

Геннадій Чепурний

керівник Міжнародного центру освітніх технологій «Школа ейдотехніки», президент ГО «Асоціація розвитку творчої особистості «ВАРТО», голова оргкомітету Міжнародного форуму освітніх технологій «ПЕРСПЕКТИВА», психолог, бізнес-тренер

Розв'яжіть конфлікт із підлеглим за п'ять кроків

Риторичне запитання: що гірше — некомпетентний чи конфліктний працівник. Звільнити працівника через поганий характер не дозволяє трудове законодавство. Але професійним обов'язком керівника є запобігати конфліктам і розв'язувати їх. Як це робити?

Одна з основних причин конфліктів між керівником і підлеглими — **різні підходи до оцінювання діяльності** працівників. Оцінюючи підлеглих, керівник визначає верхній рівень проблематики — що підлеглі не змогли зробити. Працівники оцінюють себе за нижнім рівнем — що зробили. За нижнім рівнем оцінка позитивна, за верхнім — негативна. Тобто, коли керівник критикує підлеглого, в основі його розуміння ситуації лежить той факт, що щось не зроблено чи зроблено не так, як слід. Підлеглий зважає на інший факт, наприклад, свою перевантаженість або значну кількість

зроблених справ. Саме тому більшість тих, хто конфліктує, оперує не фактами, а висновками.

«Нерозуміння завжди зумовлює агресію. Ступінь агресивності, напевне, може бути мірою нерозуміння», — писав математик і філософ В. В. Налімов. Дійсно, конфлікти — це переважно протистояння інтересів і поглядів. Їх наслідок — агресія, дискомфорт і зниження працездатності.

Як же «загасити полум'я» конфлікту? Застосуйте спрощену недирективну модель управління*. Вона містить п'ять кроків.

*

Недирективні методи управління засновані на тому, що суб'єкт управління створює ситуацію, у якій завдяки когнітивному мисленню свідомо виробляє тактику і стратегію подальших дій. Він намагається зрозуміти думку об'єкта, обмірковує і перефразовує її, спонукає до усвідомлення, ставить запитання і вносить пропозиції, підсумовує й отримує зворотний зв'язок.

КРОК 1. «Синхронізуйте» мету спілкування

Перш ніж спілкуватися, визначте, чого хочете досягти:

- розв'язати завдання чи проблему;
- приємно провести час;
- досягти спільної мети тощо.

Коли назріває конфлікт, узгодьте мету спілкування із співрозмовником. Зазвичай цього достатньо, щоб зняти напруження і перейти до продуктивної комунікації. У пригоді стануть **прийоми для альтернативного вибору** мети спілкування.

«домінанта»

Що робити: висуньте конструктивну пропозицію. Це дасть змогу зняти напруження і розпочати ефективний діалог.

Що говорити:

— Що для вас важливіше — довести власну думку чи конструктивно розв'язати проблему?

— Що для вас важливіше — образити мене чи спокійно, в інтересах компанії, розв'язати це питання?

— Поміркуймо, що зараз доцільніше — доводити один одному власну думку чи знайти спільне та взаємовигідне рішення?

— Я впевнений, що ми зацікавлені конструктивно поговорити і знайти правильне рішення. Ви згодні?

«цільовий вектор»

Що робити: визначте мету діалогу чи претензії.

Що говорити:

— Пропоную спочатку узгодити мету нашої зустрічі, а потім переходити до аргументів і претензій. Ви не проти?

— Я хочу якнайшвидше розв'язати проблему. У вас інша мета?

— Я впевнений, у нас однакова мета: продуктивно розв'язати проблему. Якщо це так, спокійно поспілкуємося і знайдемо правильне рішення. Ви не проти?

«перефразування»

Що робити: тримайтеся впевнено і спокійно. Ваше бажання — досягти спільної мети. Використовуйте фразу «Якщо я вас правильно зрозумів, то...». Вона дає змогу змінити деструктивний стиль спілкування на конструктивний.

Що говорити:

— Якщо я вас правильно зрозумів, ви хочете розв'язати проблему.

— Якщо я вас правильно зрозумів, ви не шукаєте «крайнього», а прагнете розібратися в ситуації та розв'язати її.

