

## КАК ГРАМОТНО ВЕСТИ СЕБЯ В КОНФЛИКТЕ?

Рената Трубачева

В НКО – как бы хорошо мы ни работали – время от времени случаются конфликты. И это не страшно: конфликт часто привлекает внимание к сложным задачам и противоречиям в команде. Если он прозрачно и вовремя разрешается – то конфликт идёт организации только на пользу, в то время как избегание и замалчивание конфликтов часто ведёт к стрессу, бурлящему недовольству и стрессам.

Но долго находиться в конфликте мало кто любит – для большинства людей это неприятная ситуация, которую хочется поскорее разрешить.

Как же вести себя в конфликте, чтобы он как можно более быстро и конструктивно разрешился? Давайте рассмотрим, что вы можете сделать (и чего не делать), если вы – руководитель и если вы – обычный член команды.

### Что делать руководителю в конфликте

Давайте рассмотрим, что может делать руководитель НКО в ситуации конфликта.

Разделим все ситуации на две большие группы:

Одна ситуация - это когда сотрудники или волонтеры конфликтуют **между собой**, а вторая ситуация - когда конфликт произошел **между руководителем и подчинённым**. В этих двух случаях вести себя руководитель должен по-разному.

1. Очень часто руководители видят причину конфликтов между сотрудниками или волонтерами в личных особенностях людей, в их отношениях или личной неприязни. На самом деле такое случается не так часто. Подавляющее большинство конфликтов в организациях, куда нас приглашали как психологов или консультантов, были связаны с тем, что в организации **недостаточно хорошо распределены функции и обязанности**.

И тогда либо каждый считает какую-то сферу своей и пытается принимать там решения, либо наоборот - кусок работы не делается потому, что каждый из сотрудников считает, что это не его сфера. Очень часто руководители говорят: “Вы же взрослые люди, разберитесь сами!”. Это неправильно. Именно руководитель должен сказать, кто кому подчиняется и кто за что отвечает. Члены команды в ситуации конфликта сами между собой это не могут решить, иначе они бы давно это сделали.

То же самое касается ситуации, когда у нас есть **конфликт ценностей, стратегий, приоритетов**. Очень важно, чтобы у всей команды было единое представление о том, куда и как мы движемся. Если несколько человек или отделов конфликтуют и не могут принять решение, их спор разрешить должен руководитель.

Чтобы помочь коллегам реже попадать в напряженные ситуации и позаботиться об остальной команде, установите **правила решения конфликтов**.

**Например:** Никаких выяснений отношений в переписке, тем более публично, на весь чат или почтовую рассылку. Договоритесь, что для решения вопросов важно **встречаться лично** и только тем составом, который имеет отношение к данной проблеме. Если требуется ваше присутствие, попросите коллег подготовиться к встрече - пусть они обозначат суть конфликта (как они его понимают) и собственные предложения. В процессе такого обсуждения может оказаться, что есть решение, которое всех устраивает. Если нет, то примите решение сами.

**2. Что делать, если конфликт происходит между руководителем и подчинённым?** Давайте сначала немного поговорим о терминах. Конфликтом мы называем ситуацию, когда силы равны. Если же “конфликт” происходит между группой и одним человеком, то это уже называется травля. Если большинство подавляет меньшинство – это дискриминация, но не конфликт.

В нашем случае позиции не равны.

Все-таки мнение руководителя имеет бОльший вес и она или он устанавливает правила, говорит о том, как принято или не принято себя вести в коллективе, куда и как мы будем двигаться. Поэтому если есть сотрудник или волонтер, который спорит, конкурирует, отказывается выполнять правила, высказывает претензии руководителю, игнорирует просьбы, ведёт себя некорректно, создает проблемы – то можно попытаться вернуть этого человека в рамки, хотя (к сожалению) нередко это еще больше обостряет ситуацию. Если человек не готов подчиняться этому руководителю, то им нет смысла дальше работать вместе. Отсутствие лояльности починить очень сложно, а часто и невозможно. Можно только прояснить ситуацию, сделать это явным и попроситься.

**Например:** Может случиться так, что в ответ на корректную, но критическую обратную связь член команды говорит: «А я не согласен, а это субъективное мнение, а приведи доказательства, а я не буду ничего менять». В этом случае руководитель может сказать: “Я не просила меня оценивать как руководителя, я не жду твоего согласия и не намерена об этом спорить. Я сообщаю тебе, что работа выполнена недостаточно хорошо, не хватает того и этого. Твоя задача – принять это к сведению и исправить».

Если коллега продолжает спорить – можно сказать о том, что «похоже, ты не видишь во мне руководителя, ты сомневаешься в моей компетентности, ты не готов мне подчиняться. Если это действительно так, то я не вижу, как мы дальше сможем работать в таком формате, тогда нужно думать о том, чтобы прощаться».

Если же вам кажется, что вы исчерпали все средства, но конфликт в принципе может быть разрешен или вам не хочется расставаться с сотрудником/волонтером, то здесь имеет смысл пригласить конфликтного медиатора.

