

**Роберт Фергюсон, Пітер Коулман**

**Результативний конфлікт (Частина 2)**

**Зміст даного матеріалу захищений авторськими правами.  
Будь-які дії, крім читання, щодо нього можуть бути здійснені  
тільки за згодою правовласників**

## КОНСТРУКТИВНЕ ДОМІНУВАННЯ

Домінування є найпоширенішою стратегією врегулювання конфлікту, до якої звертаються носії влади. Однак така стратегія може негативно позначитися на тих, хто домінує, а також довести до відчаю тих, над ким домінують. Звісно, існує багато агресивних осіб, які керують націями, корпораціями, школами, командами. Дехто з них одержує ефективні та продуктивні результати своїх зусиль. Проте домінування є дієвим лише за дуже обмежених умов, а в решті випадків ця стратегія – провальна. Лідери можуть зробити так, щоб усі «налаштувалися на спільну хвилю» та гребли в одному напрямку, але цим вони зупинять свій розвиток. Цим вони досягнуть покірності та поступливості, але ніяк не відкритості й прихильності. Здобута завдяки домінуванню перемога сьогодні може завершитися поразкою завтра. Деякі лідери розуміють це, але їм складно утриматися від стратегії. Інші ведуть боротьбу, щоб домінувати, навіть тоді, коли сама ситуація вимагає застосування цієї стратегії.

Мюріел «Мікі» Зіберт стала першою жінкою-членкинею фондової біржі Нью-Йорка. Сильна, справедлива та винахідлива, вона ненавиділа жадібність Волл-стриту, натомість їй подобалося піклуватися про своїх клієнтів, допомагати жінкам та молоді бути фінансово обізнаними й будувати відносини на основі довіри<sup>1</sup>.

Також вона була першою головою банківського департаменту в Нью-Йорку та обіймала цю посаду з 1977 по 1982 рік. Коли журналіст запитав у неї, чи жінка здатна впоратися з цією роботою, Мюріел Зіберт відповіла: «Так, перші літери моєї посади – ГБД – як «головний біль ділків». І вона підтвердила це. Мюріел Зіберт змусила деякі банки об'єднатися заради клієнтів, боролася проти впливу уряду штату, але відмовилася підтримувати ті об'єднання банків, що могли б зашкодити провінційним містечкам. Якось вона змусила президента одного з банків зменшити розмір його заробітної плати на шість нулів, оскільки була переконана, що він має заплатити за свої фінансові помилки так само, як це робили його клієнти<sup>2</sup>.

Вона наглядала за кожнісіньким банком у Нью-Йорку, а тоді багато банків по всій Америці саме «лускалися».

Після закінчення терміну на урядовій посаді Мікі повернулася до власної компанії (в яку сліпо вірила упродовж головування у департаменті), вона побачила, що діяльністю її фірми керували дуже погано. Одна з менеджерів, яка до того ж була надзвичайно зарозуміла,

почала чинити спротив Мікі, після чого її звільнили. Потім вона встановила корпоративний закон на основі нових та суворих правил, що мали стосуватися усіх працівників, зокрема і тих, хто грубо поводився з клієнтами чи надавав послуги неналежної якості. Мікі хотілося вступити в будь-який конфлікт, який у підсумку утримає, захистить чи залучить нових клієнтів.

Для неї це не було проблемою. Мікі не була ні маніпулятором, ні диктатором, натомість вона могла бути кооперативною, приязною та довіряти людям. Але коли потрібно було силою розв'язувати конфлікт, вона неодмінно це робила.

Сьогодні у наш менталітет закладено думку, що домінування на роботі – це погано. Що це примітивно та неприємно.

Лідери, які часто домінують під час конфлікту, лише шкодять настроям своїх колег. Їх називають «злими босами», які частіше роблять погані справи, ніж добрі. Але все має бути інакше. Розумне домінування може конструктивно відобразитися на вашій організації.

За деяких обставин (приміром, коли ви вступили у конфлікт із нечесними та байдужими супротивниками, або ж у ситуаціях, коли підлеглі вороже налаштовані проти раціональних вимог і не бажають їх виконувати) домінування може виявитися необхідним і практичним інструментом. Досить логічно буде очікувати застосування саме стратегії домінування від охоронців у в'язницях чи спецпризначенців за кризових робочих умов.

Ви можете виграти від стратегії домінування під час конфлікту за умов, якщо:

- вам потрібно зберегти добрі відносини з іншою стороною конфлікту, щоб досягнути своєї мети;
- інша сторона чітко налаштована проти вас, принаймні у цей момент;
- інша сторона має набагато меншу владу, ніж ви.

Головне – не переступити межу та вправно скористатися домінуванням.

## **ЩО СПОНУКАЄ ЛЮДЕЙ ДО ДОМІНУВАННЯ?**

Домінування є шаблонною стратегією поведінки багатьох лідерів під час конфлікту. Вони грають заради перемоги та намагаються вибороти її за будь-яку ціну. Дехто здобув славу саме завдяки цьому підходу. Серед

них спадають на думку Джордж Паттон, Маргарет Тетчер, Шакіл О'Ніл і Дональд Трамп. Інші, мабуть, також обирали домінування, відчуючи, що це потрібно або ефективно. Навіщо витратити години, вислуховуючи та вступаючи у нескінченні обговорення, якщо можна скористатися своєю владою керівника та розв'язати конфлікт кількома словами? Дехто насолоджується драйвом та адреналіном, що супроводжують керування та контроль над іншими, і ненавидить беззахисність, яка настає згодом.

Дехто вдається до домінування через власну історію з життя. Хтось втрачає контроль кілька разів, а дехто налаштований більше *ніколи* його не втрачати. Деякі супердомінанти те й роблять, що скидають із себе відповідальність (чи негативний тягар), які на них поклало вище керівництво. Для тих, хто виріс у сім'ї чи субкультурі, де роблять акцент на покірності та владі, домінування виглядає нормою.

Думка про те, що конфлікт це або переможне, або програшне змагання за все або нічого, є досить поширеною та спонукає людей до одного – домінувати з єдиною метою перемогти<sup>3</sup>. Те ж саме стосується і влади: якщо владу розглядають як щось фіксоване, що приносить багато можливостей, то навіщо нею ділитися чи витратити її, залучаючи сторонніх до обговорення? Коли дехто вважає, що він програв, якщо не досягнув абсолютно всього, чого хотів, то такі люди робитимуть усе можливе, щоб здобути перемогу будь-якою ціною, не залишаючи собі жодних шансів скористатися кооперативною стратегією. Думка про те, що виконані завдання є важливішими, ніж люди, з якими ви працюєте, також спонукає до домінування. Багато з тих лідерів, які домінують під час конфлікту, насправді вважають, що в такий спосіб вони досягають консенсусу. Домінування може навіть залежати від біохімічного складу крові людини. Цікавий факт, що коли у людини підвищений рівень тестостерону у крові, вона починає домінувати, і навпаки, коли людина домінує, у неї починає вироблятися тестостерон, підвищений рівень якого робить домінування інтенсивнішим. Професор Школи бізнесу Колумбійського університету Дана Карней провела дослідження, яке вразило своїми результатами. Вона з'ясувала, що у людей, яких просили хоча б кілька хвилин постояти чи посидіти у «владних позах» (коли постава була відкритою і широкою), значно підвищувався рівень тестостерону та відчуття владності й готовності ризикувати<sup>4</sup>.

Устрій, що панує на роботі, також може спонукати до домінування під час конфлікту. Організації з надмірно високим рівнем конкуренції та ієрархією знеохочують кооперацію, але не серед підлеглих. Якщо ваші

колеги чи керівництво очікують від вас, що ви домінуватимете у конфлікті по низхідній ієрархії, то опиратися тискові системи буде досить складно.

Багато ситуативних, непередбачуваних обставин так само спонукають до домінування. Можливо, вам потрібно буде захищати себе та свою підгрупу від стресогенних чи навіть деструктивних сил організації, а домінування виявиться найкращим чи єдиним інструментом для цього. Або ж ви можете конфліктувати з іншою стороною, яка не залишає вам жодного іншого вибору.

Утім існують сили протидії, які роблять використання стратегії домінування неможливим, навіть якщо воно є доречним або необхідним. Для ввічливих людей, які не бажають контролювати інших, набуття влади, що їм не належить, може стати проблемою. Під час конфлікту люди з низькою самооцінкою можуть проявляти занадто високу повагу до інших. Менеджери компаній, культура яких знеохочує домінування, почнуть вагатися у цій стратегії, навіть тоді, коли конфлікт потребує саме цього. Часто домінування ототожнюють із грубістю та зарозумілістю. Однією з проблем традиційних методів розв'язання конфлікту є те, що вони закликають до надмірної кооперації та безпрограшних переговорів. Доброзичливі люди почуваються комфортніше, коли працює стратегія доброзичливої кооперації. Однак, на жаль, така взаємодія працює не завжди. Таким чином, будь-який лідер, який ніколи не може домінувати, в результаті принесе неефективні результати.

## **САМООЦІНЮВАННЯ: ЧИ ВИ ДОМІНУЄТЕ ПІД ЧАС КОНФЛІКТУ?**

Багатьох лідерів цікавить (і турбує), чи вони не занадто домінують, або чи не поводять себе занадто пасивно. Подане нижче опитування допоможе вам зрозуміти, наскільки ви домінуєте під час конфлікту. Для того, щоб з'ясувати, наскільки ви схильні до домінування, оберіть цифру, яка найкращим чином описує ваше ставлення до поданих нижче тверджень.

1 = Повністю не погоджуюся

2 = Не погоджуюся

3 = І так, і ні

4 = Погоджуюся

5 = Повністю погоджуюся

1. Для того, щоб рухатися вперед, найкраще бути дуже агресивним.
2. Коли я не погоджуюся з думкою підлеглого, я не зупиняюся на цьому, а ухвалюю рішення без обговорень.
3. Мені не подобається вступати в конфлікт із людьми, які звітують переді мною.
4. Покірність є надзвичайно важливою в організації.
5. Якщо працівники виконуватимуть те, що їм наказано, організація матиме менше проблем.
6. Необхідно підтримувати вплив на компанію, інакше її охопить хаос.
7. Як людина, що відповідає за компанію, я повинен знати про завдання та процеси у моїй сфері більше, ніж будь-хто інший, інакше я втрачу законну владу.
8. Мені сказали, що я здатен залякувати.
9. Я майже завжди перемагаю у дебатах із підлеглими.
10. Насправді, я не знаю, що думають мої підлеглі. Можливо, вони приховують від мене інформацію.
11. Коли ти є босом, тобі необхідно перемагати в суперечках, інакше усі навколо перестануть тебе поважати.
12. Більшості людей потрібно давати вказівки, що робити.
13. Хороші лідери вміють змушувати; вони змушують людей робити потрібні речі, незважаючи на те, як підопічні ставляться до цього.
14. Я не дозволяю, щоб обговорення затягнулося; дуже часто це є лише марнуванням цінного часу.
15. Мої підлеглі майже завжди погоджуються зі мною. Наші думки повністю збігаються.

## **РЕЗУЛЬТАТИ**

Додайте ваші відповіді. Зважте на те, що саме особливий характер вашої роботи та організації, а не ваші результати тестування, визначають, яка міра домінування є надто високою, а яка – достатньою. Однак результати можуть змусити вас замислитися про використання цієї стратегії. Ознайомтеся з таблицею нижче. Якщо сума ваших відповідей висока, є ймовірність того, що ви надмірно використовуєте цю стратегію. Занизькі результати так само можуть спричинити занепокоєння.

Результати	Значення	Запитайте себе
<40	Ви зрідка домінуєте під час конфлікту з підлеглим, якщо це взагалі буває.	Чи це так тому, що робоче середовище не потребує чи не підтримує цю стратегію? Чи ви просто не користуєтеся цією стратегією повною мірою?
40–49	Ви схильні вдаватися до стратегії домінування.	Чи користуєтеся ви цією стратегією достатньою мірою та в правильному контексті?
50–59	Ви доволі часто вдаєтеся до цієї стратегії.	Чи не надто часто ви користуєтеся цією стратегією або у неправильно-му контексті?
60+	Ви покладаєтеся на цю стратегію у більшості випадків.	Можливо, ви надмірно користуєтеся цією стратегією? Чи підтримує її робоче середовище тією мірою якою ви до неї вдаєтеся? Чи ви ефективно користуєтеся нею та в правильному контексті? Чи вам потрібно навчитися розумінню того, коли найкраще застосовувати інші стратегії у конфлікті?

## ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЧИ ВИ ПРАЦЮЄТЕ У СЕРЕДОВИЩІ, СХИЛЬНОМУ ДО ДОМІНУВАННЯ?

Тепер спробуйте пройти цей тест. Для того, щоб зрозуміти, як сильно ваше робоче середовище спонукає вас домінувати, оцініть ваші відповіді на такі твердження.

1 = Повністю не погоджуюся

2 = Не погоджуюся

3 = І так, і ні

4 = Погоджуюся

5 = Повністю погоджуюся

1. Конфлікт між начальником і підлеглим вважається несприятливим для робочого духу в нашій організації; від нас очікують, що ми швидко дійдемо згоди та продовжимо рухатися далі.

2. Керівництво нашої організації зберігає дистанцію від решти працівників.

3. Було декілька випадків, коли менеджер підвищував голос на підлеглого.

4. Якщо ви займаєте певну владну позицію у своїй організації, від вас очікують, що ви дасте всім зрозуміти, хто тут головний.

5. Якщо ви дозволяєте підлеглим кидати вам виклики, про вас думатимуть негативно.

6. Керівники моєї організації не довіряють своїм підлеглим.

7. Від керівників очікують, що вони повинні мінімізувати конфлікт; від нас очікують, що ми повинні їх слухатися.

8. В організації, де я працюю, хтось повинен втратити владу, щоб інший її отримав.

9. Більшість людей у моїй організації неохоче ухвалюють рішення; вони дуже залежать від думки тих, хто керує ними.

10. У моїй організації слід бути дуже обережним, оскільки інші працівники хочуть відібрати мою владу та вплив.

11. Що меншою владою ви наділені, то частіше вас критикуватимуть.

12. Незалежно від характеру роботи, атмосфера у цій компанії дуже агресивна.

13. Підлеглі у цій організації не довіряють керівникам.



14. В організації, де я працюю, вважатимуть безглуздим, якщо хтось відкрито не погоджуватиметься із керівником.

15. Керівництво моєї організації зберігає дистанцію від решти працівників, доки не виникне проблема.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Додайте ваші відповіді. Ви отримаєте результати в діапазоні від 15 до 75. Що вищим буде значення, то сильніше ваше робоче середовище провокує вас до домінування. Тепер порівняйте результати самооцінювання з результатами тесту, який ви щойно пройшли.

\_\_\_\_\_ Результати самооцінювання з попереднього опитування.

\_\_\_\_\_ Результати останнього тесту оцінювання організації.

Що ближчими є показники, то більша ймовірність того, що ви застосовуєте стратегію домінування стратегічно (принаймні, в цілому). Однак якщо результати самооцінювання або ж оцінювання організації є високими, то ми закликаємо вас добре поміркувати (а також послухати відгуки інших), ефективно чи ні ви користуєтеся цією стратегією.

## ШІСТЬ ПРИЧИН ЗАСТОСОВУВАТИ СТРАТЕГІЮ ДОМІНУВАННЯ ПІД ЧАС КОНФЛІКТУ

1. **Їж або тебе з'їдять.** Ви можете вступити в конфлікт із людиною досить складного характеру. У багатьох організаціях є працівники, які умисно працюють проти успіху, а є такі, котрі мають злі наміри та агресивні ментальні установки, або ж здатні до інтриг та репресій. Домінування під час конфлікту може врятувати організацію (і вас) від виснажливих проблем.

2. **Ваш суперник має добрі мотиви, але ваші цілі не збігаються.** Дехто може діяти лише з добрих мотивів, але тримати перед собою мету, яка жодним чином не збігається з вашими власними чи корпоративними цілями. Це може давати хитку основу для співпраці. Домінування не повинне бути стратегією для особистих цілей; іноді воно стає у пригоді для досягнення більш суттєвої мети.

3. **Час має значення.** Домінування швидше приносить результати, ніж кооперація (принаймні у короткотерміновій перспективі), а певні

ситуації просто вимагають застосування цієї стратегії.

4. **На кону – безпека та конфіденційність.** Можливо, ви знаєте те, чого не знає інша сторона, і при цьому не можете поділитися інформацією. Оскільки під час взаємодії можуть розкриватися певні таємниці, потреба у безпеці та конфіденційності інколи може залишати єдиний вибір – стратегію домінування. Щоб бути лідером, потрібно завжди залишатися об'єктивним та легким у спілкуванні, що зробить вашу поведінку етичною, а також допоможе досягнути важливих цілей.