— Якщо я вас правильно зрозумів, ви прийшли до мене по допомогу і згодні спокійно та продуктивно поспілкуватися.

КРОК 2. Звузьте зону конфлікту

Головну роль у виникненні конфліктів відіграють конфліктогени. Це слова, дії (або бездіяльність), що можуть спричинити конфлікт.

Слово «можуть» тут ключове. Воно розкриває суть небезпеки конфліктогенів. Те, що вони не завжди призводять до конфлікту, ослаблює нашу пильність до них.

Конфліктогенами можуть бути: агресія, загроза, образа, перебивання, звинувачення, докори, насмішка, сарказм, грубість, критика, зауваження, суперечка, заперечення, категоричність, оцінка, конкуренція, маніпуляція, неуважність, погляд, жести, вимога, виправдання.

Виправдання чи невтомне бажання пояснити помилку, коли опонент перебуває в агресивному чи негативному стані, — один із найсильніших конфліктогенів. Сильними конфліктогенами також є різке слово «ні» або інші заперечення.

За конфліктної ситуації, коли співрозмовник переходить до особистих образ, звузьте проблемні питання до одного конкретного або важливого для опонента.

Вдайтеся до **прийому «альтернатива»**.

Що робити: блокуйте розширення «зони» конфлікту і сконцентруйтеся на конкретній проблемі чи конкретному питанні, що лежить у площині можливої співпраці.

Що говорити:

— Я розумію, що є кілька питань, які ви хочете вирішити. Це претензія до мене як до керівника чи до системи загалом?

— Є кілька варіантів. Ми можемо зупинитися на тому, що я поганий керівник, ви поганий працівник, або поміркувати разом, як розв'язати цю проблему? Вам який варіант ближчий?

КРОК 3. Не піддавайтеся на маніпуляції і контролюйте деструктивний емоційний рівень

Поняття «маніпуляція» складно визначити. Адже психологічна маніпуляція — тип соціального, психологічного впливу, що прагне змінити сприйняття або поведінку інших людей за допомогою прихованої чи обманної тактики. Але якщо в результаті комунікації всі учасники задоволені й готові до співпраці, то чи є вона маніпулятивною?

За логікою, якщо за спроби досягти особистої вигоди розмова завершилася взаємною вигодою, то це спілкування не є маніпуляцією. Ми всі, свідомо чи ні, намагаємося переконати у чомусь співрозмовника. Тому якщо кінцева мета — готовність до співпраці, то всі застосовані прийоми не є маніпулятивними. Адже розвинений емоційний інтелект (EQ) — це здатність діяти не так, як хочеться чи потрібно, а так, як корисно і доцільно. «Зробіть душевний спокій своїм пріоритетом і організуйте довкола нього решту життя», — писав експерт у сфері психології успіху Брайан Трейсі (*Brian Tracy*).

Тому за продуктивної комунікації навчіться розпізнавати початок маніпуляції, продуктивно критикувати, відмовляти і керувати процесом спілкування.

Критика є одним з найсильніший конфліктогенів у діловому та особистому житті. Хоча вона спрямована на оцінку, щоб виявити протиріччя, більшість людей сприймає критику як нападки на особистість.

Якщо критика продуктивна, вдайтеся до таких прийомів.

критикуйте не особистість, а вчинок

Що робити: висловлюйте претензію чи зауваження не до людини, а до її вчинку.

Що говорити:

— До вас як до фахівця я претензій не маю. Але мене як керівника ця ситуація не влаштовує! Тому давайте...

— Я вами задоволений, вас поважають колеги. Але ця ситуація потребує втручання. Ви згодні?

вживайте займенник «ми»

Що робити: поясніть, що проблеми у вас спільні. Коли підлеглий погодиться з вашою думкою — зникнуть напруження і протест щодо розв'язання проблеми.

Що говорити:

— Якщо ми з вами працюємо разом, то і відповідальність несемо спільну. Поміркуймо разом, як розв'язати цю проблему.

— Ми з вами працюємо не перший рік і знаємо, що коли трапляються такі ситуації, їх слід розв'язувати, а не звинувачувати інших. Ви згодні?

— Ми з вами обидва зацікавлені, щоб наша справа успішно просувалася. Тому давайте разом розв'язувати цю проблему.

