

Укрощение строптивых: как управлять конфликтами

В любой команде время от времени вспыхивают конфликты — и на их решение уходит много времени. Но я уверен, что жалеть об этом времени не нужно. Конфликты открывают новые перспективы: если грамотно ими управлять, они помогают коллективу развиваться и преодолевать трудности. В этой статье я расскажу, как тимлиду вести себя, если команду штормит или если он сам стал участником столкновения.

Зачем управлять конфликтами

Когда собираешь группу людей в одном месте, конфликты неизбежны. Их причины могут быть разными: близость дедлайнов, общее напряжение, плохое настроение или разные ценности. И даже если людей в команду набирают так, чтобы они совпадали по темпераменту, избежать стычек практически невозможно.

Поэтому важный навык руководителя — уметь управлять конфликтами, чтобы команда не развалилась и чтобы ссоры не мешали рабочему процессу. Если действовать грамотно, то конфликт может даже дать новый импульс коллективу, решить внутренние проблемы или закрыть потребности его участников.

Конфликты различаются по разным признакам:

- **по причинам:** у оппонентов могут быть разные профессиональные цели или взгляды на жизнь; иногда причина столкновения — это просто излишние эмоции, связанные с усталостью или личными обстоятельствами;
- **по участникам:** конфликты бывают внутриличностными (например, если человек делает что-то, с чем не согласен), межличностными (когда два коллеги поссорились) или групповыми (между компаниями);
- **по степени открытости:** открытые — когда все вокруг знает о проблеме; закрытые — когда одна из сторон конфликта из-за робости или внешних обстоятельств не высказывает мнение и копит напряжение;
- **по последствиям:** функциональные конфликты, которые делают отношения в команде крепче, и дисфункциональные, которые разрушают команду и рвут любые человеческие связи.

Причины возникновения конфликтов

Если обобщать, то причина любых разногласий — это недостаток информации или ресурсов. Людей злит, что они сами не понимают поступков другого человека, что у них нет возможности на эти поступки повлиять, что в их положение не могут войти, что внутри коллектива разные нравственные установки и разные цели. Словом, главная причина конфликтов — **несовпадение желаемого и действительного**.

Еще одна важная причина — **нарушение границ**. Это может быть нарушение личного пространства, когда кто-то вторгается в зону вашей ответственности и диктует вам, как делать работу. Или это вторжение в ваше физическое пространство: кто-то сел слишком близко — и теперь этот человек вызывает антипатию и дискомфорт.

Также причиной конфликта может быть **навязывание или недостаток общения**. Когда кто-то очень навязчиво к вам подходит и задает много вопросов, это создает почву для ссоры. И наоборот: когда вас не слышат, не хотят общаться — это тоже повод для недопонимания и напряжения.

Словом, конфликт рождается там, где какие-то две стороны не понимают потребностей друг друга или не готовы помочь эти потребности закрыть.

Стадии конфликта

1. Нарастание напряжения.

У людей внутри зреет энергия, растет недовольство, но ничего не происходит.

2. Происходит инцидент, который катализирует конфликт.

Это может быть любая рабочая ситуация — не вовремя сказанная колкость или какое-то событие.

3. Эскалация конфликта.

Эмоции начинают преобладать над конструктивным общением.

4. Явное противодействие.

Одна сторона пытается продавить другую, чтобы отстоять свою точку зрения.

5. Завершение конфликта.

Завершиться он может по-разному: оппоненты просто расстанутся или найдут общий язык.

Функции конфликта

У конфликта есть конструктивные и деструктивные функции.

Нельзя говорить, что конфликт — это всегда плохо. Если его контролировать и управлять им, он может принести пользу. По сути, конфликт — это катализатор, который может дать новые силы команде или отдельным людям. В конфликте рождаются новые инициативы и идеи.

Конфликтов не стоит бояться и избегать. Хороший руководитель управляет конфликтом, а не подавляет его.

