri neclare, mai ales la granițe

Conflictele apar rar în miezul fișei postului. Apar la margini: cine decide prețul final, cine vorbește cu clientul nemulțumit, cine are ultimul cuvânt când doi oameni au dreptate în același timp. Acolo unde nu e clar cine decide, decid amândoi — sau niciunul.

Ce faci: pentru fiecare zonă de fricțiune, numește **o singură** persoană care decide. Nu un comitet. Restul pot fi consultați, dar nu decid.

03 Feedback amânat până se strânge

Asta e cea mai costisitoare. Nu spui nimic în ianuarie pentru că „nu e mare lucru". Nu spui nimic nici în februarie. În aprilie spui tot — și nu mai e feedback, e un proces. Omul nu aude mesajul, aude doar că l-ai judecat în tăcere trei luni.

Ce faci: regula celor 48 de ore. Dacă un lucru te-a deranjat destul cât să ți-l amintești a doua zi, merită spus în două zile. Cât e încă mic, e o corecție. Peste trei luni, e un conflict.

ÎNTREBAREA PE CARE MERITĂ SĂ ȚI-O PUI

La ce conversație amân eu, în momentul ăsta, de mai mult de două săptămâni? Aia e, cel mai probabil, cea care te costă cel mai mult.

PARTEA 3

Conversația dificilă, în 5 pași

Structura de mai jos funcționează la fel de bine pentru o discuție despre performanță, pentru un conflict între doi colegi sau pentru o veste care nu va fi primită bine. Durează 15 minute și îți schimbă complet rata de reușită.

01

Decide un singur obiectiv, înainte să intri în cameră

Ce vrei să fie diferit după discuția asta? Un lucru, nu cinci. Când intri cu o listă, omul iese cu senzația că e „ceva în neregulă cu el" și nu reține nimic concret. Când intri cu un obiectiv, iese cu o schimbare.

02

Deschide cu fapte, nu cu etichete

„Ești dezorganizat" e o etichetă — se apără. „Ultimele trei rapoarte au ajuns cu două zile după termen" e un fapt — se discută. Faptele se pot verifica, etichetele se pot doar nega. Alege începutul care lasă conversația deschisă.

03

Spune impactul, nu doar problema

Oamenii nu se schimbă pentru că le-ai spus că greșesc. Se schimbă când înțeleg ce provoacă. „Din cauza întârzierii, colega ta a stat sâmbătă să recupereze" mută discuția din zona de vină în zona de consecință reală.

CUM SUNĂ PRIMELE 30 DE SECUNDE

„Vreau să vorbim zece minute despre rapoartele din ultima lună. Trei au venit după termen. Efectul a fost că echipa a lucrat în weekend ca să recupereze. Vreau să înțeleg ce se întâmplă din perspectiva ta."

04 Taci și ascultă. Chiar taci.

Ăsta e pasul pe care aproape toți managerii îl sar — inclusiv cei foarte buni. Ai pregătit discuția, știi ce vrei, ai și soluția în cap. E foarte greu să nu o spui.

Dar dacă nu afli ce se întâmplă de partea cealaltă, rezolvi problema greșită. De foarte multe ori, în spatele întârzierilor e o prioritate contradictorie pe care i-ai dat-o tot tu, un blocaj de care nu știai sau ceva din viața personală.

Regula: după ce ai pus întrebarea, nu vorbești până nu termină. Nici măcar ca să completezi propoziția. Tăcerea de trei secunde e inconfortabilă pentru tine și e exact spațiul în care celălalt spune lucrul important.

05 Închide cu un acord concret, nu cu o stare de spirit

„Ne-am înțeles, da?" nu e un acord. E o senzație plăcută care dispare până vineri. Un acord are trei elemente: **ce se schimbă exact, cine face, până când** — plus data la care verificați împreună dacă a funcționat.

Scrie-l într-un mail de trei rânduri imediat după discuție. Nu ca să ai dovada, ci ca să nu rămâneți cu două variante diferite ale aceleiași conversații.

CUM SUNĂ ÎNCHIDEREA

„Deci: raportul ajunge vineri la prânz, iar dacă apare ceva ce te blochează, îmi scrii joi, nu vineri seara. Ne vedem peste două săptămâni să vedem cum a mers. E realist așa?"