не критикуйте, а запитуйте

Що робити: замість моделі «звинувачування» запропонуйте модель «як ти думаєш». Адже звинувачення формує позицію «я розумний — ти дурний». Тоді замість спроби розібратися і проаналізувати ситуацію, виникають протест чи агресія.

Що говорити:

— Як ви вважаєте, чи могла ваша поведінка спровокувати ситуацію?

— Як ви вважаєте, чи є ця ситуація проблемою і як ми можемо її розв'язати?

чергуйте критику з компліментом

Що робити: пом'якшуйте критику компліментами. Тоді критика не спричинить протесту.

Що говорити:

— Буду з вами відвертий. Ви професіонал. І хоча в ситуації, що склалася, є ваша провина, я впевнений, що ви її вирішите! Я можу на вас покластися в цьому?

— Я знаю, що ви розумний та усвідомлюєте, що цю ситуацію потрібно вирішити якнайшвидше. Я впевнений, ви впораєтесь!

КРОК 4. Надайте пропозиції для конструктивного діалогу чи співпраці

Важливість цього кроку не лише в тому, щоб зняти психологічне напруження і перейти до конструктивної пропозиції, а й зробити це якнайшвидше, адже у керівника вільного часу завжди обмаль.

Поки опонент перебуває в емоційному напруженні та агресії, конструктивний діалог неможливий.

Говоріть спокійно і впевнено. Це на підсвідомому рівні запрограмує опонента на чіткий і конструктивний діалог.

Для чіткої пропозиції співпраці вдавайтеся до таких прийомів.

діловий стиль

Що робити: не з'ясовуйте проблему і не зосереджуйтеся на ній. Головна увага — діловій пропозиції.

Що говорити:

— Я зрозумів! Ви ділова людина, тому говоріть по суті! Я пропоную заспокоїтися, зосередитися і знайти оптимальне рішення для розв'язання цієї проблеми! Ви згодні?

— Я зрозумів! Ви налаштовані розв'язати це питання! Тому давайте по суті. Я пропоную...

перефразування

Що робити: за допомогою фрази «Якщо я вас правильно зрозумів...» переведіть неефективну комунікацію у продуктивний діалог.

Що говорити:

— Якщо я вас правильно зрозумів, виникла певна проблема, і ви хочете все спокійно з'ясувати та ефективно її розв'язати.

— Якщо я вас правильно зрозумів, виникла певна проблема, і ви хочете знайти конструктивне і правильне рішення.

КРОК 5. Покажіть значущість співрозмовника

«Глибоким прагненням людської натури є бажання бути значущим», — писав американський філософ і психолог Джон Дьюї (*John Dewey*). Значущість — одна з найважливіших потреб у житті людей.

ПАМ'ЯТАЙТЕ

У конфлікті...

...доцільно: брати на себе роль «перекладача», слухати й утримувати зоровий контакт, робити паузи, уточнювати і перефразовувати, іноді вести запис. Брати відповідальність за реалізацію зауважень і пропозицій.

...недоцільно: перебивати, виправдовуватися, боротися за лідерство, блефувати, поспішати виконувати вказівки — якщо не згодні, відкидати аргументи опонента тощо.

Підвищувати значущість іншої людини — один із прийомів ефективного спілкування. Запам'ятовується закінчення розмови. Якщо на цьому етапі було напруження або негатив, формується якір спілкування. Він спрацьовує за наступної зустрічі та визначає її перебіг. Якщо спілкування закінчилося на позитивних емоціях, надалі ми прагнемо його продовжити. Якщо ж розмову завершили на негативі, бажання спілкуватися не буде й надалі.

Тому після розмови намагайтеся закріпити позитивні емоції. Це зробить вас бажаним співрозмовником.

Вдайтеся до прийому **«значущість»**.

Що робити: наприкінці розмови, якщо спілкування не було позитивним, обов'язково покажіть, що думка співрозмовника для вас важлива.

Що говорити:

— Знаєте, в мене сьогодні було багато відвідувачів, але приємно мати справу з таким фахівцем, як ви.

— Дякую за відверту розмову. Приємно мати справу з людиною, яка відкрита до діалогу.