5. **Домінування – ваша найкраща альтернатива.** Інколи ви намагаєтеся скористатися кооперативними стратегіями, однак вони завершуються провалом. Кожному потрібно мати напхвату вдалу альтернативу. Коли проблему не можна обговорити, то найкращою і єдиною альтернативою для керівників буде домінування.

6. **Це конче потрібно для завдання.** Інколи завдання команди, проект чи організація потребують домінування. Неабияка рішучість, що супроводжує цей підхід, може стати показником сили та відданості меті чи ідеї.

## **НАСЛІДКИ НЕНАЛЕЖНОГО ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДОМІНУВАННЯ**

Надмірне застосування стратегії домінування може призвести до критичних наслідків. Багато хто неохоче ділиться своїми справжніми думками з босом, але яка нормальна людина захоче ділитися творчими ідеями, суперечити або кидати виклик керівнику, який є хронічним домінантом? Постійне домінування також шкодить робочому духу: люди починають нервуватися і навіть входити у стан депресії.

Домінування також може негативно відобразитися на кар'єрі лідера. Одна з багатьох причин занепаду кар'єри керівників полягає у їхній нездатності конструктивно вирішити конфлікт із підлеглими<sup>5</sup>. Кар'єра чималої кількості домінантних менеджерів та керівників переставала розвиватися чи передчасно закінчувалася. Також домінанти ризикують втратити своїх найкращих працівників. Якщо хтось здобув добру освіту, є впевненим у собі, талановитим та цінним працівником у певній справі, то він радше обере іншу стратегію, аніж дослухатиметься до команд «сержанта стройової підготовки».

Домінування майже ніколи не зустріне розуміння серед підлеглих. Навпаки, слід буде посилювати в них відчуття прихильності<sup>6</sup>. Проте домінант отримає те, чого очікував, лише під своїм контролем. Тобто якщо домінанти хочуть досягнути мети, їм потрібно пильнувати й спостерігати за своїми підлеглими. Якщо за ними не спостерігати, то вони, швидше за все, почнуть ухилятися, бунтувати, а то й гірше.

Домінування може створити культуру пасивності. Візьмемо до прикладу Джорджа Істмана. Після винайдення фотоплівок, завдяки ньому, фотографія стала масовою. Очоливши компанію «Kodak», він заробив собі статок. Але, разом із тим, залишив по собі негнучку ієрархічну культуру з потужними стимулами задля того, щоб уникнути конфліктів, однак вони ставили під загрозу здатність компанії адаптовуватися до змін. Тож коли у 2003 році Тоні Переса було призначено генеральним директором компанії «Kodak», здавалося, що працівники були абсолютно не здатні відкрито висловлювати свою незгоду. Якимось він прокоментував: «Якби я сказав, що йде дощ, ніхто не заперечив би»<sup>7</sup>.

Для того, щоб реорганізувати культуру «Kodak», де всі намагалися уникати конфліктів, Тоні Перес звільнив багатьох керівників і замінив їх «Р-Групою» («Р» означає «революціонер»), яка поверне скептицизм, новаторське мислення та потребу боротися з викликами компанії<sup>8</sup>. Зробивши кілька невдалих стартів, «Kodak» стала набагато меншою, слабшою компанією, яка збанкрутувала, а чимало бізнес-аналітиків прогнозують, що вона повністю припинить своє існування. Причина смерті: домінування засновника.

## **ЯК ВИГЛЯДАЄ КОНСТРУКТИВНЕ ДОМІНУВАННЯ У ДІЇ?**

В основу домінування як стратегії можуть бути закладені раціональні мотиви, які виникають, коли ви наділені більшою владою, ніж інші, а також коли конфліктна ситуація має радше змагальний, аніж кооперативний характер. Домінування не повинно бути рисою особистості, її патологією чи руйнівною силою. За своєю природою воно не є чимось поганим, грубим чи антисоціальним. Домінування може бути корисною та конструктивною стратегією, якщо воно відповідає контексту, вважається прийнятним, подається на професійному рівні та служить добрій справі. Стратегія домінування може бути корисна для

забезпечення добробуту та ефективності роботи команди чи організації, навіть якщо спершу вона комусь не до вподоби. Кожен власник особистої справи або менеджер знає, що в організації слід підтримувати порядок та ефективність на високому рівні, інакше вона припинить своє існування.

Домінування буде конструктивним, коли до нього вдаються з розумом та певною метою. Його доречність потрібно оцінювати, зважаючи на ситуацію та її довгочасні перспективи. Тут є чотири ключові моменти. По-перше, майже всі корпоративні конфлікти стаються між тими, хто довгий час перебуває у відносинах. Позитивно культивовані стосунки, де одна сторона домінує над іншою, у *перспективі* виявляться кращими за нові байдужі чи принизливі відносини. По-друге, домінування слід завжди розглядати як останній, граничний спосіб у разі, якщо більш кооперативні стратегії не подіяли. По-третє, для здійснення конструктивного домінування потрібно мати здоровий глузд і знання того, що це є доречним для ситуації. І, по-четверте, візьміть до уваги стратегії та мислення «усе або нічого». Стратегія домінування, яка вирішує конфлікт на користь сторони з більшою владою, не повинна знищувати того, хто програв. Буває, що перемога у конфлікті геть не варта того, щоб розривати відносини чи здобувати репутацію «жорстокого диктатора».

## ДЕСЯТЬ ТАКТИК СТРАТЕГІЇ ДОМІНУВАННЯ

### 1. ПОЯСНІТЬ, ХТО ГОЛОВНИЙ

*Іноді потрібно нагадувати, що не всі працівники організації мають однакові права та повноваження.*

Джонатан від природи не домінує у конфліктах. Однак у минулому він був офіцером армії, згодом став підприємцем, а невдовзі генеральним директором. У спілкуванні він поводить себе люб'язно і намагається скооперуватися та досягнути консенсусу, якщо ситуація дозволяє. Він досить терплячий і готовий приділити проблемі більше часу, щоб зрештою знайти спільний вихід, який задовольнить усі сторони.

Коли Джонатану бракує часу, щоби повноцінно обговорити певну проблему, то він, як фахівець комп'ютерної безпеки армії США,

ненав'язливо та з гумором нагадує про своє військове звання. Він, усміхаючись, каже комусь із нижчих посадовців: «Ми завжди маємо час на захист демократії, але зараз у нас немає на це часу». Це все, що йому було потрібно, щоб закінчити обговорення несуттєвих питань і при цьому не звести нанівець мотивацію його високопрофесійних підлеглих.

Але він добре розумів, що надзвичайно важливо чіткіше і прямолінійніше пояснювати, хто головний.

Коли він помітив певні порушення у комп'ютерній системі, то звернувся до відповідального за це сержанта.

«Хвилюватися немає причин, сер, – відповів той. – Я вже близько п'яти років працюю з цими системами. І знаю їх, як свої п'ять пальців. Я ціную ефективність і впевнений, що ви також. Я знаю, як виконати свою роботу, не марнуючи часу».

Джонатан відповів: «Звучить досить логічно. Але це не має жодного значення. Я на цій посаді віднедавна і ми працюватимемо пліч-о-пліч протягом наступних декількох тижнів. Мені хотілося б краще зрозуміти вашу роботу».

– З усією повагою, сер, але мені не потрібна нянька. Я знаю, що роблю.

Джонатан відчув, як у ньому розпалився гнів, і пригадав слова старшого за нього ментора: «Одна справа, коли нехтуєш званням у якійсь ситуації. Але для організації неприпустимо, щоб кожен претендував на одну і ту ж владу. Часом потрібно, щоб була певна її класифікація».

– Сержанте, – сказав Джонатан тихим, але твердим голосом. – Я й не є вашою нянькою. Я – ваш бос. Ваш командний офіцер. Я працюватиму разом із вами протягом наступних декількох тижнів, і ви негайно та мовчки надаватимете мені будь-яку інформацію, яку я попрошу. Я – ваш командний офіцер.

– Але, сер, колишній командний офіцер...

– Колишнього вже немає, тепер я тут офіцер. Ми щотижня зустрічатимемося тут у цей самий час і переглядатимемо звіти. І так буде до наступного попередження. Вільний.

Згодом, коли він розбудував успішну компанію, то нагадав своїм працівникам, які часто сперечалися з ним, що тут головний він, а не вони.

## **2. РОЗВИВАЙТЕ М'ЯКУ ВЛАДУ, ЩОБ ЗМЕНШИТИ НЕГАТИВНИЙ ВПЛИВ ЖОРСТКОЇ ВЛАДИ**

*Лідери можуть використовувати тактики м'якої влади, приміром, стимулювання і розвиток відносин, зосереджуючись на побудові культури довіри, щоб закласти позитивніший ґрунт для майбутніх незгод, подолання яких іноді потребує застосування жорсткої влади.*

Завдяки жорсткій владі ви можете змусити людей зробити те, чого ви хочете; м'яка влада полягає в тому, щоб інші захотіли отримати ті ж результати, що і ви. Жорстка влада тісно пов'язана із застосуванням владних і контролюючих ресурсів (приміром, винагороди у вигляді бонусів та підвищень, або покарання у вигляді дисциплінарних стягнень, пониження на посаді чи звільнення). І навпаки, м'яка влада мотивує своїм партнерським, небайдужим характером, що піднімає дух. Для ефективного керування організацією важливими є як жорстка, так і м'яка влада.

У бізнесі та на військовій службі Джонатан пізнав усю цінність м'якої влади. Йому як комунікабельному екстраверту подобалося ближче знайомитися з людьми. Він любив допомагати їм і розумів, якою важливою є взаємність. Коли якийсь солдат хотів оскаржити його рішення, він вислуховував іншу точку зору, якщо мав на це час або якщо для ситуації потрібні були чийсь технічні знання.

Очолюючи власну компанію, Джонатан витрачав іще більше часу у спробах побудувати відносини з клієнтами, кредиторами та працівниками. Якщо хтось працював у понадробочий час, йому не було байдуже – він наполягав, щоб наступного дня той працівник пішов додому раніше. Бос часто цікавився думками своїх підлеглих, незрідка замовчуючи власні, щоб передчасно не зашкодити обговоренню.

Однак Джонатан пішов далі. Він зрозумів, що замало робити акцент на вислуховуванні, стимулюванні та кооперації у його власній поведінці. Йому потрібно було зробити це нормою для всієї організації. Він забажав розбудувати технологічну компанію, де панувала б культура довіри та згуртованості, яка сприятиме інноваційному мисленню, творчому вирішенню проблем та обдуманішому ризикуванню, і де домінування боса розглядатиметься як необхідний виняток до норми кооперативної відкритості.

Він взяв до себе на роботу найкращих людей, яких вдалося знайти, щоб запровадити культуру компетентності та досконалості. Спільними зусиллями вони розробили кодекс норм поведінки, що давав їм змогу почуватися у безпеці як на психологічному рівні, так і під час виконання своїх обов'язків. Джонатан зробив відкритість елементом свого стилю лідерства і заохочував інших наслідувати його приклад. Таке поєднання

компетентності, раціональної етики та відкритості відчиняє двері для довіри<sup>9</sup>. Воно допомагає встановити культуру, де процвітатиме м'яка влада, а люди зможуть пережити ситуації прояву жорсткої влади.

### 3. СПОСТЕРІГАЙТЕ НА БАГАТЬОХ РІВНЯХ

*У деяких ситуаціях, навіть коли існує довіра один до одного, слід уважно наглядати за компетентними підлеглими, щоб розвинути їхні здібності.*

У громадській організації, працівники якої – університетські випускники-відмінники та інші вундеркінди, погана якість роботи виступає на перший план. Коли Марша, директорка громадської організації, дізналася, що дівчина, яка працює тут півроку, неналежно виконує завдання, то зустрілася з її начальницею, Венді, котрій стало прикро за провину підлеглої.

– Дамо їй 30 днів на виправлення? – попросила Венді. Марша відповіла, що хоче побачити чіткий план із цілями та критеріями, якими Венді керуватиметься, здійснюючи нагляд: «Я не хочу нав'язувати своє рішення у цій ситуації, але все ж воліла б чітко знати, як ти працюватимеш із цим питанням. У своїй кар'єрі ти матимеш іще багато подібних випадків». Марша наглядала за тим, як Венді пильнувала за проблемною працівницею. Вони часто зустрічалися, і Марша у ввічливій, але чіткій формі запитувала про якість та результати. За три тижні стало до болю очевидним, що ефективність роботи погіршилася. На тридцятий день Марша запитала Венді, що та збирається робити.

Венді відповіла: «Я хочу продовжувати їй допомагати. Протягом іще тридцятьох днів».

Марша відповіла: «Я помітила, що ти встановила конкретні та закономірні цілі для цієї працівниці, а вона і не наблизилася до їх досягнення. Однак ти ще хочеш продовжити спроби. Поясни, щоб я зрозуміла».

– Мені не подобається, що ти наглядаєш за моєю роботою. Маю таке відчуття, ніби великий брат за мною стежить. Просто дай мені самостійно впоратися із цим.

– Ти наглядаєш за нею, щоб дати їй шанс утриматися на роботі. Я пильную за тобою, щоб ти розвивалася. Я дам тобі ще тридцять днів, про які ми з тобою домовилися, але якщо вона не впорається, нам доведеться щось вирішити. І ще – я хочу бути повністю поінформованою про успіхи чи навпаки.

На тридцятий день Марша попросила показати їй статистику. Стало очевидним, що працівниця не підходила для організації.

– *Звільнення* – це таке неприємне слово, – сказала Венді.

Марша відповіла: «Важко відпускати людей. Але саме тому я пильно наглядала за тобою у цій ситуації. Ти чудово керуєш добре вмотивованим і талановитим персоналом, але тобі потрібно також долати проблеми. Я думаю, що якби я не спостерігала за тобою так пильно, ця проблема і далі тривала б».

– Мені неприємно визнавати це, але вважаю, що ти маєш рацію, – мовила Венді.

#### 4. ПОКЛАДАЙТЕ ДОМІНУВАННЯ НА ІНШИХ

*Деякі лідери будують мережеву інфраструктуру командування та контролю з метою ефективного врегулювання важливих питань.*

Славнозвісний тренер Національної футбольної ліги Білл Парселлз дещо знав про агресивне та відверте врегулювання конфлікту: не робити цього самому. Натомість він, дворазовий чемпіон Суперкубка з футболу та член Зали Слави, покладав домінування на інших.

У професійному футболі не можна було обійтися без жорсткого та суворого ставлення до егоманіакальних суперзірок по сто з лишком кілограмів із завищеним рівнем тестостерону, яких тренував Парселлз. Однак він розвинув таку систему тренування, яка передавала та розподіляла функції командування і контролю між іншими. Часто траплялися випадки, коли капітани його команд, на зразок блискучого напівзахисника Лоуренса Тейлора, переймали на себе роль охоронця правопорядку. Парселлз висловлював свої занепокоєння Тейлору особисто під час розмови, після чого останній дорікав членам команди, які не докладали особливих зусиль, бунтували чи сіяли хаос. Парселлз намагався проводити хоча б декілька хвилин на тиждень з усіма п'ятдесятьма з гаком футболістами, щоб нагадати їм про себе та перевірити їхній дух і відносини. Таке поєднання турботи й дорікань мало виняткову ефективність у Національній футбольній лізі, і високі досягнення команд Парселлза лише підтверджують це.

Усвідомивши ефективність цієї тактики, Джонатан розпорядився, щоб його менеджери здійснювали комунікацію між собою і не покладатися повністю на його рішення. Така стратегія була особливо дієвою, коли у працівників нижчих рангів починали виникати проблеми в роботі.



У команді маркетологів його компанії Джессі працював копірайтером. Роботу він виконував на високому рівні, та був недосвідченим. Його начальниця, Сара, була однією з найцінніших працівниць компанії, але вона ненавиділа конфлікти. До того ж, їй важко давалося керування людьми.

Під час зустрічі лідерів компанії Сара з певним розчаруванням розповіла, що Джессі був надзвичайно здібним, але повільним працівником, і що вся його робота не творчого характеру залишалася їй. Іноді вона сиділа до ночі, щоб доробити за нього документацію та вичитати його письмові роботи.