Как проявляется конфликт

1. **Эмоциональное поведение.** Люди чересчур возбуждены, отпускают колкости в адрес друг друга, повышают голос. За счет интонации, закрытых поз, жестов и мимики они показывают свое недовольство.
2. **Давление на коллег.** Оппоненты спорят друг с другом, пытаются доказать свою правоту, борются за авторитет. При этом никто из них не берет в расчет интересы другой стороны.
3. **Нелогичные обобщения.** В пылу конфликта люди делают несправедливые выводы: *«Только мне есть до этого дела. Никто не хочет брать ответственность на себя. Все процессы у нас настроены плохо».*
4. **Деление команды.** Люди внутри коллектива объединяются во фракции против какого-то человека или решения. Зачастую в такой фракции есть лидер, который заражает эмоциями остальных.

Варианты исхода конфликта

Есть 5 изученных стратегий поведения человека в конфликте. Каждая стратегия предполагает свой исход. И не все эти исходы принесут пользу сотруднику или команде. Вот возможные варианты завершения конфликта:

- **участники избегают конфликта:** конфликт воспринимается как негативное событие, поэтому оппоненты стараются не допускать прямого противостояния, чтобы не задеть чужих чувств;
- **участники замалчивают конфликт:** каждый носит его в себе, приспосабливается к неудобствам, не показывает недовольства и подавляет свои эмоции и мысли;
- **один из участников подавляет оппонента:** есть сильные люди, которые в конфликте подавляют другую сторону, за счет этого выигрывают, но другая сторона остается недовольной, а общая атмосфера напряженной;

- **участники идут на компромисс:** вопреки общему заблуждению, компромисс — не лучший исход ссоры, потому что он заставляет каждого идти на уступки, а значит, мириться с неудобствами;
- **участники приходят к сотрудничеству:** стороны конфликта находят Win-win-решение, которые всех устраивает — после такого исхода всем становится комфортнее, чем до конфликта.

Эти исходы можно разместить на графике. Он покажет, насколько каждая из сторон удовлетворена решением:

Как решать конфликты

У конфликтов разная природа, у их участников разные мотивы — но подход к решению конфликтов всегда один. Он состоит из 4 шагов:

1. Подготовка.
2. Обсуждение проблемы с оппонентом.
3. Выведение решения.
4. Контроль исполнения решения.

Подготовка

В первую очередь надо решить, вмешиваться в конфликт или нет. Задайте себе вопрос, что будет, если не вмешаться. Принесет ли это какие-то деструктивные последствия в эмоциональное состояние команды или в общий ход работы?

Если ответы отрицательные, лучше понаблюдать со стороны и оценить риски эскалации. Если же такой риск есть, придется вмешаться в него, чтобы предотвратить его на этапе зарождения.

Если вы решили вмешиваться в конфликт, в первую очередь разберитесь, какие потребности у противоборствующих сторон. Зачастую вопрос, который стал предметом конфликта, это не самоцель участников. Объясню на примере:

У вас есть Junior-разработчик и Senior-разработчик, у них напряженные отношения. Когда Junior-разработчик отдает код на ревью, он встречает резкую критику от куратора. Из-за этого он начинает выгорать. Тут важно понять, почему конфликт происходит. Скорее всего, причина не в том, что Junior недостаточно скилловый. Причина в том, что каждая сторона хочет делать продукт быстро и качественно, а это не всегда получается.

В любом конфликте важно искать позитивное намерение. Оно точно есть в каждом споре, потому что каждый участник хочет достичь какой-то цели.

Нужно найти это позитивное намерение.

Еще важно обратить внимание на события, которые повлияли на поведение сторон. Если человек вел себя адекватно, но вдруг начал разговаривать грубо или совершать странные поступки, возникает вопрос — почему?