CE SĂ NU FACI NICIODATĂ

Să porți discuția în fața altora. Să începi cu „toată lumea spune că...". Să o ții pe fugă, pe hol sau la final de zi, când amândoi sunteți epuizați. O conversație grea purtată prost nu e neutră — face pagubă.

PARTEA 4

5 greșeli pe care le văd cel mai des

1 **Crezi că ai comunicat pentru că ai spus**

Ai anunțat o dată, într-o ședință, între alte zece subiecte. Din perspectiva ta, echipa știe. Din perspectiva lor, a trecut pe lângă ei. Un mesaj important are nevoie să fie spus de cel puțin trei ori, în trei forme diferite, ca să devină realitate pentru toată lumea.

2 **Dai feedback negativ în grup și feedback pozitiv în privat**

Exact invers decât ar trebui. Corecția în public umilește și pune toată echipa în defensivă. Aprecierea în privat se pierde. Laudă în fața echipei, corectează între patru ochi — de fiecare dată.

3 **Ambalezi corecția în atâtea complimente încât dispare**

Metoda „ceva bun – ceva rău – ceva bun" e atât de folosită încât oamenii au învățat-o. Rezultatul: reține complimentele și nu aude corecția. Spune direct și respectuos ce trebuie schimbat. Respectul stă în ton și în faptul că discuți fapte, nu în ambalaj.

4 **Intervii în conflictele dintre colegi în locul lor**

Doi oameni din echipă se ceartă, fiecare vine la tine, tu decizi și transmiți. Rezolvi episodul și creezi obiceiul: data viitoare vin tot la tine. Rolul tău e să îi pui față în față și să moderezi, nu să fii curierul dintre ei.

5 **Eviți conversația și speri că se rezolvă de la sine**

Nu se rezolvă. În șase luni, aceeași discuție se poartă mult mai greu, cu mult mai multă istorie în spate și, de multe ori, cu un om care oricum și-a făcut planul de plecare. Amânarea nu e diplomație. E doar dobândă.

APLICĂ

Ce faci în următoarele 7 zile

Un ghid citit și neaplicat nu schimbă nimic. Uite cel mai mic plan care produce un rezultat vizibil într-o săptămână.

ZIUA 1	Scrie pe o pagină cele trei reguli care ți se par „evidente" și pe care echipa ta nu le respectă. Sunt, cel mai probabil, nespuse.
ZIUA 2	Alege un om din echipă și identifică-i stilul dominant din Partea 1. Scrie o propoziție: cum ar trebui să-i vorbesc diferit?
ZIUA 3	Identifică zona în care nu e clar cine decide. Numește o singură persoană și comunică decizia în scris.
ZILELE 4-5	Poartă conversația pe care o amâni de peste două săptămâni, folosind cei 5 pași. Trimite mailul de trei rânduri după.
ZIUA 6	Laudă în fața echipei un lucru concret pe care l-a făcut cineva. Nu general — concret, cu ce anume a schimbat.
ZIUA 7	Uită-te înapoi: ce a fost mai ușor decât te așteptai și ce te-a costat cel mai mult? Acolo e zona ta de lucru pe termen lung.

> Nu ai nevoie să devii alt om ca să conduci mai bine. Ai nevoie să porți, la timp, conversațiile pe care le eviți.

DACĂ VREI SĂ MERGEM MAI DEPARTE

Următorul pas

Ghidul ăsta acoperă partea de comunicare. În practică, ea se împletește cu felul în care e organizată echipa, cum delegi și ce urmărești săptămânal. Dacă vrei să lucrăm pe situația ta concretă, uite cum te pot ajuta.

01 **Diagnostic gratuit de business (30 de zile)**

O primă discuție și un plan de acțiune orientativ, fără cost. Vezi exact cum lucrez, înainte să investești ceva.

02 **Evaluare DISC — pentru tine sau pentru echipă**

Harta completă a stilurilor din Partea 1: cum comunică fiecare, cum decide și cum reacționează sub presiune. Utilă în recrutare, în formarea echipelor și în reducerea fricțiunilor interne.

03 **Training de echipă, personalizat**

Pornim de la nevoile reale ale echipei tale — comunicare, colaborare, motivație — și construim programul exact acolo unde ai nevoie de progres.

04 **Coaching 1-la-1**

Program recurent, axat pe organizare, delegare și claritate strategică. Maximum 3 clienți noi pe lună, ca să pot da atenție dedicată fiecăruia.

larisabrad.ro

Scrie-mi și îți răspund în cel mult 2 zile lucrătoare.