Замість того, щоб самому наполягати, аби Сара й далі продовжувала тиснути на підлеглого, Джонатан віришив долучити сюди колег. Він звернувся до свого менеджера з продажу, який міг прекрасно тримати непростих працівників від контролем, і запитав: «Ноя, що ти думаєш?». Ной знав, що із Сарою треба поводитися делікатно. Більшості людей він досить прямолінійно висловлював свої думки, але до Сари говорив м'яко. «Якщо Джессі не виконує усю роботу, то краще зробити йому зауваження зараз, ніж потім. Що довше це триватиме, то серйознішою ставатиме ця проблема». Потім Джонатан звернувся до одного з найм'якіших менеджерів. Вона підтримала Ноя: «Саро, я розумію, що ти не хочеш конфлікту, але Джессі ніколи не навчиться правильно виконувати роботу, поки не відчуватиме відповідальність за це».

– Я поговорю з ним, – сказала Сара майже без ентузіазму.

## 5. ДОМІНУЙТЕ З ПЕРШОЇ СЕКУНДИ ЗУСТРІЧІ

*Інколи переговори проходять успішніше, якщо вони почнуться одразу з чіткого розуміння, що нікому не вдасться експлуатувати чи маніпулювати лідером.*

Карі пишалася тим, що дотримувалася кооперативного стилю лідерства. Проте характер її не був м'яким. Карі стала першою жінкою великої хімічної компанії, яку призначили керувати заводом.

Працівники неодноразово вимагали змінити п'ятиденний графік роботи по 8 годин на чотириденний по [10](#). Упродовж років вони просили кожного чергового керівника заводу змінити графік і щоразу у відповідь чули категоричну відмову.

Напередодні першого дня на новій посаді до Карі дійшли чутки про те, що багато працівників компанії вважають її призначення

перевищеним і що вони очікують від неї м'якого ставлення. Вона знала, що її проситимуть змінити графік роботи, і не була проти. Але вона не знала, як це відобразиться на самому бізнесі та його безпеці. Разом із тим, Сара хотіла одразу дати всім зрозуміти, що маніпулювати нею не так уже й легко. Вона подумала: *«Як кооперативний лідер я ніколи не досягну успіху, якщо мене вважатимуть слабкою»*. У перший же робочий день Карі до її кабінету завітала група представників заводу, які емоційно виклали справу про чотириденний десятигодинний робочий графік.

– Ні, – відповіла Карі.

Шоковані, вони почали тиснути дужче.

– Ні, – повторила вона.

Із часом всі помітили, що Карі значно більше підтримувала їх у переважній більшості питань, ніж це робили попередні керівники заводу. Тож група представників повернулася знову.

– Ми не розуміємо, чому у більшості питань, що стосуються роботи заводу, ви виявляєте підтримку, а від пропозиції реструктурувати робочий тиждень так швидко відмовилися?

У відповідь Карі сказала: *«На це є дві причини. Перша – ви поводитися грубо та вимогливо, ніби намагалися здобути наді мною владу. Друга – ви не представили свою пропозицію як ділову угоду. Ви просто поводитися так, ніби я повинна дати вам все, чого ви хочете, тому що ви цього хочете. Пам'ятайте, що і в мене є начальник. Власне, декілька начальників. Я відповідаю перед ними за роботу та безпеку цього заводу»*.

За кілька тижнів вони повернулися з продуманою діловою угодою, де виклали пропозиції з усіх питань. Карі ознайомила менеджера, перед яким вона звітувала, з цим планом і той дав згоду на те, щоб спробувати реалізувати його. Спроба була успішною. І згодом нову політику було ухвалено.

## 6. СТРУКТУРУЙТЕ ГРУПОВІ РІШЕННЯ

*Використовуйте свій вплив на ухвалення найвагоміших розпоряджень і рішень, щоб допомогти іншим дійти до оптимальних рішень крізь непорозуміння та конфлікти.*

Щойно Джонатан дізнався, що у їхньому регіоні з'явився новий конкурент, він почав шукати шляхи, якими можна зацікавити й утримати у своїй компанії найздібніших працівників. Крім того, він

хотів зберегти рентабельність підприємства, якщо його конкурентам заманеться обійти його в цінах. Ознайомившись із кількома моделями розподілу прибутку, він вирішив долучити до цього питання команду лідерів: «На нашій території з'явився новий конкурент, і я хочу, щоб наша компанія залишалася в лідерах. Сподіваюся, ви продовжите тут працювати через те, що вам подобається і вам непогано платять. Я приготував загальний огляд кількох різних методів, як збільшити вашу заробітну платню на основі ефективності в роботі. Вважаю, що нам слід це зробити якомога швидше, інакше потім, коли компанія розширюватиметься, нам буде складно знайти кращих інженерів та фахівців з продажу».

Він вручив команді товсту папку з інформацією та вирушив у чотириденне відрядження. Повернувшись назад, він помітив, що команда розгублена. Кожен ставив собі та іншим тривожні запитання: «У компанії виникли проблеми через серйозного конкурента? Ми зароблятимемо менше грошей? Це означає, що я повинен тепер конкурувати зі своїми колегами, щоб довести, що я вартий свого окладу? Джонатан щось від нас приховує?».

Протягом декількох днів він намагався переконати команду та цілу компанію, що все гаразд, але ніяк не міг подолати їхню стурбованість. Він розповів команді надто багато деталей про моделі розподілу прибутку і замало інформації про те, як команда може обрати найдоречнішу модель. Через це вони були такі спантеличені. Тож він призначив іще одні збори та обмежив рішення двома моделями, які, на його думку, добре підходили б компанії їхнього масштабу. Завдання команди полягало в тому, щоб обрати одну модель, а потім визначити принципи, за якими буде розподілятися прибуток. Він наголосив, що ніхто не зароблятиме менше, а навпаки – більше, якщо компанія приносить більше прибутки.

За кілька днів усі дискусії вщухли, до працівників повернулася впевненість, а чутки зникли безслідно.

Коли контроль застосовують у правильному контексті та правильних пропорціях, він вселяє впевненість. Ми хочемо, щоб у складних, серйозних чи неоднозначних ситуаціях хтось узяв на себе відповідальність. Нам потрібно чітко окреслити бодай щось, чого ми хочемо досягнути, ухвалюючи складні рішення для того, щоб зосередити думки навколо цього.

## 7. ЗБІЛЬШУЙТЕ ОСНОВУ ДЛЯ ВЛАДИ

*Іноді домінування потребує, щоб збільшувалася не лише формальна влада.*

Коли підприємницька компанія почала швидко розширюватися, її власник взяв на роботу Регіну на посаду директора управління персоналом, щоб їхня організація стала згуртованішою та ефективнішою. Одна жінка з відділу персоналу, Сінді, працювала у цій компанії вже багато років, виконувала найрізноманітніші завдання та, як зазначила Регіна, «спрямовувала все догори, коли те рухалося вперед».

Коли Регіна помітила, що ця жінка мала недостатньо знань про HR, то запропонувала їй відвідати упродовж тринадцятих тижнів курс гарантій і компенсацій. Сінді відмовилася: «Ви все ускладнюєте». Але Регіна наполягала на своєму. Сінді таки почала відвідувати курси, проте за вісім тижнів покинула їх. Регіна налаштувалася звільнити Сінді за непрофесіоналізм та непідпорядкування, але вирішила спершу поговорити з власником компанії.

Той відповів: «Вона працює з нами з самісінького початку. Вона віддана компанії і проводила на роботі більш часу, ніж решта працівників разом узятих. Я не хочу втрачати її. Знайди спосіб, як можна її утримати».

Регіні бракувало бути просто начальницею Сінді. Стало зрозумілим, що влада у Сінді з'явилася через те, що вона тривалий час тут працює, і, як наслідок, у неї виникло почуття всездозволеності. Регіна почала занотовувати усі розмови з Сінді та вела запис її помилок, недоглядів і пробілів у знаннях. Водночас вона часто обговорювала з власником компанії далекоглядні цілі. І, зрештою, переконала його у тому, що зростаюча роль управління персоналом потребує від Сінді глибших знань, інакше користі від неї в подальшому буде мало. Власник погодився з Регіною.

Регіна знову запропонувала Сінді пройти курси, але й цього разу вона відвідала лише половину занять і поскаржилася, що навчання їй зовсім непотрібне, та відмовилася його завершувати.

Утім цього разу власник був солідарним із Регіною.

Регіна сказала Сінді завершити курс сертифікації, інакше її звільнять.

Очікуючи, що її підтримають, Сінді пішла одразу до власника. Вона була шокована, коли той трохи ніяково сказав, що Регіна відповідає за відділ управління персоналом і що Сінді мусить виконувати її накази.

Коли Сінді іще раз відмовилася пройти курс, Регіна відпустила її на три дні з роботи, щоб та подумала, чи хоче вона продовжувати тут працювати.

Сінді повернулася, не змінивши своєї думки. Її звільнили.

#### 8. ПОСТУПОВО НАРОЩУЙТЕ ІНТЕНСИВНІСТЬ ДОМІНУВАННЯ

*Іноді у конфлікті потрібно домінувати навіть над найкращими працівниками, особливо, якщо вони дедалі більше опираються змінам.*

Скотт – чудовий працівник компанії з оптового постачання продуктів для гурманів. Однак його бос (і колишня колега) Ребекка відчувала, що у відділі інформаційних технологій, який він очолював, потрібно щось змінити. Вона зустрілася з ним, щоб поговорити про модернізацію технологій та залучення аутсорсингових компаній до вирішення деяких завдань ІТ. Також вона вважала, що ІТ-відділу потрібна свіжа кров, оскільки ніхто з їхнього колективу ніколи не працював на іншу організацію. Скотт не заперечував, але й не погодився з думкою Ребекки. Він відчував, як його відділ поступово розвивається, стає ефективнішим і професійнішим. Йому здавалося, що Ребекка перебільшує.

Ребекка не хотіла наполягати і змушувати Скотта робити зміни у відділі. Водночас вона проконсультувалася з директорами інших ІТ-компаній, які працюють у тій самій сфері, і чітко зрозуміла, що їй не варто поступатися Скотту. Треба дійти з ним згоди.

За кілька місяців роботи і проведених зборів її кооперативний підхід приніс лише мінімальні зміни на краще. Тож вона почала інтенсивніше займатися цим питанням. Вона склала перелік змін, зазначивши, на які вона погодиться чекати, а які необхідно виконати упродовж конкретних термінів.

Скотт не вклався у два кінцеві терміни. Аналізуючи результати роботи Скотта за перший термін, Ребекка похвалила його за знання компанії, клієнтів, галузі та за ставлення до клієнтів. Але разом із тим, вона дедалі більше сумнівалася, що він зможе керувати ІТ-відділом упродовж іще п'яти років. Вона дала йому дев'яносто днів на те, щоб він зробив конкретні, чітко визначені зміни в ІТ-відділі.

– Ти плануєш звільнити мене? – запитав Скотт.

– Ні, я не хочу, щоб ця компанія втратила тебе. Але я планую змінити твої обов'язки у компанії. Я хочу, щоб ти до кінця тижня подумав, чи почнеш ти змінювати відділ. Якщо ні, ми знайдемо тобі інше завдання.

За декілька днів Скотт повернувся, щоб обговорити зміну посади.

– Я досі не погоджуюся на деякі зміни, які ти хочеш побачити у потрібні тобі терміни. Але мені подобається ця компанія, і я хочу зробити свій внесок у її розвиток.

Скотт успішно виконував роботу на новій посаді, а змінити IT-відділ Ребеці допоміг консультант.

## 9. ІЗОЛЮЙТЕ ЗДІБНИХ, ТА ПРИ ЦЬОМУ ГРУБИХ ДОМІНАНТІВ

*Інколи необхідно створити певний захисний шар навколо неймовірно здібних, але при цьому надзвичайно складних людей. Ізоляція захищає інших працівників від здібних, та при цьому грубих домінантів, а тих – від сторонніх впливів.*

Стів Джобс був нестримно винахідливим та потужним стратегом і зробив не одну революцію у світі технологій та дизайну<sup>10</sup>. Однак він принижував та кепкував із невартісних ідей та з тих працівників, які не хотіли його слухатися. Джобс розглядав кооперацію не як мирний компроміс, а як битву за першість. Він не міг терпіти недосконалість. Коли дистриб'ютори невчасно доставляли потрібну кількість чипів, він починав їх сварити<sup>11</sup>. Якщо йому не подобалася чиясь ідея, він говорив, що це лайно<sup>12</sup>.

Із часом він усвідомив, що був винятково обдарованим, але разом із тим – грубим. Перебуваючи на другому терміні посади головного директора компанії «Apple», він хотів приносити користь для організації, не завдаючи їй шкоди. Він знав, що не може контролювати себе, тож попіклувався, щоб компанія наймала решту керівників, які стримуватимуть його надмірну емоційність та потенційну загрозу для інших.

Лідери, які зрозуміли справжню суть стратегії домінування, не вважають її вродженим симптомом та не применшують її до рівня моральної неповноцінності. Вони можуть помітити, що за таким жорстким стилем приховується талант. Але цього треба навчитися.

Типова помилка, яку роблять власники та керівники організацій, полягає в тому, що вони підвищують на посадах своїх найкращих фахівців. Джонатан потрапив у цю пастку, коли призначив Кена відповідальним за відділ спеціалістів із продажів. Кен був справжнім віртуозом продажів. Він міг неперевершено розбудувати відносини з перспективними клієнтами, мав виняткові здібності розповідати про послуги компанії таким чином, щоб це звучало цікаво. А найбільше

вважає тим, що йому вдавалося одна за одною укласти угоди з продажів.

Спершу Джонатану не надто хотілося призначати Кена на керівну посаду. Продажі та управління потребують різних здібностей. Однак Кен дуже хотів підвищення і був доволі переконливим; він показав Джонатану змістовний план допомоги іншим спеціалістам із продажів.

Джон подумав, *що решта спеціалістів із продажів багато чого перейматимуть від Кена, навіть, якщо він не буде добрим менеджером.*

Але Кен не дотримувався свого лаконічного плану навчання, підготовки та мотивації спеціалістів із продажів. Натомість він сварився з ними, коли вони робили щось не так, як він. Він «надихав» їх цькуванням. Він гарчав, коли його працівники хотіли перепочити після обдзвонювання компаній із пропозицією співпраці. Будь-хто, хто наважувався не погоджуватися з ним, чули у відповідь грубі нагадування про те, що він, Кен, є босом, а не вони.

Джонатан кілька разів втручався і намагався обговорити з Кеном техніку та стратегії, як потрібно вирішувати конфлікти, зміцнювати команду та об'єднувати різні погляди в один командний підхід.

Однак все, що говорив Джонатан, проходило повз глухі нарцистичні вуха.

Коли за три тижні звільнилися два хороші спеціалісти з продажів, Джонатан зрозумів, що припустився помилки. Він не хотів і далі втрачати своїх фахівців, але разом із тим йому не хотілося втрачати Кена, який віртуозним чином здійснив безліч операцій з продажів.

Джонатан ухвалив відповідальне рішення. Він сказав Кену, що той надто досвідчений для роботи з початківцями, і призначив його на нову посаду (спеціаліст із розвитку бізнесу), сказавши, що він, Джонатан, буде ним керувати, а не новий менеджер з продажів, якого вони мали взяти на роботу. Кен повернувся до того, що він робив якнайкраще, укладаючи угоди одна за одною.

## 10. ВЖИВАЙТЕ ЖОРСТКИХ ЗАХОДІВ

*Коли кооперативні методи не діють, ми мусимо вдаватися до примусу, щоб інша сторона пішла на поступки.*

У домінантів є кілька жорстких варіантів тактики, якими вони можуть скористатися в останню чергу. Вони можуть розкидатися погрозами, грати у доброго/поганого копа, вносити неважливі пропозиції чи такі, які обійдуться дорогою ціною, роблячи це «невеличкими порціями» (щоб

провокувати інші сторони до незначних поступок, які крок за кроком збільшуватимуться), вести відкриту боротьбу (публічно заявляючи про свою незмінну позицію), а також вдаватися до прямого залякування<sup>13</sup>.

Коли Карі виявила, що одна з чотирьох змін на хімічному заводі, яким вона керувала, працювала набагато гірше, ніж решта, то відверто поговорила з працівниками тієї зміни. Вона показала їм статистичні показники роботи та розповіла, як решта змін негативно відгукувалася про них. Але залучити їх до змістовної розмови не вдавалося – лідери цієї зміни поводитися зарозуміло, влаштовували навіть клоунаду. Вони висловлювалися так, ніби тримали над Карі владу й мали право ігнорувати її думки. Коли їм показали невтішні результати їхньої роботи, вони відчували себе жертвами поганого керування та нечесної політики. Карі, мабуть, серйозніше б сприйняла їхні сентименти, якби її не підтримували працівники інших змін. Їй добре вдавалося будувати кооперативні відносини з іншими трьома командами.

Вона почала жорсткіше наполягати на тому, що четверта команда не виконує плани виробництва.

