

Как улучшить атмосферу в НКО-команде?

Юлия Аюпова

Как руководитель может повлиять на атмосферу

Атмосфера в команде НКО очень важна для радости и продуктивности работы сотрудников и волонтеров, для профилактики и снижения выгорания. И какой бы неуловимой она ни казалось – ей можно и нужно управлять.

Давайте обсудим, какие шаги лично вы можете сделать в ближайшее время, чтобы атмосфера в вашей НКО, в вашем проекте, в вашем отделе стала еще более здоровой и благоприятной, чем сейчас. Давайте сначала посмотрим, как может влиять на атмосферу руководитель, а потом – что может сделать каждый сотрудник или волонтер.

Какие действия руководителя могут УХУДШИТЬ атмосферу в команде?

Например, **включение в команду людей ценностями, неблизкими** к ценностям организации. Или нескольких людей с ценностями, полярными друг другу.

Также усугубляет атмосферу **акцентирование внимания на ошибках сотрудников** как на провалах, катастрофизация неудач, обобщение неудачного опыта одного члена команды на всю команду.

Некоторые руководители постоянно **нагнетают напряжение** в коллективе и что ни день прогнозируют скорое разрушение организации. Как вы понимаете, это не способствует спокойной и позитивной работе.

Ухудшает атмосферу **противопоставление одного человека всем остальным** членам команды, открытое и некорректное сравнение.

Очень сказывается на атмосфере **нарушение руководителем личных и деловых границ** в общении с сотрудниками. Например, нарушение обещаний и обязательств, обзывательство, манипуляции и запугивание. А также поощрение или игнорирование бойкотирования и травли в рабочем коллективе.

Сюда же отнесем создание **слишком большой дистанции в общении с собой**. Это ситуации, когда до директора не дозвониться, не дописаться, трудно попасть в его расписание со своей деловой просьбой.

И наконец еще один проверенный способ усугубить атмосферу в коллективе. Предъявляйте **завышенные, нереальные требования к качеству и срокам** выполнения задач. Устройте микроменеджмент и слишком активный контроль или наоборот вообще не контролируйте то, что делает команда. И создавайте побольше неясных задач. Таких, про которые непонятно, как их выполнять, с кем для этого контактировать и какой результат будет достаточно хорошим.

Какие действия руководителя могут **УЛУЧШИТЬ** атмосферу в команде?

Если вы уже готовы сменить роль на добрую волшебницу или волшебника – давайте обсудим, что может сделать руководитель, чтобы улучшить атмосферу в своей команде.

Вас может выручить **внимательное отношение к ценностям** кандидата при приеме на работу, сверка их с ценностями организации. Этим вы профилируете будущие ценностные конфликты, которые являются самыми сложными и почти неразрешимыми.

Еще один хороший ход – это **создание условий для адаптации** нового сотрудника или волонтера, знакомство его со всеми членами команды, объяснение и ему и всем, чем конкретно будет заниматься этот человек. Причем это касается не только тех, кто впервые пришел в команду, но и тех, кто меняет свою позицию, получает новую роль и обязанности, выходит из длительного отпуска.

Заметно улучшают атмосферу также **четкие задачи, разумный контроль и обратная связь**, открытые коммуникации.

Поручая человеку выполнение задачи, очень важно прояснить: **что** должно быть сделано, **когда** именно, какой можно получить наилучший и какой приемлемый **результат**, какими **ресурсами** обладает и имеет право пользоваться человек, какое это имеет **значение** для организации, вместе с кем он выполняет эту задачу.

Контроль должен быть постоянным, но не слишком активным.

Мы также рекомендуем руководителям практиковать **открытые коммуникации** в команде, демонстрировать предсказуемость и последовательность. Это когда и руководитель, и каждый член команды действует по принципу: “Мы делаем то, что говорим, тогда и так, как говорим. Если что-то не получается – то сообщаем коллегам о ходе выполнения и о трудностях, запрашиваем помощь и обратную связь.”

Улучшают атмосферу в своей команде и те руководители, которые стараются **не переходить границ** этики в общении с сотрудниками, уважают их достоинство и права.

Важно также быть внимательным к конфликтным ситуациям и пытаться не избежать их, ведь это почти невозможно. При этом с **конфликтами можно разбираться своевременно** и управлять ими – например, через открытый разговор с участием всех сторон.

И еще один шаг для улучшения атмосферы, который может предпринять руководитель – обеспечить свою разумную доступность для команды. Что значит разумную? **Разумная доступность** – это та, которая соответствует рабочей ситуации. Руководитель не должен быть в доступе 24 на 7. Он имеет право на ночной сон, выходные и даже отпуск. Но в рабочие часы по нужным вопросам важно, чтобы до руководителя можно было дотянуться. А в кризисной ситуации – чтобы можно было привлечь его к решению острых вопросов.

Мы перечислили несколько шагов, которые могут помочь руководителю избежать нездоровой атмосферы в организации и приблизиться к здоровой. Если вы сами руководитель – что из этого вы взяли на заметку? Если вы не руководитель, то что вы могли бы деликатно посоветовать своему руководству?

Как член команды может повлиять на атмосферу

Как вы уже поняли, атмосфера в команде достаточно сильно зависит от действий руководителя. Одни действия могут сделать ее более здоровой, а другие – более напряженной и даже «токсичной». Но атмосфера – это результат усилий ВСЕЙ команды. Это значит, что на нее влияют не только действия руководителя, но и каждодневные действия и слова каждого сотрудника и каждого волонтера. Как именно – давайте размышлять вместе.

Какие действия сотрудника или волонтера могут УХУДШИТЬ атмосферу в команде?

Например, негативно влияют на атмосферу грубость, сплетни, неэтичные сравнения. Накаляют обстановку оценки и комментарии, задевающие личность людей в команде, их вероисповедание, национальность, сексуальную ориентацию, гендерные стереотипы, доходы и другие характеристики.

Усложняет работу создание беспредметных конфликтных ситуаций – то есть споры и конфликтное поведение там, где практически нет предмета спора, но есть желание спорить и настаивать.

Вредят атмосфере такие привычки, как передача своей ответственность другим без веских оснований, увиливание от задач, необоснованные срывы сроков, создание путаницы в коммуникациях, задачах и людях, участвующих в их выполнении.

Также во многих НКО к сожалению принято слишком активное и подробное вынесение личных проблем в деловое поле. Неформальные отношения важны и скрашивают рабочую атмосферу, но только в небольших дозах.

Какие действия сотрудника или волонтера могут УЛУЧШИТЬ атмосферу в команде?

Можно помогать в адаптации «новичкам»: дружелюбно отвечать на вопросы, помогать сориентироваться в рабочем пространстве. Это касается – как мы говорили выше – не только новых членов команды, но и тех, кто изменил свои обязанности, взялся за новую для себя задачу.

Очень помогает, когда каждый человек практикует признание и уважение личных границ других членов команды. Это легко сказать, но не всегда просто сделать. Но стоит стремиться к этому.

Способствует хорошему климату привычка благодарить за помощь, готовность откликнуться на просьбы коллег.

И конечно, очень помогает в работе, если волонтеру или сотруднику удастся быть последовательным и предсказуемым для своих коллег и для руководителя. А когда не удастся выполнить задачу вовремя, сразу предупреждать о том, что в задаче есть трудности и для их решения нужна помощь.

Это только небольшая часть того вклада в атмосферу организации, который может сделать каждый член команды. Часто для этого требуются совсем небольшие усилия – а результат при этом стОит того и для каждого человека, и для команды в целом.

Хорошей вам командной атмосферы!