Очень часто **ошибка**, которую делают руководители - это попытка привлечь в качестве третьей стороны заместителя, другого сотрудника или психолога из своей же команды. Это очень тяжело, учитывая то, что всё-таки такой привлечённый сотрудник зависит от руководителя и ему трудно будет оставаться

нейтральным и незаинтересованным, поэтому лучше приглашать внешнего человека.

Мы рассмотрели ситуацию, когда сотрудник или волонтер переходит границы и не подчиняется руководителю.

Часто бывает и так, что это руководитель несправедливо обращается и злоупотребляет властью и как-то подавляет сотрудника. Но это очень трудно понять, когда ты сам такой руководитель. Поэтому так важно получать обратную связь от независимых экспертов. Старайтесь следить за тем, чтобы не злоупотреблять властью, даже случайно и от чистого сердца.

И еще немного. Давайте **выделять в конфликте его содержание и форму**, в которой он происходит.

Бывает, что форма выражения своих позиций членами команды вас не устраивает, если человек хлопает дверью, пишет длинные претензии в чате или в социальных сетях, оскорбляет других, грубит, выражается крайне резко, если вы получаете жалобы от всей команды на этого одного конкретного человека на его такое агрессивное поведение. Сюда же относится пассивная агрессия - язвительность, сарказм, закатывание глаз и так далее.

Это недопустимо. Независимо от того, имеют его претензии какие-то основания или нет, вам важно очень четко выстроить рамки и сообщить, что такое поведение неприемлемо и что если это поведение будет повторяться, вы будете вынуждены принять меры. И заранее скажите, какие это могут быть меры - вплоть до увольнения, чтобы люди понимали, что действительно такая агрессия недопустима.

Напомните всем, что любое несогласие нужно выражать, используя деловой язык общения и не затрагивая личные качества и характеристики людей. Важно апеллировать к задачам, продуктам, процессам принятия решений.

Обратная связь или несогласие не могут быть сформулированы так: «Ты такой некомпетентный, ты такой педантичный, мне с тобой трудно, я не хочу с тобой работать». Проблема может быть сформулирована так: «Я 8 раз из 10 получила информацию перед выходными, это неудобно; давайте решать, что мы можем с этим сделать».

## **Что делать члену команды в конфликте**

Мы обсудили, как лучше вести себя руководителю в ситуации конфликта. А что можно сделать, если вы обычный член команды и стали свидетелем конфликта? Давайте обсудим.

Наверняка конфликты коллег не оставят вас равнодушным. Но лучшее, что вы можете сделать – это дать конфликту разрешиться грамотно с участием основных вовлеченных людей и НЕ способствовать тому, чтобы раздуть его на всю

организацию и превратить в затяжное приключение, которое выбьет из колеи всю команду.

Постарайтесь **не принимать открыто чью-то сторону** – наверняка у каждого есть своя правда, даже если на первый взгляд кажется по-другому. Если коллеги начинают объединяться в группы «за» и «против» и на ваш взгляд способствуют усилению, эскалации конфликта – попробуйте сфокусироваться на рабочих задачах и помочь другим членам команды сделать то же.

Также **вы не обязаны выступать мировым судьей или медиатором**. Не факт, что у вас есть для этого необходимая подготовка. И кроме того, вы все-таки не являетесь совсем внешним незаинтересованным лицом, даже если вы не находитесь в гуще конфликтной ситуации.

Довольно часто бывает так, что конфликт в команде мешает работе всех или многих людей. Если вам мешает работать чье-то экспрессивное выражение эмоций, можно попросить коллег сбавить тон, решать эти вопросы приватно, не при вас.

Можно просить перестать писать в **общих чатах** и так далее. Если вам не нравится, когда кто-то использует некорректную лексику, можно попросить больше так не высказываться, не говорить о человеке в его отсутствие. Кстати, вы можете отказаться принимать участие в таких обсуждениях.

Если прямые просьбы к коллегам не помогают, можно обратиться к руководителю с просьбой создать для вас рабочие условия - перевести вас в другое помещение или разрешить конфликт между коллегами, обратить на него внимание.

Если же в результате конфликта становится не просто неудобным, но проблематичным выполнение тех или иных задач – то важно еще раз уточнить для коллег, что и в какие сроки вы от них ждете и настаивать на корректном выполнении ими своих обязанностей. Если это не работает - вы также можете обратиться к руководителю. **Задача руководителя - создавать условия для работы.**

В идеале каждый человек в команде должен понимать, какое поведение является допустимым, а какое – нет. Чтобы все понимали, как им поступать, если они станут участниками или свидетелями конфликта. Если такие договоренности в вашей команде пока не приняты, но они назрели – вы можете инициировать такой разговор и вместе договориться до таких правил, которые позволят выяснять отношения на работе цивилизованно и продуктивно.

Желаем вам мудрости в конфликтах и взаимопонимания с коллегами!