– Плани не мають нічого спільного з реальністю, – пролунало у відповідь.

– Але ж інші три зміни щомісяця виконують ці плани. Вони говорять, що плани надскладні, але посильні, – відповіла Карі.

Спершу така зарозумілість та зухвалість налякали її. Обміркувавши ситуацію та проконсультувавшись з іншими, вона зрозуміла, що деякі працівники зміни «труїли» завод. Якби вона не зупинила це або ж погодилася на їхні вимоги, то їхній авторитет міг би поширитися, завдаючи шкоди виробництву, її репутації та довірі. Карі розуміла, що вони наполягатимуть на війні. Тож вона призначила наступну зустріч.

– Я проаналізувала ваші скарги та проконсультувалася з іншими командами. Я поділю вашу зміну і розкидаю серед решти трьох змін. Якщо це не допоможе вам змінити думку та ставлення до роботи, то я звільню кожного, хто не впорається із завданням.

Головний представник цієї зміни віддячив їй криком: «Мені не потрібне це лайно. Я йду!», і грюкнув дверима.

Вона відповіла спокійно: «Гаразд. Він зробив свій вибір». За кілька днів вона звільнила іще декількох працівників за непокору.

Минув час, і група вже не піддавалася негативному впливу домінанта зміни. Кожен працівник діяв у кооперації з рештою, щоб довести Карі,



що під її керівництвом вони можуть працювати злагоджено та підвищувати ефективність роботи.

## **ЯК ОПАНУВАТИ КОНСТРУКТИВНЕ ДОМІНУВАННЯ: БУДІВЕЛЬНІ БЛОКИ**

Коли домінування діє, розв'язує агресивний конфлікт із мінімальною шкодою для його учасників чи організації в цілому, то це означає, що керівник не вдається до цієї стратегії понад міру. Це свідомий вибір того, хто бачить перед собою чітку мету.

Для того, щоб домінувати у конфлікті, ефективний керівник не мусить відчувати незручності від влади та контролю. Ця людина повинна вміти домовлятися як за себе, так і за організацію в цілому. Більше того, наполегливість (разом із контролем рівня агресивності) дає змогу керівникові легко вдаватися до примусу, не перетинаючи межі надмірності. Зрештою, керівнику має подобатися складність. Спрощене бачення на кшталт «все або нічого» у складних ситуаціях має більшу ймовірність перетворити домінування на помсту чи приниження.

Майстри домінування мають щось на зразок перемикача. Вони можуть тримати цю стратегію наготові допоки не вичерпаються усі кооперативні методи вирішення конфлікту. Разом із тим, вони можуть домінувати у правильних пропорціях та правильній інтенсивності, як цього потребують цілі, команда, організація.

## **ВИСНОВКИ ПРО КОНСТРУКТИВНЕ ДОМІНУВАННЯ**

**До ситуації командування та контролю:** це стосується конфліктних ситуацій, в яких ви маєте вищу владу і тримаєте перед собою суперечливі та абсолютно несумісні цілі та потреби, а також тоді, коли вам конче необхідно зберегти в подальшому відносини зі своїм суперником.

**Стратегія:** для того, щоб підлеглі чіткіше усвідомили вашу владу та контроль; що вони дуже залежать від вас, ваших пріоритетів і разом з тим, щоб зменшити у них відчуття односторонньої влади та зменшити вашу залежність від них.

## ТАКТИКИ

1. Поясніть, хто головний.
2. Розвивайте м'яку владу, щоб зменшити негативний вплив жорсткої влади.
3. Спостерігайте на багатьох рівнях.
4. Покладайте домінування на інших.
5. Домінуюте з першої секунди зустрічі.
6. Структуруйте групові рішення.
7. Збільшуйте основу влади.
8. Поступово нарощуйте інтенсивність домінування.
9. Ізолюйте обдарованих, та при цьому грубих домінантів.
10. Вживайте жорстких заходів.

## ПЕРЕВІРКА НАВИЧОК

Перевірте навички, якими вже володієте. Обговоріть ваші відповіді з тим, кому ви довіряєте.

**Я можу діяти кооперативно та помірковано.** У більшості ситуацій, перед тим, як вдатися до домінування, я користуюся іншими методами вирішення конфлікту: пояснюю, слухаю, обговорюю та переконую. Дуже рідко я починаю вирішувати конфлікт із домінування.

**Я слухаю та раджуся.** Навіть якщо деякі конфлікти вимагають лише стратегії домінування, я не дію ізольовано. Я довіряю колегам, із якими будую надійні відносини, та намагаюся отримати рекомендації і пояснення як до, так і після складної зустрічі.

**Я знаю, як наполягати на своєму.** Я можу відстоювати свою позицію, бути непохитним та переконаним у своїй думці. Я можу чітко пояснити ситуацію та негативні наслідки невиконання моїх вимог. Я можу залишатися непохитним та уникати невпевненості чи вагань.

**Я можу чітко висловлюватися.** Я розвинув у собі здібності висловлюватися чітко й однозначно, навіть під час напружених бесід.

**Я можу опиратися тиску, а також даю раду надзвичайно напруженим конфліктами.** Я не відхиляюся від головної теми, коли мене атакують. Я повторюю свою позицію, щоразу надаючи чіткі пояснення, навіть коли протилежна сторона мене не слухає чи не розуміє.

**Я досить добре вмію контролювати емоції.** Я можу наполягати на своєму, не вдаючись до криків, грубості, сарказму чи приниження. Якщо я втрачаю контроль над власними емоціями, особливо над гнівом, то

вибачаюся у доречний для цього момент. Я вмію контролювати гнів, таким чином, він не шкодить організації та кооперації.

**Я можу зробити крок назад і кинути ширший погляд на ситуацію.** Хоча досить неприємно й непросто когось дисциплінувати чи навіть звільняти, я тримаю в голові ширшу картину того, що насправді є корисним для організації.

**Я можу сприймати критику.** Попри неприємні емоції, що супроводжують конфлікт до та після виникнення, я почуваюся сильним і здатним тримати власну оборону та інстинкти під контролем, щоб протидіяти критиці. Я не приймаю критику близько до серця.

**Я впевнена у собі людина.** Попри те, що я можу вагатись у певних питаннях і потребувати підтримки, я залишаюся упевненою в собі людиною, здатною ухвалювати серйозні рішення заради кращого результату.

**Я вмію посилювати власну впевненість у своїх рішеннях.** Коли я ухвалю складні рішення, то знаю, як про це потім не шкодувати, не соромитися та не передумати. Я розумію, що деякі конфлікти можуть завершитися неприємними наслідками, або несподівано обійтися дорогою ціною, але я роблю це з найкращих мотивів і знаю, як жити з тим, що я сам обрав.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕНЬ**

Як ми вже говорили, під час конфлікту до домінування як стратегії можуть вдаватися понад міру. Проте нездатність чи небажання хоча б раз скористатися цією стратегією накладає величезні обмеження. Обговоріть такі питання з кимось відвертим та розсудливим.

- Опишіть ситуацію, у якій я надто рано почав сперечатися, застосовуючи примус. Тобто, чи бачили ви, як я користувався стратегією домінування передчасно або недоречно у тих ситуаціях, коли це вийшло за рамки конструктивності?

- У яких ситуаціях я недооцінив цю стратегію, вважаючи, що вона призведе до конфлікту? Чи були випадки, коли я був занадто м'яким, терплячим або повільним у протиборстві чи встановленні чітких рамок? Яких заходів я можу вжити, щоб чіткіше показати свою владу та вплив на організацію, якщо я виявляю це недостатньою мірою?

- Обговоріть будь-якого лідера з сьогодення чи минулого, який був розсудливим під час конфліктів і міг легко перемагати. Він чи вона не повинні були користуватися домінуванням як стратегією дуже часто, рідко чи в неправильному контексті. Що ми знаємо про того лідера?

Яким чином він ефективно застосовував владу заради кращих здобутків для організації? Яким чином він урегульовував конфлікт між нерівними сторонами?

## СТРАТЕГІЧНА ПОСТУПЛИВІСТЬ

Філ Джексон, чемпіон NBA та гравець баскетбольної команди «Нью-Йорк Нікс» був на зріст вищим за два метри. Він вражав і навіть лякав кремезністю. Філ Джексон був сильним гравцем, агресивним захисником, однак коли він покинув спорт та змінив роботу, йому потрібно було змінити також і підходи до неї.

У 1989 році він став головним тренером сильної команди «Чикаго Буллз». Для того, щоб тренувати найбільших зірок професійного баскетболу усіх часів (з-поміж них Майкл Джордан, Скотті Піппен і Денніс Родман), які водночас були найбільшими егоїстами усіх часів, йому слід було змінити методи вирішення конфліктів із ними та між ними. Переїнявши філософіями Сходу та корінних американців, Філ Джексон отримав прізвисько «Дзен Майстер» і розвинув такий стиль тренування, який був пройнятий спокоєм, повагою та мудрістю. Навіть тоді, коли його гравці з найскладнішими та ірраціональними характерами (як Денніс Родман) кидали йому виклики, він спокійно вирішував усі їхні претензії та повадився з ними досить шанобливо. Він знайшов спосіб, як витерпіти і контролювати непокірність Родмана (його пропуски тренувань, запізнення, расистські зауваження на камеру, сексуальні витівки), а також як продовжувати тримати його у грі, під час якої він демонстрував неабиякі результати. Філ Джексон вважається найкращим тренером в історії NBA, під керівництвом якого було здобуто одинадцять перемог (станом на сьогодні) у різноманітних чемпіонатах і який продемонстрував найвищий відсоток перемог серед усіх тренерів NBA.

Усе в цій книзі розповідає про те, як досягнути мети шляхом врегулювання конфлікту чи силою конфлікту, щоб сприяти відкритості та розвитку здібностей колективу, або ж вирішити певні проблеми. Здавалося б, поступливість не в змозі допомогти досягнути кінцевої мети та, врешті-решт, означає капітуляцію на користь того, хто має владу. Такої думки дотримуються лише пригнічені жертви.

Насправді, поступливість спроможна діяти як стратегія, завдяки якій ви зможете досягнути своїх цілей. Поступливість не вважається найбільш прямолінійною стратегією серед тих, які ми тут описуємо, але разом із тим вона не породжує теплих, позитивних емоцій. Певною мірою поступливість є найдотепнішою та найрозумнішою з-поміж усіх сімох стратегій, до того ж вона наділяє вас владою. Менеджер середньої ланки може перемогти з тріумфом у суперечці зі своїм прямим

підлеглим, але щоб досягнути цілей свого власного менеджера, йому потрібно спершу поступитися, а потім, завдяки методам прихованого впливу, продовжувати вирішувати питання. Головний директор компанії може впевнено ухвалювати остаточні рішення без команди своїх лідерів, але за доречної нагоди він також може поступатися на користь їхніх думок. У ситуаціях, коли ви наділені меншою владою, ніж будь-хто інший у ваших відносинах, хто постійно щось вимагає і якого навіть кортить послати під три чорти, поступливість вважатиметься кращою стратегією.

Візьмемо до прикладу історію Крістіни. Вона працювала офіс-менеджером і відповідала за персонал та фінансову звітність виробничого підприємства, на якому працювало 150 осіб. Вона була високо організованою, обізнаною з правилами управління персоналом та промисловим законодавством, точною у фінансових та облікових операціях. Вона чудово виконувала свою подвійну роль. Працівники ставилися до неї з прихильністю, оскільки вона захищала їх, коли це було потрібно. За словами Марини, її підлеглої та найбільшої шанувальниці, «вона є справедливим та сильним менеджером. Для мене та решти жінок, які тут працюють, вона є взірцем».

Але згодом виробництво очолив Генк, який уже тоді мав певну «репутацію». Уся компанія позаочі називала його «Комендантом», як героя поганого фільму про Другу світову війну. Він був із тих, хто виконує план за будь-яку ціну. Генк був рішучим, вимогливим, суворим лідером, який вдавався до сперечань та приниження інших. Йому подобалося розпалювати конфлікти.

Він цікавився думкою Крістіни досить рідко; просто говорив їй, що робити, а вона, здавалося, поступалася. Її персонал одразу ж це помітив.

– Із попереднім босом вона могла сперечатися, відстоюючи свою позицію, а зараз вона поводить, мов слуга Генка, і смиренно виконує його накази, – скаржиться Марина.

Коли Генк називав Крістіну «своїм бухгалтером», вона відповідала на це люб'язною усмішкою. Коли він просив її збігати за кавою до «Старбаксу», вона робила це. Коли він грубо перебивав її під час зборів, вона не скаржилася. Зміни в її поведінці найбільше вражали її колег-жінок.

– Мабуть, вона боїться, щоб її не звільнили, – роздумує одна з її помічниць.

– Але ж це божевілья. Вона має прекрасну репутацію у цій компанії.

То що ж сталося з Крістіною? Як із компетентного, наполегливого менеджера вона за один день перетворилася на людину, яка в усьому поступається?

Для багатьох із нас слово *«поступливість»* має негативну конотацію. Воно асоціюється із покорою, слабкістю та безправністю. Поступливість породжує у нас відчуття заляканості та жалюгідності. Набагато гірше, якщо цим словом можна описати характер людини: «Крістіна – поступлива», що означає: вона слабка, боягузлива, малодушна. Однак поступливість може слугувати також і потужним інструментом, коли ви відчуваєте, що опинилися в конфлікті, з якого лише одна сторона вийде переможцем. Часто для поступливості потрібні вміння терпіти, змиритися та витримувати керівника для того, щоб не погіршити ситуацію. Ми йдемо на поступки, щоб «придбати» додатковий час чи втриматися на посаді, ми йдемо на поступки доти, доки не виберемося з клятої проблеми. У репертуарі мудрих та адаптивних керівників і членів команд поступливість є необхідною стратегією. І хоча від неї не буваєш цілком задоволеним, все одно краще виконати чийсь наказ, ніж залишитися ні з чим.

Конфліктні ситуації, де стратегія поступливості є доцільною, належать до ситуацій «нерадісної терпимості», тобто, коли ви опиняєтесь у конфлікті з домінуючим керівником і подолати його буде важко, оскільки переможцем залишиться лише хтось один.

Застосування стратегії поступливості під час конфлікту буде дієвим, якщо:

- вам потрібно зберегти відносини з іншою стороною задля досягнення власної мети;
- інша сторона налаштована проти вас і не є вашою стороною;
- інша сторона має набагато більше влади, ніж ви.

## **ЩО СПОНУКАЄ ЛЮДЕЙ ІТИ НА ПОСТУПКИ?**

Дехто з нас має більшу схильність до поступок під час конфлікту з керівною особою. Домінанти усіх типів – авторитарні батьки, агресивні брати чи сестри, жорстокі ровесники, грубі боси, злі чоловіки чи дружини, автократичні диктатори – можуть схилити вас до такої реакції. Що довше вони ставляться до вас таким чином, то глибше поступливість укорінюється у вас. Люди з низькою самооцінкою або ж ті, хто глибоко

переконаний, що їхнє життя залежить лише від зовнішніх чинників, частіше будуть іти іншим на поступки під час конфлікту.

Культура нашого життя і роботи також впливає на нашу схильність іти на поступки. В організаціях чи установах, які функціонують за чіткою вертикаллю влади (на зразок Збройних Сил США, католицької церкви, спортивних команд та багатьох інших корпорацій), часто потрібно, і це навіть вітається, щоб підлеглі йшли на поступки вищому керівництву. Будь-яку іншу поведінку розцінюють як непокору. На цих самих засадах базовані деякі національні культури, де поважають владу й колективізм. Коли ж культура народу та організації разом заохочують підлеглих до поступливості, то існує велика ймовірність, що це стане вкоріненою, автоматичною і незаперечною реакцією.

Однак коли поступливість стає хронічною, коли вона стає єдиним вибором – це проблема. Дослідження з'ясувало, що поступливість негативно впливає на здоров'я людини і може сприяти гніву, грубості й ворожості. У свою чергу, це призводить до втрат як для тих, хто пішов на поступки, так і для тих, кому пішли на поступки, і для організації в цілому.

## **САМООЦІНЮВАННЯ: ЧИ ЗДАТНІ ВИ ЙТИ НА ПОСТУПКИ?**

Щоб зрозуміти, як сильно ви схильні до поступливості, позначте цифру, яка найкраще описує ваше ставлення до таких тверджень.

- 1 = Повністю не погоджуюся
- 2 = Не погоджуюся
- 3 = І так, і ні
- 4 = Погоджуюся
- 5 = Повністю погоджуюся

1. Я завжди або у більшості ситуацій погоджувався з босом.
2. Більшість людей від природи наполегливіші, ніж я.
3. Більшість неприємних моментів у моєму житті сталися через погану вдачу.
4. Дуже часто мені здавалося, що я майже не впливаю на ситуації, що трапляються зі мною.



