

Зачем нам в НКО конфликты и какими они бывают

Рената Трубачева

Мы очень часто слышим жалобы от руководителей, сотрудников и волонтеров НКО на конфликты в команде. И руководитель не всегда понимает, что делать, если один из сотрудников повышает голос и все этим возмущены, если кто-то отказывается работать в паре с коллегой, если кто-то выходит из общего чата или отказывается выполнять общие правила.

Как же поступать? Всегда ли нужно поддерживать кого-то одного, а второго увольнять? Нужно ли пытаться примирить сотрудников или волонтеров? А что делать, если конфликт у самого руководителя с кем-то из команды?

Давайте рассмотрим эти вопросы подробнее.

Конфликты – это значимая часть нашей жизни. Это столкновение противоположных мотивов, позиций или интересов. Но это не значит, что невозможно найти такой вариант решения, который бы полностью или по большей части удовлетворял интересы всех сторон. В основе любого противоречия скрывается потенциал развития и прогресса, и всё старое со временем сменяется новым. Конфликт играет такую же роль, как и ощущение физической боли. Боль дает сигнал, что в организме что-то не так, а значит – необходимы изменения.

Представьте команду, в которой сильные специалисты работают над проектом. Но чем сильнее люди, тем больше вероятность конфликтов просто потому, что у каждого есть обоснованная точка зрения, каждый готов и хочет брать лидерство, каждый знает, что и как нужно делать. И здесь важно создать такую атмосферу, где каждый сможет лучше раскрыть свой потенциал, а разнообразие мнений пойдет только на пользу организации.

Конфликты в любой организации, в любой команде неизбежны по двум причинам:

- во-первых, у нас разный опыт, образование, таланты и характер. Когда разные люди начинают обсуждать один вопрос - очень легко попасть в конфликт;
- во-вторых, у нас разные личностные и рабочие интересы, разные ценности. Несовпадение ценностей может стать причиной неявного, но глубокого противоречия. Хорошее выполнение одной работы мешает хорошему выполнению другой и это приводит к неизбежным конфликтам.

Получается, что основной вопрос – не в том, как искоренить конфликты в команде, а в том, как **сделать их конструктивными и управляемыми**. Потому что конфликты бывают и деструктивными тоже. Деструктивный конфликт мы видим, когда важнее всего выплить эмоции, выразить претензии и обиды, поставить кого-то на место, но реальная задача не решается, а команда не продвигается и не становится сильнее.

Для того, чтобы **отделить деструктивный конфликт от конструктивного**, задайте себе вопрос: «А то, что мы сейчас обсуждаем - без этого можно обойтись?» Если обойтись можно - то это деструктивный конфликт. Например,

если вы выясняете - кто первый начал. Если вы поняли, что текущий конфликт не помогает вам решить конкретную задачу - вам следует остановиться.

Как сделать конфликт конструктивным и управляемым?

Для этого нам с вами нужно разобраться с тем, какие бывают типы конфликтов и как пользоваться этой информацией в конкретной ситуации.

Давайте рассмотрим несколько типов конфликтов, которые часто встречаются в нашей работе:

- конфликт определений
- конфликт ролей или должностей
- конфликт стилей работы
- конфликт демократии или диктатуры
- конфликт интересов
- конфликт ценностей

Разберем каждый из них подробнее.

КОНФЛИКТ ОПРЕДЕЛЕНИЙ происходит, когда люди вкладывают разное понимание в одни и те же слова. Первое, что нужно сделать, чтобы управлять таким конфликтом - это договориться о терминах и какое-то время потом напоминать о них. Как правило, с этим конфликтом команды справляются довольно быстро.

КОНФЛИКТ РОЛЕЙ - это когда конфликтуют задачи и должности в организации. Например, бухгалтер пытается сэкономить бюджет и медленно оформляет документы, а организатор благотворительной акции настаивает на том, что нужны дополнительные расходы и все нужно оформить быстро.

Как можно действовать в этом случае:

1. Первый шаг - показываем участникам, что они преследуют разные задачи и это нормально.
2. Второй шаг - предлагаем людям поменяться ролями. Это поможет им взглянуть на проблему другими глазами.
3. Третий шаг – ищем и показываем объединяющее цели более высокого уровня. Это поможет коллегам совместно найти выход из конкретной проблемной ситуации.