Ответ на него прольет свет на мотивы и цели участников противостояния. Вооружившись этим знанием, можно переходить к следующему этапу — обсуждать его с участниками и вместе искать решение, которое всех устроит.

Обсуждение

В первую очередь обозначьте проблему, которая возникает из-за конфликта:

— Ваши разногласия мешают рабочему процессу и влияют на настроение команды. Все чувствуют напряжение, а выполнять задачи в постоянном стрессе сложно. Давайте разберемся, как эту проблему можно решить.

Покажите, что понимаете стороны: каждый вступает в конфликт, потому что его потребности не закрыты. Человек меняет поведение только в том случае, если прежняя стратегия не давала достичь его целей.

А дальше дело техники: выслушайте позицию каждого оппонента. Обратите внимание, что они ответят по поводу тех фактов и аргументов об их конфликте, которые вы привели. Нельзя принимать никаких решений, пока стороны честно и прямо не признали проблему. Объясните им, что конфликт еще больше отдаляет их от их целей.

Если вам не удастся донести точку зрения до оппонента, возьмите таймаут. Особенно, если вы одна из сторон конфликта. Скажите об этом аккуратно и вежливо: не «ты не можешь меня понять», а «я не могу тебе объяснить».

Когда Senior резко и эмоционально критикует джуна за неправильный код, можно разбирать конфликт как с обеими сторонами, так и с одной стороной — наиболее эмоциональной и конфликтующей. В нашем примере очевидно, что более эмоционально ведет себя Senior, поэтому начать общение лучше именно с ним. Какие потребности могут быть у него? Скорее всего, ему важен авторитет внутри команды, чтобы у него было право голоса и он мог влиять на развитие продукта. Вероятно, он хочет роста и развития, стать тимлидом или архитектором. Если мы перейдем к позитивным намерениям, то чего хочет этот разработчик? По-видимому, ему важна быстрота работы и качество, с которым пишется код. Все эти позитивные намерения можно выявить в диалоге, задав простой вопрос: почему Senior так активно критикует джуна — чего он хочет добиться?

Когда мы разобрались, каковы потребности и позитивные намерения Senior-разработчика, переходим к обсуждению проблемы. В первую очередь следует обратить его внимание на быстроту работы. Сделать это нужно мягко, через наводящие вопросы. Например, он хочет, чтобы код писался быстро и задачи быстро доводились до продакшена. Мы показываем на примере, что быстро не получается. Что происходит, когда он нагрубил джуну? Джун 2 часа в прострации, потом идет к проджект-менеджеру, потом к тимлиду. Он начинает жаловаться, затем разбирать ситуацию. При плохом исходе джун уходит. Кто будет заниматься поиском? А собеседованиями? Таким образом вы подводите собеседника к тому, что быстро в итоге не получится. Это позитивное намерение неоправданно.

Дальше переходим к вопросу качества. Спрашиваем Senior-разработчика: «Как ты думаешь, подойдет ли джун к тебе за советом после того, как ты на него накричал? Или он будет из чувства страха делать так, как он считает нужным? Сделает ли это код более качественным?» Наводящими вопросами мы подводим его к тому, что и качества он такими методами не добьется. К кому джун будет чаще обращаться? К тому, кто даст конструктивные советы — без криков и эмоций. Кто в этом случае для него авторитет? Точно не тот, кто ведет себя агрессивно. Выходит, что потребность Senior-разработчика в авторитете не будет закрыта.

Потом переходим к росту. Важно объяснить, что рекомендовать даже опытного разработчика на руководящую должность нельзя, если он не умеет работать с людьми. Хороший руководитель чувствует эмоции коллег, заботится об их развитии, а не подавляет их. И таким образом, с помощью аргументов и наводящих вопросов, вы подводите участников конфликта к мысли о важности сотрудничества.