5. Якщо я виявляю неповагу до керівництва, то роблю це за їхніми спинами.
6. Дуже часто я бачив, як те, що мало статися, ставалося, незважаючи на всі мої зусилля.
7. Для того, щоб отримати гарну роботу, необхідно передусім бути у правильному місці, у правильний час.
8. Виклики чи критика на адресу керівництва можуть дорого обійтися.
9. Я не можу конфліктувати з керівною особою; мені краще рухатися за течією.
10. Мені подобаються стабільні й передбачувані ситуації, тож я не «розгойдую човна».
11. Коли мені не подобається розвиток певних ситуацій на роботі, я мирюся з цим і чекаю поліпшення.
12. Де б я не працював, про мене завжди відгукуються, як про людину-акомодатора.
13. Єдиною причиною, чому я ще не досягнув більшого, є мій начальник.
14. Люди, які не погоджуються з керівництвом, в результаті опиняються в гіршій ситуації, ніж до того, як вони виступили проти.
15. У більшості ситуацій на роботі краще змиритися з речами, які тобі не подобаються; висловлюючи свої думки, ти не поліпшиш ситуацію і не вирішиш жодних проблем.

## **РЕЗУЛЬТАТИ**

Що вищою буде сума відповідей, то більше ви схильні йти на поступки. Головним питанням є те, чи ви йдете на поступки *стратегічно* (а не *автоматично*). Як ми говорили раніше, робоче середовище та особливості вашої посади визначають, як ефективно поступливість може діяти на вашу користь.

Результати	Значення	Запитайте себе
<40	Ви зрідка йдете на поступки, якщо взагалі колись це робите.	Це так через те, що робоче середовище не сприймає цю стратегію? Чи ви просто не користуєтеся цією стратегією повною мірою?
40–49	Ви схильні до поступок.	Ви користуєтеся цією стратегією достатньою мірою та в правильному контексті?
50–59	Ви доволі часто вдаєтеся до цієї стратегії.	Чи не надто часто ви користуєтеся цією стратегією або у неправильному контексті?
60+	Ви покладаєтеся на цю стратегію у більшості випадків.	Можливо, ви надмірно користуєтеся цією стратегією. Чи робоче середовище підтримує її тією мірою, в якій ви до неї вдаєтеся? Чи ви ефективно користуєтеся нею та в правильному контексті? Чи вам потрібно навчитися розумінню того, коли найкраще застосовувати інші стратегії у конфлікті?

## **ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЧИ ПЕРЕБУВАЄТЕ ВИ ВСЕРЕДОВИЩІ, ЯКЕ ЙДЕ НА ПОСТУПКИ?**

Тепер заповніть іншу анкету. Вона допоможе зрозуміти, наскільки середовище вашої поточної роботи вітає стратегію поступливості. Оцініть ваші відповіді щодо кожного із тверджень, використовуючи одну з таких цифр:

- 1 = Повністю не погоджуюся
- 2 = Не погоджуюся
- 3 = І так, і ні
- 4 = Погоджуюся
- 5 = Повністю погоджуюся

**1. На моїй роботі дії керівництва рідко піддаються сумнівам.**

2. Боси не радяться зі своїми підлеглими, коли ухвалюють рішення.
3. Усі знають, що керівництво все одно отримає те, чого хоче, тож ми не висловлюємо своєї незгоди.
4. Коли ти не погоджуєшся з керівником, твої справи погіршуються.
5. В організації, де я працюю, краще виконувати те, що тобі кажуть.
6. Якщо ти не погодишся з босом, з тобою розірвуть усі відносини; тебе звинуватять і покарають.
7. Мій бос – домінант; його не цікавить думка решти людей.
8. У компанії, де я працюю, люди високих посад не хочуть, щоб їхню владу піддавали сумнівам.
9. У компанії, де я працюю, підлеглі рідко виступають проти своїх керівників.
10. У моїй організації керівники – суворі контролери.
11. Мій бос глузує чи стає грубим, коли на зборах хтось виступає проти нього.
12. Мій бос намагається контролювати все.
13. Підлеглі виконують накази своїх керівників без жодних відкритих заперечень.
14. У компанії, де я працюю, ми не вдаємося до кооперації; ми просто виконуємо те, що нам говорять.
15. Моєму начальникові не подобаються обговорення, його не цікавлять наші думки.

## **РЕЗУЛЬТАТИ**

Додайте ваші відповіді. Ви отримаєте результати в діапазоні від 15 до 75. Що вищим буде значення, то доречнішою буде стратегія поступливості у вашій організації. Тепер порівняйте результати самооцінювання з результатами тесту, який ви щойно пройшли.

\_\_\_\_\_ Результати самооцінювання з попереднього опитування.

\_\_\_\_\_ Результати останнього тесту оцінювання організації.

Подібні між собою результати свідчитимуть переважно про те, що ви доцільно використовуєте цю стратегію в умовах ситуації, що склалась у вас на роботі.

## **ШІСТЬ ПРИЧИН ІТИ НА ПОСТУПКИ КЕРІВНИЦТВУ ПІД ЧАС КОНФЛІКТУ**

**1. Ви починаєте боятися.** Вам потрібно пройти випробування диктатора, щоб вас приєднали до клубу та підвищили. Ви підозрюєте, що тут керівництво погрожує новачкам для того, щоб випробувати їхню здатність вистояти у проблемних ситуаціях, і вважаєте, що це лише тимчасово. Якщо ви пройдете цей етап, усе зміниться, вас приймуть і підвищать.

**2. Ви плануєте піти геть.** Останнім часом над вами забагато домінували, але вам потрібно утриматися на роботі (й зберегти оклад), доки не знайдете кращий варіант. Звісно, так робити негарно, але залишитися без роботи – варіант ще гірший. Вам потрібно сміливо терпіти, аж поки не виберетеся з цього пекла.

**3. Ви граєте у гру «послуга за послугу».** Вам потрібно щось конкретне: підвищення, трансфер на роботу, рекомендаційний лист чи гарний відгук. Ця стратегія є короточасною і потребує фінальної гри на визначення остаточного переможця.

**4. Ви експлуатуєте систему.** Ви знаєте, за якими принципами живуть і працюють керівники, тож ви вирішили погратися в цю гру і зробити так, щоб система почала працювати на вас і водночас проти них.

**5. Цим ви охоче платите за навчання.** Деякі домінанти і навіть жахливі боси можуть багато чого навчити. Дозвольте їм відчувати власне его та владу, як наслідок – ви зможете повчитися у них і рухатися далі.

**6. Вас затиснули в куток.** Ваш суперник, подібно до боксера, перемагає вас і не залишає вам жодного вибору, окрім як опустити голову і далі терпіти побої. Якби у вас був інший вибір, ви би ним скористалися, але наразі ви опинились у ситуації, коли поступки є справді кращими, ніж будь-що інше.

## НАСЛІДКИ НЕНАЛЕЖНОГО ЗАСТОСУВАННЯ ПОСТУПЛИВОСТІ

Британський історик і політик Лорд Актон попереджав: «Будь-яка влада псується. Повна влада псується повністю». Правдивим буде також і зворотнє трактування. Професор Школи бізнесу Гарвардського університету Розабет Мосс Кантер нагадує нам про те, що відсутність влади так само псується, посилюючи «песимізм, безпорадність і пасивну агресію». Вона наголошувала, що коли керівники та підлеглі чітко усвідомлюють власну відповідальність, але при цьому не можуть впливати на тих, хто наділений відносно більшою владою, то у них зароджується відчуття безправності, що погіршує ставлення до роботи та демотивує. Відсутність влади в найгіршому разі може спричинити прихований спротив та гнів, тож людина не зможе конструктивно підійти до конфлікту. Часто такі ситуації закінчуються проблемами зі здоров'ям, огрубінням характеру, бунтарством, саботажем та підривною діяльністю проти тих, хто наділений владою. Уявіть, у що це обійдеться організації. Поступливість (якщо вона не є стратегічною і триває надто довго) є пасткою, яка загрожує здоров'ю.

Навіть якщо поступливість не є хронічною, вона все одно може приносити негативні результати. Дехто йде на поступки у недоречних для цього ситуаціях, поступаючись тоді, коли цього робити не треба. Вони або не розуміють, що у цій ситуації у них є інші варіанти стратегій, або ж втрачають можливість використовувати цю стратегію по-справжньому стратегічно. Випадки недоцільного використання поступливості є лише марнуванням часу та можливостей. Поступливість, як і інші стратегії, про які йдеться у цій книзі, покликана бути лише засобом, що допоможе вам досягнути мети. Дуже важливо йти на поступки стратегічно, у належний момент, у належних пропорціях та в належних конфліктних ситуаціях.

Більше того, не слід плутати поступливість як стратегію зі зловтішним планом скинути керівника чи завдати шкоди організації. Ви повинні бути чесним із собою, коли стратегічно йдете на поступки заради кращого у вашій кар'єрі, репутації та стосунках з колегами. Поступки, на які пішов шекспірівський герой Яго, були частиною його плану зі знищення Отелло. Ситуація закінчилася трагічно для обох.

## ЯК ВИГЛЯДАЄ ПОСТУПЛИВІСТЬ У ДІЇ?

Перш ніж піти на поступки, зважте чотири головні моменти:

- Ви не лізете на рожен і цим купуєте час.
- Ви збільшуєте залежність від вас сторони із більшою владою.
- Ви перетворюєте суперництво, яке виникло навколо ваших спільних цілей, на кооперацію.
- Ви збільшуєте ваші власні ресурси влади і вплив над стороною, наділеною більшою владою.

Вам слід намагатися ефективно регулювати конфлікти і спрямовувати їхній розвиток у конструктивне русло. Однак це непросто зробити, коли ви опиняєтеся у конфлікті з домінуючим босом чи іншим керівником, який отримує задоволення від того, що чавить вас, і для якого верховенство є способом життя. Таким чином, поступливість допомагає переглянути ідею ефективності та, за можливості, побачити далекі перспективи. Спочатку ковтати гірку таблетку поступок здається більш-менш нормальним, аж поки це не перетвориться на звичку або ж, навпаки, посилить ваше бажання опиратися, а це погано. Але якщо йти на поступки стратегічно, це зможе послабити спротив та повернути вам контроль над жахливим відчуттям безправності.

Звичайні поступки є лише тимчасовим рішенням. Якщо поступатися надмірно часто, то це, швидше за все, діятиме негативно. Пам'ятайте, що у вас майже завжди існує краща альтернатива робочим конфліктам навколо спірного питання – звільнитися і піти геть. Така альтернатива може здатися поганою або ж навіть болісною. Але варто пам'ятати: якщо справи лише погіршуються, то звільнення є вашою опцією. Ви ніколи не потрапляєте в абсолютно безвихідні ситуації.

Наша стратегія поступливості стосується тих випадків, коли ви потрапляєте у неприємну ситуацію, де домінує керівник, який має набагато більше влади, ніж ви, що змушує вас без жодних претензій йти йому на поступки. Поступками ви зможете виграти деякий час, доки зрозумієте, яким чином ви маєте спрямувати ситуацію у конструктивне русло. Потім, якщо керівник не стає доброзичливішим до вас, вам слід поволі розпалювати ситуацію і почати застосовувати низку тактик, щоб натиснути на нього, але такою мірою, яка допоможе вам заперечувати злі наміри. Поступки допомагають крок за кроком змінювати характер відносин між керівником та підлеглим та, зрештою, досягати власних

цілей. Поступливість як стратегія не діятиме, якщо ви будете підлеглим, який проявляє непокору.

Перш ніж ефективно врегулювати конфлікт із домінантним керівником Генком, Крістіні слід було чіткіше визначити свою мету. Конфлікт заради конфлікту не несе у собі нічого конструктивного. Крістіна знала, що домінантний та контролюючий підхід шефа до обговорень ніколи не дасть їй змогу про щось із ним домовитися. Тож, перш ніж Генк посів крісло керівника виробничого підприємства, вона занотувала свої довготривалі цілі:

1. Продовжувати працювати на цю компанію.
2. Отримати підвищення та більшу платню.
3. Переїхати до рідного міста.

Крістіна розуміла, що у неї є альтернатива – піти в іншу компанію, але вона тут пропрацювала вже кілька років і знала про феномен «із вогню та в полум'я». Серед її друзів були ті, хто пішов із компанії через злого боса і зрозумів одне – домінантні боси є в усіх організаціях, і навіть добрі боси можуть перетворитися на злих. Крістіна розглядала цю альтернативу лише як крайній засіб.

Також вона розуміла, що реалізація її здібностей та вмінь не залежить повністю від Генка, а компанія має ще одне виробниче підприємство, яке дає більше можливостей кар'єрного зростання, до того ж розташоване поруч із містом, де вона виросла.

Отже, окресливши свої далекоглядні цілі, Крістіна побачила причини йти на поступки Генку. Неприємні ситуації завжди легко пережити, якщо тримаєш перед собою вищу мету.

## **ДЕСЯТЬ ТАКТИК ПОСТУПЛИВОСТІ**

### **1. ІДІТЬ НА ПОСТУПКИ ТОМУ, ХТО НА ВАС ТИСНЕ**

*Облиште на певний час боротьбу за владу, підіть на поступки. Уникайте всіх незгод.*

Ця тактика нескладна: підніміть руки догори і визнайте поразку. Це зробити не просто, але цим ви не заробите собі ворогів.

Один із авторів цієї книжки працював колись офіціантом у популярному закладі Мангеттену, куди працівники забігали на бізнес-ланч. Коли його взяли сюди на роботу, між офіціантами (усі були чоловіками) точилась агресивна боротьба за чайові, столики, визначення того, хто краще вивчив меню, знається на спорті та азартних іграх. Цей заклад був переповнений конфліктами, ворожістю і тестостероном. У перші дні роботи така боротьба здавалася йому відразливою і забирала багато енергії, тому він вирішив звільнитися. Та потім йому спала на думку проста тактика, що полегшила життя. Він змирився. Коли решта офіціантів боролися вже зранку за кращі столики, він просив дозволу обслуговувати найвіддаленіші місця. На нього почали дивитися із певною недовірою. Насправді ж йому було байдуже, які місця обслуговувати: заклад щодня був переповнений. Просто для решти офіціантів головне було виграти суперечку. Коли старші офіціанти починали вихвалитися своїми заробленими чайовими, еротичними історіями чи швидкістю, з якою вони могли розділити філе риби, він говорив: «Так, ти король». І знову на нього кидали здивований погляд. Згадана тактика – йти на поступки – була для цього закладу такою дивною та нечуваною, що вона похитнула стратегію владарювання альфа-офіціантів та повністю змінила динаміку роботи персоналу. Хоч не завжди весело було йти на поступки, але протягом деякого часу це справді приносило результати, аж поки з'явилася краща робота.

Крістіна, у першу чергу, зробила подібний крок у ситуації з Генком. Вона приносила йому каву та ланчі, перероблювала формати бухгалтерського обліку і погоджувалася, коли Генк дуже цього хотів. Ця тактика дала їй час розглянути кращі підходи.

## 2. ЛЕСТІТЬ ДОМІНАНТУ

*Станьте привабливішим для сторони із більшою владою для того, щоб підготувати її до подальшої експлуатації.*

Ефективність цієї тактики повністю залежить від того, як вправно ви її подасте і наскільки сильною буде прихильність, здобута в іншій стороні під час конфлікту. Ви зможете завоювати прихильність інших лише тоді, коли ніхто не знатиме про ваші справжні наміри. Цікаво простежити – що меншою владою ви наділені, то вища ймовірність, що від вас очікуватимуть саме такої тактики та з недовірою ставитимуться до цієї поведінки, що негативно позначиться на її ефективності. Тож лестощі приносятимуть кращі результати, якщо вони будуть спрямовані



на тих, хто має помірну (але не абсолютну) владу над вами, або ж на тих, хто взагалі не помічає справжніх мотивів соціально-емоційного характеру, як, наприклад, Генк.

Крістіна намагалася завоювати прихильність Генка лестощами, згодою з усіма його думками, люб'язними вчинками, перебільшенням його добрих якостей, заплющуючи очі на його слабкості.