Следующий наш конфликт, который вы наверняка встречали в своей работе – это **КОНФЛИКТ СТИЛЕЙ**. Его причина обычно в том, что у разных членов команды разный стиль работы, подход к принятию решений и действий. В этом случае могут конфликтовать рациональность и эмоции – и чье-то некорректное поведение или нарушение границ может вызывать напряжение у других людей. У коллег может быть разный темп работы, разные процедуры и возможности, разные проблемы и достижения, разная готовность к изменениям и соблюдению правил. Чтобы управиться с таким конфликтом, важно договориться о правилах взаимодействия, о том, что допустимо и недопустимо в команде. А также нужно

уточнить, чей голос будет решающим в этот раз, если одному участнику дискуссии так и не удастся переубедить другого.

Еще один тип, о котором хочется сказать – это так называемый **КОНФЛИКТ ДЕМОКРАТИИ ИЛИ ДИКТАТУРЫ**. Часто случается, что решение принимается единолично, а внедрить его пытаются демократично, потому что так проще. Однако эффективнее действовать наоборот – когда у вас демократичное принятие решения и потом активное волевое внедрение, которое курирует один ответственный человек.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ происходит тогда, когда отдельный член команды или несколько понимают, что работают вразрез со своими интересами. Здесь важно знать мотивы и заинтересованность каждого в команде. Тогда вы сможете найти способ совместить приоритеты отдельных сотрудников с общими целями и задачами. Также конфликтом интересов часто называют ситуацию, когда человек выступает в организации в разных ролях и эти роли диктуют разный интерес, разные решения. Например, я как директор понимаю, что сама же написала как сотрудник проекта плохую статью и ее нужно переделать. Но в то же время как сотрудник проекта хочу снять с себя ответственность и считаю, что и так потратила на статью много времени, хочу скорее получить за нее гонорар и забыть о ней. Или я как координатор после собеседования не готова взять свою племянницу на работу, но как родственница в то же время хочу ее устроить в нашу НКО.

Как быть, если ситуация как раз такая? В любом случае важно уточнить разные мотивы и интересы, сделать их прозрачными и понятными себе и другим. Если это интересы разных людей – то ищем такое решение, где по возможности все они могут реализоваться. Если это столкновение разных позиций и интересов внутри меня – то лучше всего заявить о конфликте интересов и уклониться от принятия такого решения, где я не смогу быть объективной. Например, не участвовать в собеседовании с собственной племянницей, попросить коллег вынести свое решение и затем подчиниться ему.

КОНФЛИКТ ЦЕННОСТЕЙ – один из самых сложных конфликтов, потому что ценности – это чаще всего то, что люди не готовы изменить. На этом уровне конфликт часто не решается. Иногда можно решить его путем смены роли конкретного сотрудника в коллективе. Очень важно сверяться по ценностям на входе в команду с каждым участником перед началом работы.

Итак, мы рассмотрели разные типы конфликтов и то, как можно управлять каждым из них, как с ними работать. Какие из этих конфликтов актуальны для вашей нынешней ситуации на работе? Какие ситуации вы узнали для своей НКО?

Мы говорили о том, что **конфликты в нашей работе неизбежны**. Но они не только неизбежны, но и **полезны**, хотя иногда в это трудно поверить. Почему же конфликты **необходимы**?

Конфликт позволяет сделать несколько вещей:

- выявить истинные мнения, отношение людей к вопросу. У вас появляется возможность принять лучшее решение, услышать ценное мнение, которое может оказаться решающим.
- помогает прожить эмоции и состояния, которые могут приводить членов команды к выгоранию - это влияет на эффективность организации. То есть как способ прояснения ситуации, когда по-другому прояснить не получается – конфликт бывает полезным.

И наоборот - **запрет на конфликты в коллективе быстрее приведет команду к эмоциональному выгоранию**, потому что конфликты могут не проявляться внешне, они могут быть скрытыми и влиять на ежедневную работу. Напряжение будет накапливаться, а проблема будет оставаться нерешенной. Это - дополнительный стресс для сотрудников.

Желаю вам конструктивных и управляемых конфликтов, которые будут полезны для развития команды. А что конкретно делать в конфликте руководителю и членам команды – разберем в следующих роликах.