Поиск решения

Когда все участники конфликта увидели и поняли проблему, нужно найти способы ее решить. Здесь важно не предлагать своих вариантов. Найти выход участники должны сами. Чтобы им помочь, вы снова можете задавать наводящие вопросы: «Как исправить положение? Что изменить в ситуации и в процессах?»

Если решение исходит от них, они несут ответственность за его исполнение. Вам не придется постоянно это контролировать. Даже когда это вы участник конфликта, спрашивайте про решение у оппонента — пусть он берет ответственность на себя.

Когда решение принято, тестируйте его на устойчивость. Задавайте вопросы, если видите, что решение неэффективно. Лучше не говорить об этом напрямую и не предлагать своих альтернатив. Вопросы помогут указать на узкие места.

Лучшая стратегия — сделать так, чтобы оппоненты относились к предложенному решению как к своему. Главные инструменты — общение и диалог.

Попробуйте создать для команды чувство безопасности: участники конфликта должны чувствовать, что вы действуете в интересах обеих сторон. В этом поможет методика ненасильственного общения.

Подход предполагает 4 шага:

1. В первую очередь вы **называете конкретные слова и поступки**, которые стали причиной конфликта.
2. Затем **описываете эмоции, которые эти слова или поступки вызвали**; если вы арбитр в каком-то конфликте, то спрашиваете об этих эмоциях обе стороны.
3. Далее **обсуждаете потребности**: что реально необходимо оппонентам, какие у них (или у вас) реальные цели.
4. На следующем шаге **переходите к просьбам**: нужно прямо сказать, каких поступков от оппонента вы ждете или не ждете.

Любое конструктивное общение должно соответствовать ряду принципов:

- **Своевременность.**

Когда сервер упал, нет смысла говорить, что вы это предрекали полгода назад. Нужно решать текущую проблему: как сервер поднять и сделать так, чтобы он больше не падал.

- **Адресность.**

Факты и данные важно доносить тому, кто может на них повлиять, кто является стороной конфликта. Нет смысла в курилке обсуждать, что начальство поступило неправильно.

- **Аргументированность.**

Нужно подбирать аргументы, которые будут соответствовать позитивным намерениям противоборствующих сторон.

- **Нацеленность на результат.**

Важно иметь намерение решить проблему, а не изменить человека. Когда мы сконцентрированы на человеке, хотим от него избавиться или подавить его, мы ни за что не придем к сотрудничеству.

Контроль исполнения решения

Когда решение найдено, нужно его зафиксировать и проконтролировать исполнение. Иначе конфликт может зародиться вновь. Все договоренности фиксируем в формате «Who? What? When?». То есть участники конфликта отвечают на вопросы: кто сделает, что сделает и когда сделает?

Здесь важно отмечать позитивные исходы того, что договоренности соблюдаются. В противном случае оппоненты могут забыть о них. Ваш коллега просто подумает: *«Сейчас мы поболтаем, я быстро соглашусь с проблемой, а дальше сделаю так, как считаю нужным»*. Поэтому лучше показывать, что вы видите результаты.

Резюме

Конфликты — это маркеры. Они показывают, что потребности членов команды не закрыты. Поэтому подходить к их решению нужно с энтузиазмом — это важная задача не только для участников конфликта, но и для всей команды.

Выступая арбитром, первым делом нужно собрать факты и аргументы, разобраться в причинах столкновения. Будет здорово разобраться в потребностях каждой стороны, услышать позицию каждого.

Важная задача — показать участникам ссоры, что проблема есть и что ее нужно решать. И что решение конфликта — это их ответственность. Иначе они не смогут достичь своих же профессиональных целей.

Когда решение найдено, его соблюдение нужно контролировать: говорить об успехах, обращать внимание на поражения, обсуждать их причины и снова возвращать участников к поиску оптимального варианта сотрудничества.

Умение управлять конфликтами поможет не только в работе, но и в личном общении. Поэтому освоить этот навык — значит, повысить качество жизни.

Иван Антипин, директор департамента разработки в «AGIMA».