Дослідники при Університеті штату Аризона переглянули понад сотню наукових розвідок на тему управління впливом на суспільство та емоції й дійшли висновку, що чоловіки та жінки використовують під час роботи стереотипну гендерну поведінку для впливу на інших. Чоловіки намагаються просувати себе вперед, робити послуги та брати відповідальність за позитивні результати. Жінки ж, навпаки, поводяться скромно, можуть похвалити та перепросити. Дослідники також з'ясували, що залежна від статі поведінка (тобто дії та реакції, яких від вас очікує ваша культура, залежно від того, чоловік ви чи жінка) краще сприяє досягненню ваших цілей, ніж поведінка, яка не залежить від статі. Більше того, дослідники з Університету Каліфорнії (Берклі) та Лондонської школи економіки провели спільні експерименти, під час яких чоловіки та жінки повинні були вести переговори у ситуаціях різних типів. Переговори між жінками були позначені або «умовами нейтрального стилю» (основна увага приділялась інформації), або «умовами жіночих чарів» (із використанням зорового контакту, усмішок та сміху). Ті жінки, які вдавалися до «жіночих чарів», отримали в цілому кращі результати, однак у ситуаціях, коли вони конкурували з колегами-чоловіками, «чари» мали зворотній ефект.

Крістіна інтуїтивно відчувала це і, спостерігаючи за злетами та падіннями інших, почала перетворювати свій поступливий підхід на стратегію. Одного разу вона помітила, як їхній інженер Нірай говорив із Генком про спорт і вихваляв успіхи інженерного відділу. Раніше він узагалі не обговорював спорт та не вихвалявся. Здається, його задум добре спрацював. Поступово Генк почав підтримувати думки Нірая та навіть інколи терпів незгоди з ним. Також Крістіна помітила, що її підлегла Марина відкрито фліртувала з Генком, внаслідок чого її хвалили більше за інших та ставилися до неї не так різко, як до решти.

Проте Крістіна добре знала себе і мала далекоглядніші погляди. Вона зрозуміла: раптом хтось (Генк чи інші керівники) подумає, що вона лестить чи фліртує, або ж навпаки – виступає проти свого боса заради своєї мети, то її підхід завершиться провалом. Тож вона дуже обережно обирала тактики впливу, зважаючи на те, яке враження їй хотілося

справити на інших. Вона знайшла власні таємні шляхи, якими можна догодити Генку, щоб він не здогадався про її справжні наміри. Вона уважно слухала його історії з життя, ніби їй це було дуже цікаво. Усміхалася, коли він намагався жартувати. Прикидалася, що розуміє його, коли той скаржився на людей, економіку та їхню компанію. Поки Генк не здогадувався, вона готувала його до інших тактик поступливості, щоб таким чином досягнути власних цілей.

### 3. СТАНЬТЕ НЕПОМІТНИМ, ЩОБ УНИКНУТИ ПИЛЬНОГО КОНТРОЛЮ ТА ВИГРАТИ ЧАС

*Привертайте до себе менше уваги, залишаючись непомітним або виконуючи усі вимоги повністю.*

Щойно Генк прийшов на посаду керівника, Крістіна почала експериментувати з тим, щоб залишатися певний час непомітною.

Поки Генк був у відрядженнях, вона попідкувалася про те, щоб у ті дні її бачили в кабінеті, а коли він повертався, вона йшла у відпустку. Вона знаходила якомога більше законних причин пропускати збори, раніше йти із зустрічі, залишатися у своєму кабінеті та бути непомітною. З часом Крістіна помітила, які робочі ситуації не потребують втручання Генка. Вона знала, що неможливо повністю приховувати деякі речі, але можна змінити те, яким чином і коли розповідати босу про різні справи. Прикидаючись постійно, ніби вона задовольняє усі вимоги Генка, Крістіна насправді добивалася того, щоб Генк якомога менше тримав її під прицілом у різних складних ситуаціях, на які вони гарантовано дивилися по-різному, та прагнула триматися якнайдалі від його диктаторського радару, коли це було можливо.

Також Крістіна намагалася змінити послідовність викладу інформації Генкові. Якщо тема могла породити у Генка бажання контролювати все, вона порушувала її наприкінці розмови. Їм завжди потрібно було обговорювати безліч питань, тому наприкінці зустрічі вони робили це поспіхом. Якщо він продовжував обговорювати попереднє питання на наступній зустрічі, вона негайно ж говорила йому, що цю проблему вже вирішено.

Така тактика непомітності та уникнення допомогла Крістіні досягти того, що Генк почав вважати її своєю відданою служницею, і це дало їй змогу діяти поза полем його пильного зору. Крім того, їй випадало більше часу для того, щоб краще вивчити Генка, зрозуміти його життя та знайти конструктивніші шляхи співпраці з ним. Його різкі манери

ускладнювали цей процес, але що довше вона з ним працювала, то зрозумілішим та передбачуванішим він для неї ставав.

#### 4. ПОСИЛЮЙТЕ ЗАЛЕЖНІСТЬ ДИКТАТОРА ВІД ВАС

*Нарощуйте свою владу, починаючи працювати помічником.*

Ще на початку своєї кар'єри Крістіна зрозуміла, що багато успішних керівників повністю залежали від своїх помічників. І попри те, що в статуті організації (де зазначалося, хто перед ким звітує) було сказано, що керівник відіграє вирішальну роль у відкритих конфліктах, вона бачила, як помічники могли впливати на його рішення, не сказавши при цьому жодного слова незгоди.

Крістіна зверталася до цієї тактики кілька разів. Оскільки вона була єдиною людиною на виробництві, яка прекрасно розумілася на процедурах бухгалтерської звітності компанії, Генк почав усвідомлювати, як він залежав від неї. Крістіна раділа цьому. Але часом, коли Генк поводився, мов тиран, чи погрожував їй, вона давала йому чіткі натяки – затягуючи звіти нібито через об'єктивні причини, внаслідок чого Генк починав панікувати, що не вкладеться у терміни. Потім вона з'являлася в останній момент і, на його щастя та полегшення, говорила, що їй вдалося зробити все. Підтекст: *«Не заважай мені виконувати роботу, Генку»*.

Крістіна також помітила, що Генк брав на себе забагато зобов'язань і надто пильно стежив за надмірною кількістю працівників. Для неї це дало нову можливість протидіяти його контролю. Вона почала робити для нього додаткові послуги, а також запропонувала йому, щоб він доручив іншим виконувати його незначні завдання. З часом вона та її персонал повністю переробили його робочий графік та стали його помічниками. Він був вдячний Крістіні за те, що їй вдалося організувати його графік. Завдяки зусиллям Крістіни та її команди консультантам, спеціалістам із продажу та навіть керівникам компанії стало легше працювати з Генком.

Зрештою, Генк сказав Крістіні, що вона може у будь-який момент звертатися до нього. Він зробив так, щоб інші керівники почали залежати від неї, таким чином він міг дізнаватися від Крістіни, чого вони потребують. І попри те, що вона рідко заперечувала шефові, вона завжди могла зробити так, щоб Генк поступово припиняв тримати її під пильним контролем.

## 5. ГОВОРІТЬ «ТАК», ЩОБ ВАШ СПРОТИВ БУВ МЕНШ ВІДЧУТНИМ

*Частіше погоджуйтеся на те, що ви ні в чому не доходите згоди. Обережно обирайте моменти, в яких ваші погляди розходяться, при цьому не заперечуйте думку боса.*

Кілька років тому Крістіна думала про кар'єру в галузі продажів. І хоч вирішила все-таки присвятити себе управлінню, вона досі пам'ятала принцип продажу, відомий їй здавна: «Завершення низки стверджувальних відповідей». Фахівець із продажів завжди намагається сформувати у відповідях покупців цілу низку ствердних відповідей (щонайменше три) для того, щоб на момент остаточного схвалення операції з продажів почути кінцеве «так». Крістіна вирішила випробувати цю техніку на Генкові. Але не Генк мусив говорити «так», а вона, і говорити «так» їй потрібно було стільки разів, скільки це можливо. Вона сподівалася, що коли нарешті скаже «ні», не погоджуючись з його думкою чи відкидаючи його прохання, все одно його підсвідомість продовжуватиме довіряти їй за всі попередні «так».

Інколи ця техніка діяла. Коли вона чітко розуміла, що жодним чином не підтримує його думку, яку він ніколи не змінить, то погоджувалась із його різким: «Ну що, ти зі мною згодна?». Коли він пропонував зробити дещо корисне, але неефективне, вона говорила: «Так, чудова ідея. Візьмуся за неї». Однак Крістіна розуміла: Генк може запідозрити, що вона була нещирою, коли говорила «так». Тож для того, щоб зберегти довіру до себе, вона спочатку мовчала, коли йшлося про речі, що зашкодять виробництву чи компанії, а потім ввічливо говорила: «Генку, я стурбована тим, що твоя пропозиція може обійтися занадто дорого» (він ненавидів витрачати надмірні кошти) або ж «Це не сподобається вищому керівництву» (він добре знав, як сприймали його ті, хто був наділений більшою владою).

Вдаючись до такої варіації техніки «Завершення низки стверджувальних відповідей», а також уникаючи відкритих і передчасних «ні», Крістіна почала впливати на Генка під час суперечок, що вберегло її від його надмірно домінантних реакцій.

## 6. ПОКАЗУЙТЕ ЇХНІ НАЙКРАЩІ СТОРОНИ

*Розповідайте про зворушливі моменти у м'якому та улесливому тоні, підкреслюючи, яким співчутливим, професійним та особисто зацікавленим показав себе керівник.*

Коли Помінг, одна з працівниць Крістіни, попросила дати їй певний час, щоб доглянути за матір'ю похилого віку, Крістіна одразу ж звернулася до Генка, оскільки такі звільнення від обов'язків не були передбачені у політиці компанії та федеральному законодавстві.

– Звісно, ні! – гаркнув він.

Крістіна кивнула й спокійно продовжила говорити переконливим тоном: «Пригадуєш, Генку, як колись ти допомагав кільком своїм працівникам та їхнім родинам? От за що тебе цінують люди. Вони дуже переживають за Помінг. Компанії це нічого не коштує, а мої підлеглі забезпечать, щоб уся робота була виконана».

Генк насупив брови (йому стало незручно від таких слів), але вдруге він не відмовив.

– І головне, – додала Крістіна, – що вище керівництво цінує здатність бути і жорстким, і м'яким.

Цим вона отримала вибачення за свою наполегливість.

За кілька хвилин задзвонив телефон Генка. Телефонував чоловік, із яким Крістіна говорила на цю тему, і сказав, що щойно отримав прекрасні відгуки про роботу їхнього заводу. Статистика була хорошою, усі поставки було виконано і справи йшли добре. Потім він пояснив, що наступного разу вони оцінюватимуть атмосферу серед працівників і висловив сподівання, що їхній робочий дух стане кращим, ніж за часів Генкового попередника, і побажав йому удачі.

Такий «подвійний удар» вразив його. Апелювання до цінностей та інтересів Генка не подіяло б, якби його не заохочували згори. Але в результаті сталося так, як було задумано. Коли Крістіна оголошувала новину про Помінг, то попіклувалася, щоб усі знали, як Генк переймається здоров'ям матері однієї зі своїх працівниць.

Безперечно, ця тактика потребує, щоб вищий керівник виявляв бодай якусь подобу моральності та співчуття. Але якщо ви маєте справу з холодним та корисливим мерзотником, читайте далі.

## 7. ЗАЧАВІТЬ БОСА СВОЄЮ МЕРЕЖЕЮ

*Розбудуйте мережу, завойовуючи повагу підлеглих, колег та керівництва, щоб потім ви змогли нарощувати вплив та здійснювати тиск.*

Крістіна неодноразово зверталася до своєї мережі. За роки, які вона працювала на цю компанію, вона багато з ким потоваришувала і заслужила повагу. Вона завжди знала, що відносини є основою успішної

кар'єри. Коли їй здавалося, що Генк надто різко чи вперто поводить себе з іншими працівниками, вона засилала агентів з її мережі, щоб вони дізнавалися деталі. Серед цих агентів були лише чоловіки, які займали владні посади, а також яких Крістіна поважала й захищала. А довіра Генка до них робила їх ще кращими інформаторами.

Крістіна не зупинялася у виборюванні поваги серед інших керівників компанії. Генкові неодноразово нагадували, яким цінним працівником є Крістіна, як багато разів вона робила визначні речі для компанії, як сильно її цінувало вище керівництво. Звісно, від такої інформації Генк не став фанатом Крістіни, але він зрозумів, що не може дозволити собі неприязне ставлення до неї. Генк був схиблений на тому, щоб контролювати все, і він добре бачив тих, хто намагався задавати політику організації. Коли Генк був у найкращому стані – рішучим і водночас кооперативним та виваженим – Крістіна доводила це до відома керівників.

#### **8. ЗМІНЮЙТЕ РЕАЛЬНІСТЬ І ПОКАЗУЙТЕ НОВІ МОЖЛИВОСТІ**

*Змінюйте розуміння та ставлення носія влади до ситуації.*

Це є класичною тактикою тих, хто має низьку владу. Продавець одягу використовує її, коли говорить, який чудовий вигляд ви маєте у тому чи іншому вбранні. Політичні кандидати вдаються до неї у спробі отримати ваші голоси, обговорюючи деякі проблеми з посиланням на ваші гаманці. І ваша п'ятнадцятирічна дитина, можливо, також використовує її, коли намагається поговорити про свій «домашній арешт» («Я тут подумала, який важливий освітній досвід я втрачаю!»). Під час конфлікту сторона з меншою владою може змінити мету та завдання керівника, переконуючи його, що цілі, яких він вкрай бажає досягнути, обійдуться набагато дорожче, ніж він думає, або ж що інші результати будуть вартіснішими для нього. Ця тактика несе в собі ризик, оскільки конфлікт може вийти на центральне місце в організації та змусить боса посилити своє домінування. Однак розумний підлеглий інколи може змінити думку керівника під прикриттям улесливості.

Саме це й зробила Крістіна.

Генк збирався звільнити працівника. Крістіна знала, що у бідолахи виникли особисті проблеми, і це відбивалося на ефективності його роботи. Якби вона була керівником, то розробила б для нього робочий план із урахуванням рекомендацій третіх сторін. Проте Генк був однозначно налаштований звільнити його.

Крістіна могла б поговорити з головою відділу кадрів та, принаймні, похитнути рішучість Генка звільнити працівника. Втім вона знала, що коли про конфлікт стане відомо усій організації і почнеться бюрократична тяганина, це лише більше його розпалить. Вона вирішила впливати на нього, а не сперечатися з ним: «Генку, поки я виконувала усі твої накази у цій ситуації, то почала перейматися за тебе і за те, що про тебе подумає вище керівництво. Я стурбована, що ти не даєш цьому працівникові час владнати особисті та робочі проблеми. Замість того, щоб орієнтуватися на результат, ти просто сліпо дивишся на неправильну мету. Цей працівник довгий час працює тут, потоваришував з багатьма та здобув прихильність до себе. Подумай, якої думки про тебе будуть люди. Але ти знаєш: я виконаю будь-яке твоє рішення».

Генк ще раз прорахував ціну свого рішення, яке він невдовзі мав оголосити. Зрештою, він дав тому працівникові дев'яносто днів на виправлення.

#### 9. ЗБЕРІГАЙТЕ ЗА СОБОЮ МОЖЛИВІСТЬ ГОВОРИТИ «НІ»

*Розробляйте тактики пасивної агресивності для впливу на керівників, які зберігатимуть ваше право говорити «ні» та не піддаватимуть небезпеці звільнення.*

Результати вражаючого дослідження, проведеного в Японії, показали, що секретарі адміністрацій, які працювали з грубими, некомпетентними керівниками, розробляли цілу низку тактик пасивної агресивності для того, щоб мститися їм таким чином, щоб це зберігало за ними робоче місце та право говорити «ні»<sup>1</sup>. Наприклад, японки, які працюють в офісах (або ж «дівчата», як їх називають керівники чоловічої статі), не допускали, щоб у їхніх організаціях чоловіки добивалися успіхів. Із цією метою вони просто компрометували їх. Коли чоловік повадився шанобливо та люб'язно зі своєю секретаркою, про це знали всі жінки офісу. Тож до нього ставилися з повагою, а всі необхідні завдання виконували якісно та швидко. Але раптом він повадився грубо та вимогливо – увесь жіночий персонал об'єднувався проти нього. Вони затягували звіти, робили грубі помилки. Якщо він скаржився своєму начальникові на своїх «дівчат», то низько падав у очах керівництва через те, що не здатен керувати жінками.

І хоча ситуацію Крістіни та Генка не можна вважати ідентичною японському досвіду, але вони схожі між собою. Керівництво компанії

знало, що Генк – надзвичайно компетентна та орієнтована на результат людина, але разом із тим вони знали, що він був надто різким із працівниками, не вмів слухати, був агресивним під час конфлікту, що підривало робочий дух решти працівників. Час від часу йому призначали радників та інструкторів, але це майже не приносило результатів. І хоча кожен біля нього звик швидко вдягати потрібну маску, розголос ніколи не вщухав. Чутки не можна було повністю підтвердити чи спростувати. Коли він підвищував голос під час зборів, то ширилися чутки, що він гримає на свою команду. Коли він гнівався на молоду асистентку з адміністрації, то до відділу кадрів доходили чутки, що він щотижня доводив жінок до сліз. І попри те, що Крістіна та працівники адміністрації були наділені лише незначною формальною владою і не могли прямо впливати на кар'єру Генка, вони вдавалися до неформальних кроків, щоб впливати на його репутацію, навіть тоді, коли не спростовували всілякі чутки.

#### 10. «ЗАБУВАЙТЕ» СПИТАТИ ДОЗВОЛУ; НЕ ЗАБУВАЙТЕ ПРОСИТИ ВИБАЧЕННЯ

*Ви порушили правила і сподіваєтеся, що система така неефективна, що ніхто цього не помітить? Готуйтеся просити вибачення, якщо хтось таки помітить.*

Еліас Шакур – палестинський архієпископ греко-католицької церкви – пригадує, як колись він чемно попросив один жіночий монастир надати двох черниць для громадського літературного проекту. Настоятелька попередила, що мусить запитати в єпископа.

Згодом монахиня йому відповіла: «Єпископ рішуче відмовився надавати вам двох черниць. Я не можу заперечувати його волю». Та додала: «Я надам вам *трьох* черниць!»

Ця тактика, яка може спрацювати лише кілька разів, залишається ефективною на короткий час і може мати негативні наслідки. Кілька разів Крістіна втілювала рішення, які, на її переконання, призвели б до конфлікту з Генком (встановлювала помірковані обсяги витрат чи продовжувала кінцеві терміни продажів), а потім вибачалася за те, що неправильно зрозуміла його думку. В такому разі її каяття та поступливість зменшували інтенсивність та тривалість його обурення.

## ЯК ОПАНУВАТИ ПОСТУПЛИВІСТЬ: БУДІВЕЛЬНІ БЛОКИ



Коли поступливість працює як стратегія, приносить свої результати та допомагає досягати мети – це заслуга конкретних умінь і поглядів. Коли поступливість не діє, причина полягає у відсутності цих умінь і поглядів, або ж у тому, що погляди різних сторін робочого конфлікту є несумісними.

До базових навичок та поглядів, яких можна набути в рамках стратегії поступливості, належать самосвідомість, самоконтроль і витривалість. Стратегічне мислення та зв'язки допоможуть вам планувати та виходити з будь-якої ситуації, а також уникнути жертв, страждань чи обмеженого посадою мислення на роботі. Набагато ефективніше йти на поступки, якщо ви себе поважаєте, відчуваєте власну міць та мислите стратегічно.

Ті, хто надзвичайно вправно йде на поступки, здаватимуться домінанту досить кооперативними, чесними та вартими поваги працівниками і водночас заслужать повагу серед своїх колег. Вони можуть розповісти декотрим співробітникам про свої справжні наміри та навіть вступити з ними у змову для того, щоб разом здійснювати вплив на домінанта.

Багато схиблених на тотальному контролі людей скаржаться на те, що під час обговорення вони не хочуть чути лише «так». Що їм насправді потрібно – чути «так» і вірити у його щирість. Ті, хто не вміє йти на поступки, не зможе довго користуватися довірою начальника та, скоріше за все, виявлятиме нещирість чи пасивну агресивність. Невміло зроблені по'ступки не сприяють вашій кар'єрі. Якщо ви просто намагаєтеся дотягнути до завершення робочого дня і маєте невпевнені надії на зміну режиму чи вдалу втечу, то неприкрита поступливість загрожує вашій роботі. Суть дії цієї стратегії полягає у тому, щоб послабити спротив.

Крістіна була досить ефективною у тому, як вона йшла на поступки. Тоді у неї не було жодних інших варіантів досягнути своїх цілей, не поступаючись Генкові. Якби вона знову повернула собі дух борця, який переповнював її раніше, до приходу Генка, то пішла б із компанії як благородна мучениця. Натомість вона пішла на поступки. Стратегічно. За два роки її підвищили, зокрема за рекомендацією Генка. Вона переїхала до міста, куди й планувала, та отримала значне підвищення зарплатні. Її стратегічна поступливість стала для неї пречудовим досвідом.

## **ВИСНОВКИ ПРО СТРАТЕГІЧНУ ПОСТУПЛИВІСТЬ**

**До ситуацій нерадісної терпимості:** у цій ситуації ви наділені меншою владою, ваші цілі мають виключно чи переважно суперницький характер, але вам потрібно залишитися у добрих відносинах з іншими учасниками конфлікту. Під час та після таких конфліктів працівники з нижчою владою почуваються знервованими, роздратованими, напруженими та розгніваними.

**Стратегія:** підкоритися та виграти час тоді, як посилюватимете залежність від вас сторони з вищою владою та змінюватимете сутність ваших спільних цілей від суперницької до кооперативної в такий спосіб, щоб це залишалося непомітним для ока носія влади.

### **ТАКТИКИ**

1. Ідіть на поступки тому, хто на вас тисне.
2. Лестіть домінанту.
3. Станьте непомітним, щоб уникнути пильного контролю та виграти час.
4. Посилюйте залежність диктатора від вас.
5. Говоріть «так», щоб ваш опір був менш відчутним.
6. Показуйте його найкращі сторони.
7. Зачавіть боса своєю мережею.
8. Змінюйте реальність і показуйте нові можливості.
9. Зберігайте за собою можливість говорити «ні».
10. «Забувайте» питати дозволу; не забувайте просити вибачення.

### **ПЕРЕВІРКА НАВИЧОК**

Перевірте навички, якими вже володієте. Обговоріть ваші відповіді з тим, кому ви довіряєте.

**Я можу відкладати приємне на потім; у мене є мета, і я можу залишатися сконцентрованим у стресогенні моменти.** Я думаю про майбутнє і про те, що хочу отримати в кінцевому результаті. Тому я не звертаю уваги на тимчасові компроміси та боротьбу. Коли я йду на поступки комусь, хто наділений більшою владою, то постійно собі нагадую, чому я це роблю і чого я хочу цим досягнути.

**Я можу легко ладнати з тими, хто має більше впливу та влади, ніж я.** Я не повинен бути за щось відповідальним і можу йти на поступки тоді, коли це не суперечить моїм цілям. Я знаю, коли матиму користь від замовчування певної думки чи ідеї.

**Я будую мережу, що складається із людей організації, які можуть підтримати.** Я будую відносини з усіма працівниками організації і роблю все, щоб сподобатися іншим та зацікавити їх. Таким чином, у певних ситуаціях мене підтримують, навіть тоді, коли я про це не прошу. Я можу заручитися підтримкою так, щоб це не свідчило про мої наміри зробити неприємність домінантному босу.

**Я маю міцні відносини навіть поза організацією.** У мене є друзі та знайомі, яким я можу довіряти, виговоритися, попросити пораду і щирі підтримку.

**Я знаю правила та політику моєї організації.** Я можу користуватися цими знаннями для того, щоб впливати на інших під час суперечок, а інколи навіть показувати керівникам те, що їхні прохання чи пропозиції суперечать політиці. Під час конфліктів моя влада походить не так від того, як я відстоюю свою думку, як від знання правил, яких не дотримується керівник.

**Я вмію не сприймати все надто близько.** Я можу краще зрозуміти усі складнощі, які виникають між мною та босом, завдяки тому, що думаю про щось масштабніше, раджуся з іншими та інколи вдаюся до гумору. Я б міг завдати болю своїм почуттям, але я здатен попідкуватися про себе так, щоб не зашкодити собі. Коли домінантний керівник нечесно чи дошкульно критикує мене, я знаю, як працювати над собою, і не нав'язую собі ярмо перфекціонізму.

**Я можу впливати на інших непрямыми методами.** Коли мої цілі не збігаються із цілями керівників, у мене є декілька методів впливу на ситуацію, де я можу не висловлюватися відверто, на протигагу спілкуванню з кооперативними керівниками. Я можу впливати на часові терміни, робочі процеси, підготовку до зустрічей, графіки та на інші чинники, які приховують той факт, що я не збираюся погоджуватися чи допомагати авторитарному домінанту.

**Я дуже етична особистість.** Коли я впливаю на боса непрямыми методами, то не дозволяю собі робити те, що може завдати шкоди роботі або репутації моєї організації.

**Я розмірковую над тим, що потрібно робити для того, щоб носії влади відчували в мені потребу.** Я ціную свою організацію та керівників. Я роблю та вчуся робити те, що підвищує мою цінність, для того, щоб під час конфліктів мій начальник залежав від мене і не міг повністю домінувати наді мною чи принижувати.

**Я постійно оновлюю своє резюме, роблю його бездоганим.** Я знаю, що життя непередбачуване і що організації змінюються, тому не

намагаюся бути повністю залежним від поточної роботи. Я шукаю інші можливості на ринку праці, тож завжди маю план «Б».

### **ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕНЬ**

Якщо ви досить часто чи досить довго йдете під час конфліктів на поступки комусь, хто має більшу владу, це може погано відобразитися на вашому здоров'ї. Водночас це може допомогти вам досягнути того, чого ви прагнете. Обговоріть такі питання з розсудливою, відвертою людиною, якій ви довіряєте.

- Якої ви про мене думки, коли я маю справу з керівником-домінантом, котрий відкрито не хоче слухати мої реальні пропозиції та ідеї? Чи помітили ви способи, якими я впливаю на такого керівника під час суперечки, не вдаючись при цьому до непокори? Відверто назвіть мої помилки, яких я припустився при цьому. Чи є у вас конкретні ідеї, яким чином я можу вправніше (та стратегічніше) робити поступки комусь із керівників?

- Чи можете ви пригадати ситуації, коли я відмовлявся від власних цілей, сперечаючись із керівником, який не хотів нічого слухати? Чи є способи, якими я можу удосконалити свої вміння впливати на когось із більшою владою, коли прямолінійність ніяк не діє?

- Чи є хтось серед наших спільних знайомих, хто, на ваш погляд, є взірцем стратегічної поступливості? Це не повинні бути ті, хто просто зрікається власних цілей. Це мають бути колеги, які вміють управляти керівними владними особами, досягаючи принаймні частини своїх цілей. Що саме виходить у них добре?

## ТИМЧАСОВА САМОСТІЙНІСТЬ

Питання: Що спільного між Брудним Гаррі та Мері Поппінс?

1. Вони важко озброєні.
2. Вони мають спільну мету: викликати сміх у дітей і допомагати батькам, які багато працюють, любити своїх дітей.
3. Вони сперечаються із людьми, які мають владу.
4. Вони діють самотійно, переслідуючи власні цілі у залитих бетоном містах, та у більшості випадків ігнорують владних осіб навколо себе.

Якщо ви обрали першу відповідь, ви помилилися. Гаррі Каллаган носив 29-ту модель револьвера «Smith&Wesson» калібру магнум-44. Натомість Мері Поппінс носила з собою літаючу парасольку та бездонну сумочку.

Якщо ви обрали другу відповідь, ви помилилися. Це мета Мері. Натомість Гаррі хотів, щоб злочинці відповіли за свої вчинки.

Якщо ви обрали третю відповідь, ви помилилися. Гаррі Каллаган сперечався з окружним прокурором, інколи називаючи його навіженим. Мері Поппінс говорила своїй працедавиці: «Я ніколи нічого не пояснюю».

Четверта відповідь є правильною. Обидва персонажі є прикладом такого підходу до конфліктних ситуацій, за якого учасник конфлікту діє самотійно, мінімально покладаючись на команду. При цьому його мета задовольнить лише його чи компанію, навіть якщо їх майже нічого не пов'язує. Коли Гаррі вбив останнього злочинця, то викинув свою сумку у річку і зник. Коли Мері змінила сім'ю Бенксів, то вітер здійняв її та переніс до іншої «організації».

Космічний шатл «Челленджер» вибухнув 28 січня 1986 року на сімдесят третій секунд після запуску, забравши життя усіх членів екіпажу. Рішуче налаштований не зупиняти місію шатлу і відновити репутацію NASA Рональд Рейган, не зволікаючи, скликав «незалежну комісію» для розслідування трагедії. За словами журналіста Джеймса Глейка, до складу комісії увійшли «інсайдери NASA та інші постаті, яких обрали за їхню символічну цінність», зокрема Нейл Армстронг, Чак Ігер та колишній держсекретар часів Річарда Ніксона – Вільям Роджерс<sup>1</sup>. Річард Фейнман був єдиним винятком.

Річард Фейнман, лауреат Нобелівської премії в галузі фізики, мав яскраво виражену рису незалежності. Він також помирає від раку на останній стадії тоді, коли проводилися слухання результатів

розслідування. Варто зазначити, що у той час, як комітет проводив оркестровану кампанію на захист NASA та місії шатлу, Фейнман самотужки намагався дізнатися про всі наукові та технічні факти, які безпосередньо не стосувалися катастрофи. Якоїсь миті, історичної і драматичної водночас, під час слухання комісії Фейнман попросив принести склянку крижаної води, після чого продовжив демонструвати, що кільцеві ущільнювачі, якими був оснащений «Челленджер», втрачали пружність при температурі 0°C – саме такою була температура того ранку на місці запуску. Перед слуханням хтось почув, як Вільям Роджерс сказав Нейлу Армстронгу: «Фейнман стає справжньою занозою у дупі».

Попри фізичні обґрунтування Фейнмана та розслідування газети «*Нью-Йорк Таймс*», де була зроблена заява, що NASA, вочевидь, знало, який ризик втрати пружності кільцевих ущільнювачів створювали низькі температури, комітет заперечив усі свої помилки. Втім, у своєму особистому документі, де Фейнман занотовував хід розслідування, він записав: «Для успіху потрібно, щоб реальність була важливішою, ніж образ перед громадою. Природу не обдуриш». Зрештою, завдяки тому, що для Фейнмана наукові факти були важливішими, ніж політика, він розкрив причини катастрофи та врятував життя багатьом майбутнім астронавтам.

Самостійність – це не втеча від неприємних чи страшних конфліктів. Часом це зовсім навпаки.

Ця стратегія стосується ситуацій, коли людина спрямована на досягнення своєї пріоритетної мети. Якщо конфлікт сприятиме досягненню ваших цілей, за будь-яку ціну вступайте у нього. Але якщо ні, або якщо результат не виправдовує стрес, ви можете або піти з організації, або ж досягнути мети в односторонньому порядку, незважаючи на протести чи інакші думки. Зазвичай для тих, хто користується стратегією самостійності, відносини чи ситуація навколо конфлікту є менш важливими, ніж досягнення кінцевої мети будь-якою ціною.

Тобто вибір стратегії самостійності зумовлений тим, чи потрібно вам далі зберігати відносини з конкретною людиною або групою для досягнення інших цілей. У випадку Фейнмана наукові факти довкола катастрофи та занепокоєння безпекою решти астронавтів були важливішими, ніж перемога над колегами чи відносини та репутація, особливо з огляду на його слабе здоров'я. Самостійність – це право не потребувати інших сторін для досягнення свого, але при цьому інші сторони продовжують потребувати вас. Це право бути окремо від інших.

Добре, якщо під час перемовин ви зможете зменшити свою залежність від іншої сторони. Існує дві головні тактики, як зменшити залежність та збільшити самостійність під час конфлікту для того, щоб отримати задовільніші результати під час обговорень певних питань<sup>2</sup>. По-перше, визначте та розробіть кращу альтернативу. Те, що ви можете запропонувати хорошу альтернативу іншій стороні, дає вам відчуття влади та свободи в обговоренні. По-друге, збільшіть залежність іншої сторони від вас, щоб вона потребувала вас більше, ніж ви її.

Ви можете виграти від тимчасової самостійності та ухиляння від прямого конфлікту, якщо:

- вам *не* потрібно підтримувати відносини з іншою стороною для того, щоб досягнути власних цілей;
- інша сторона націлена проти вас, або
- важко сказати, яку позицію ви займаєте щодо іншого учасника спору.

Якщо ви користуєтеся стратегією самостійності, то не існує різниці, яка влада у іншої сторони.

## ЩО СПОНУКАЄ ЛЮДЕЙ ДО САМОСТІЙНОСТІ?

Дехто надає перевагу самостійності через те, що йому подобається працювати окремо та розвивати будь-які особисті відносини поза роботою. Такі люди розглядають себе як особистостей, а не як членів групи чи командних гравців<sup>3</sup>. Багато фахівців із продажу (звісно, не всі) майже повністю покладаються на самостійність як на спосіб запобігання чи розв'язання конфліктів.

Іншим працівникам самостійність є близькою через те, що у їхніх сім'ях високо цінували індивідуалізм та незалежність. Такі люди розглядають формулу «зроби сам» як приклад для наслідування і пишаються тим, що можуть виконати завдання без сторонньої допомоги. Вони також можуть вважати, що не бути залежним від інших увесь час – це достойно, а особливо під час конфлікту. Решті людей, які схильються до самостійності, можливо, некомфортно взаємодіяти з іншими, натомість усі свої проблеми їм зручніше вирішувати самотужки. Коли незалежність є тимчасовою упродовж певної ситуації, вона відмежовує вас від неважкої, запеклої та безрезультатної боротьби, чи такої, яка жодним чином не стосується ваших пріоритетних цілей.

Застосування цієї стратегії полягає в тому, що, як і з рештою стратегій у цій книзі, воно не залежить від ваших звичок, рефлексів, характеру чи паніки. Натомість воно зумовлене чітким розумінням того, як ця стратегія може допомогти справедливо досягнути важливих цілей.

Але, підкреслимо, надмірна незалежність рідко коли вважається добрим прикладом. Понаднормова самостійність може віддалити чи обурити інших і стати причиною вашого звільнення чи ізоляції в суспільстві. Вона навіює образ егоїстичного, зарозумілого себелюба. У випадку Фейнмана це був образ «занози в дупі». Тож найкраще застосовувати цю стратегію лише за потреби.

## **САМООЦІНЮВАННЯ: ЧИ ВИ ХРОНІЧНО САМОСТІЙНИЙ?**

Анкета, подана нижче, допоможе вам зрозуміти, наскільки схильними ви є до використання стратегії самостійності під час конфлікту. Оберіть цифру, яка найкращим чином описує вашу думку щодо наведених нижче тверджень.

1 = Повністю не погоджуюся

2 = Не погоджуюся

3 = І так, і ні

4 = Погоджуюся

5 = Повністю погоджуюся

1. Коли в організації, де я працюю, виникає конфлікт, мені завжди краще нічого не робити і просто терпіти цю тимчасову ситуацію.

2. Я не звертаю уваги на конфлікти; дуже рідко вони щось для мене важать.

3. Під час конфлікту на роботі я завжди шукаю можливості відійти від цієї ситуації та по-іншому досягати своїх цілей.

4. У більшості конфліктних ситуацій на роботі я взагалі нічого не роблю, тому що мені байдуже.

5. Коли я не погоджуюся з кимось на роботі, то перш ніж обговорити спірне питання з іншою людиною, намагаюся знайти незалежний спосіб, як отримати те, чого хочу.

6. Для мене важливо бути унікальною особистістю.



7. Мені ліпше розраховувати лише на себе, ніж залежати від когось.
8. Я беру на себе повну відповідальність за свої вчинки.
9. Мені подобається відрізнятися від інших.
10. Мені не подобається в усьому залежати від когось.
11. Я дію окремо від інших як самотійна особистість.
12. Що трапляється зі мною – лише моя справа.
13. Коли я знаю, що рішення групи неправильне, я його не підтримую.
14. Я самотійно вирішую своє майбутнє.
15. Якщо між мною та кимось із групи, до якої я входжу, виникає конфлікт, то я залишаюся вірним своїм цінностям.

## **РЕЗУЛЬТАТИ**

Додайте ваші відповіді. Знову ж таки: найбільш визначальним є саме характер вашої роботи. Ознайомтеся з таблицею нижче. Якщо сума ваших відповідей є високою, існує ймовірність, що ви надмірно використовуєте цю стратегію. Однак занижкі результати так само можуть викликати занепокоєння.

Результати	Значення	Запитайте себе
<40	Ви зрідка, якщо взагалі це колись буває, стаєте самостійним у конфлікті.	Це так через те, що робоче середовище не сприймає цю стратегію? Чи ви просто не користуєтеся цією стратегією повною мірою?
40–49	Ви схильні вдаватися до стратегії самостійності.	Чи ви користуєтеся цією стратегією достатньою мірою та в правильному контексті?
50–59	Ви доволі часто вдаєтеся до цієї стратегії.	Чи не надто часто ви користуєтеся цією стратегією або у неправильному контексті?
60+	Ви покладаєтеся на цю стратегію у більшості випадків.	Можливо, ви надмірно користуєтеся цією стратегією. Чи робоче середовище підтримує її тією мірою, якою ви до неї вдаєтеся? Чи ви ефективно користуєтеся нею та в правильному контексті? Чи вам потрібно навчитися розумінню того, коли найкраще застосовувати інші стратегії у конфлікті?

## ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЧИ ВИ ПРАЦЮЄТЕ У СЕРЕДОВИЩІ, СХИЛЬНОМУ ДО САМОСТІЙНОСТІ?

Тепер заповніть іншу анкету. Вона допоможе вам збагнути міру, якою середовище поточної роботи вітатиме стратегію самостійності. Оцініть ваші відповіді щодо кожного з тверджень, використовуючи одну з таких цифр:

- 1 = Повністю не погоджуюся
- 2 = Не погоджуюся
- 3 = І так, і ні
- 4 = Погоджуюся
- 5 = Повністю погоджуюся

1. Там, де я працюю, кожному працівникові допомагають реалізувати його унікальний потенціал.
2. Працівники з добрими ідеями завжди опікуються, щоб керівники знали, що це були саме їхні ідеї.
3. Там, де я працюю, здатність працівників думати про себе поцінують високо.
4. Ті особистості, які виділяються серед ефективної групи, добре відомі кожному, хто працює в організації.
5. Працівники організації, де я працюю, цінують незалежність.
6. Радість кожного працівника майже не залежить від успіхів їхніх колег.
7. Думка начальника не є важливим чинником впливу на ухвалення рішень.
8. Я не несу відповідальності, якщо мій колега зробив щось не так.
9. Думки колег ніколи не впливають на мої особисті рішення.
10. Коли мої колеги мають успіхи, мені від цього не кращає.
11. У цій організації командна робота не є важливою.
12. Там, де я працюю, ти можеш бути не таким, як усі, інакшим, навіть трохи дивакуватим.
13. Більшість людей тут є індивідуалістами.
14. У моїй організації відданість роботі не є такою важливою, як творчість.
15. Багато з нас трохи схиблені на власних незалежних цілях.

## **РЕЗУЛЬТАТИ**

Додайте ваші відповіді. Ви отримаєте результати в діапазоні від 15 до 75. Що вищим буде значення, то доречнішою буде стратегія самостійності у вашому робочому середовищі. Тепер порівняйте результати самооцінювання з результатами тесту, який ви щойно пройшли.

- \_\_\_\_\_ Результати самооцінювання з попереднього опитування.
- \_\_\_\_\_ Результати останнього тесту оцінювання організації.

Загалом, що наближенішими будуть результати, то більша ймовірність, що ви доцільно використовуєте цю стратегію. Безперечно, окремі моменти та характер конфліктів потребують, щоб ви розрізняли, коли і до кого можна застосовувати цю стратегію.

## **ШІСТЬ ПРИЧИН РЕАГУВАТИ НА КОНФЛІКТСТРАТЕГІЄЮ ТИМЧАСОВОЇ САМОСТІЙНОСТІ**

**1. Ваша мета є важливішою за будь-які відносини, принаймні натеper.** Іноді ви чогось хочете так сильно, що ладні пожертвувати відносинами або ж знехтувати людиною чи командою. Йдіть до мети, а не до бою.

**2. Деякі конфлікти не варті зусиль.** Конфлікт не повинен виникати заради конфлікту. Він має бути складовою процесу, упродовж якого одна чи всі сторони намагаються знайти певну цінність. Але якщо ваша мета коштує вам надто дорого (час, кошти, а також суперечки, невиконані завдання, приниження), то вам слід шукати інші способи її досягнення поза конфліктом.

**3. Ваша мета не залежить від іншої сторони.** Якщо ви можете досягнути власної мети без чийогось опору, а особливо якщо та сторона наділена більшою владою і часто ставить перешкоди, йдіть до мети самотійно.

**4. Вам байдужі результати конфлікту,** оскільки вони ніяк не наближають вас до мети. Не витрачайте час та емоції на дрібні чи безглузді речі. Залишайтеся зосередженими на головному.

**5. Ви не довіряєте мотивам і рішенням іншої сторони.** Якщо між сторонами конфлікту відсутня довіра, або ж якщо ви маєте справу з людиною, яка ухвалює погані рішення, то існує великий ризик, що результат вас не втішить. Не йдіть на повідку. Знайдіть інший шлях, як досягнути свого.

**6. Якщо ви починаєте про щось домовлятися, то більше втратите, ніж здобудете.** Якщо у грі закладено ваш програш, не грайте.

## НАСЛІДКИ НЕНАЛЕЖНОГО ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЇ САМОСТІЙНОСТІ

Як і в решті стратегій, можуть виникнути проблеми, якщо незалежність дійде до крайнощів. Працівники, чия незалежність є хронічною, можуть виглядати надмірно індивідуалістичними, егоїстичними, нарцисичними особами, які уникають конфліктів чи яким взагалі байдужа своя команда або організація. Якщо ви будете надмірно самостійними, то ризикуєте накласти на себе тавро некомандного гравця.

Ларрі працював на оптову компанію і вважав, що його підвищать до посади голови відділу продажів, якщо він щомісяця показуватиме максимальні результати. Для того, щоб досягнути обсягів, на які він сам налаштувався, він пропускав збори, уникав спілкування на стороні та не звертав уваги на напруження відносин у своїй команді. Коли б єдиною метою Ларрі були максимальні показники, усе було б гаразд. Та він хотів очолити відділ. Він знехтував відносинами, які були потрібні для того, щоб завоювати довіру та працювати злагоджено один з одним. Він був шокований, коли дізнався, що підвищення отримав той, хто показав набагато нижчі результати (але провів більше часу, знайомлячись з іншими членами команди, поклав край усім непорозумінням, допомагав колегам знайти спільну мову).

Відсутність спільного бачення та різні складнощі є неприємними речами, але вони можуть зближувати. Часто люди зближуються, коли обговорюють чи вирішують проблеми. Щойно розбіжність поглядів буде подолано, між сторонами конфлікту виникає певний зв'язок, вони починають відчувати полегшення та навіть жартувати один з одним. Якщо ви уникаєте обговорень, під час яких можна вирішити проблеми, вас розглядатимуть як незацікавлену, байдужу та нетовариську людину. Репутація надмірно незалежної людини також накладає на вас образ діловитого чванька.

Варто пам'ятати, якщо ви не користуєтеся стратегією самостійності надто часто, ви можете недоцільно скористатися нею. Цю стратегію не використовують для того, щоб уникнути ризиків чи побороти слабкість. Якщо ви дієте самостійно саме з цих мотивів, то це не незалежність, а просто страх.

## ЯК ВИГЛЯДАЄ ТИМЧАСОВА САМОСТІЙНІСТЬ У ДІЇ?

Самостійність приносить ефективні результати тоді, коли вдається робити наголос на власних потребах та водночас утримувати біля себе важливих колег. Вона є корисною, коли ви не залежите від інших (або принаймні не дуже). Таким чином, різниця у владі та конфлікти не впливають на ситуацію та ваші цілі.

Вдало застосована самостійність може заощадити ваш час та запобігти конфліктам. Ця стратегія здатна підвищити вашу ефективність та результативність під час вирішення проблем, а також, в ідеалі, мінімально негативно вплинути на відносини, які ви мали зі стороною, залученою у конфлікт. Разом із тим, вона може створити вам репутацію завзятого працівника, який вирішує проблеми без драм та метушні. Однак невдало застосована незалежність може віддалити вас від колег та в подальшому спровокувати скандал.

Ця стратегія головним чином спрямована на те, щоб знайти шляхи задоволення ваших потреб чи інтересів у конфлікті і не вступати при цьому у пряму конфронтацію з іншою стороною. Існує багато тактик, яким чином можна зменшити свою залежність, але серед них є лише декілька, здатних це зробити без загострення відносин з іншими людьми. Ось десять із них.

## ДЕСЯТЬ ТАКТИК САМОСТІЙНОСТІ

### 1. НАДАВАЙТЕ ВЕЛИКОГО ЗНАЧЕННЯ

*А раптом те значення, яке ви надаєте організації, є достатнім для неї? У такому разі вас не чіпатимуть.*

У кінострічці «Гленгаррі Глен Росс» герой на ім'я Ріккі Рома (роль виконував Аль Пачіно) – головний агент компанії з продажів нерухомості. Коли його меті (здійснити продаж) щось загрожувало, він здіймав скандал. Його не цікавила злагоджена робота з іншим агентом чи менеджером із продажів. Він лише прагнув бути лідером. Він викликав до себе зневагу тим, що вдавався до маніпуляції клієнтами та навіть брехні лише для того, щоб укласти договір. Але він був таким самостійним не через власні аморальні риси, а через зосередженість на меті. Оскільки Ріккі надає величезне значення фірмі, менеджер із продажів заплющує очі на його недоліки.

Надя очолювала відділ кардіології при університетській лікарні, була командним гравцем та командним лідером. Вона розуміла, що догляд за пацієнтами та впровадження нової політики вимагали тісної кооперації багатьох підзвітних їй лікарів та медсестер. І хоча існує багато інших прийомів керування організацією, вона роками віддавала роботі всю себе.

Для неї найбільшою пристрастю були дослідження. Вона пояснювала: «Перш ніж я помру, хочу винайти багато корисних ліків від хвороб серця». Утім вона була стратегом і розуміла, що не може відійти від обов'язків перед своєю командою та клінікою, поки цього не заслужить.

За п'ятнадцять років вона стала одним із найкращих серцевих хірургів країни і невтомно працювала над досягненням цілей медичного центру. Врешті-решт вона пішла до свого начальника з переліком семи об'ємних справ, за виконання яких була відповідальна, і сказала: «Я би хотіла викреслити з переліку чотири пункти, а два пункти дещо звузити. За шість місяців, коли нам продовжать грант, я хочу зосередитися переважно на дослідженнях».

Начальник Наді просив її змінити думку, але, зрештою, задовольнив прохання. Упродовж року Надя почала активніше займатися дослідженнями. «Мене досі намагаються втягнути в усі справи медичного центру. Більшість своїх зобов'язань я передала адміністраторам, хоча й знаю, що це не дуже ефективно. Але я хочу займатися лише дослідженнями».

Надя уникала конфліктів не з відчуття страху. Якщо результати деяких її досліджень були сумнівними, вона радилася з іншими лікарями, адміністраторами та медпрацівниками з більшою чи меншою владою. Кар'єрною стратегією Наді була тимчасова самотійність, а її головна тактика полягала в тому, щоб стати цінним для організації працівником і часом могли відмовлятися від виконання певних вимог. Їй пощастило, що керівництво було досить мудрим і дало їй шанс залишитися й досягати своїх незалежних цілей.

## 2. ПРЕЗЕНТУЙТЕ СЕБЕ НЕЗАЛЕЖНИМ ЕКСПЕРТОМ

*Набувайте вузькоспеціалізованих знань у різноманітних галузях. Це посилить залежність інших від вас та дасть можливість залишатися осторонь від небажаної боротьби, яка перешкоджає вашим цілям.*

Беррі Вітель працював технічним аналітиком у «ICAT» – компанії з дев'яноста працівників, що надає послуги страхування малого бізнесу від

катастроф на кшталт землетрусів, торнадо, повеней та ураганів. Він почав працювати в IT-відділі з підтримки різноманітних систем. За п'ятнадцять років він став незалежним експертом своєї галузі. Беррі знав, яку потрібно обрати архітектуру бази даних та мову програмування, щоб вести документацію відповідно до вимог штату. І хоча він не обіймав керівної посади, де-факто міг впливати на інформаційні операції у процесі ведення документації зі страхування. Кожнісінький документ, який компанія видавала на вимогу законодавства чи контракту, було укладено в системі, яку він підтримував та з якою працював. Ніхто більше не міг робити те, що він; ніхто, крім нього, досконало не знався на цьому.

Коли керівництво чогось потребувало, вони не говорили Беррі, що їм це потрібно, а просто питали, коли вони зможуть це отримати. «У мене не було б такої незалежності, якби не дві речі: я завжди виконую завдання і ми довіряємо одне одному. Керівництво довіряє моїм здібностям, а я довіряю їм через те, що вони не втручаються у мою роботу і дозволяють мені виконувати завдання так, як я вважаю за потрібне».

Філософія Беррі проста: *добре знай свою роботу і виконуй її досконало.*

У його організації розуміли: якщо не стояти у Беррі на шляху, то отримаєш навіть більше, ніж просив.

Кілька років тому головна директорка з інформації взяла на роботу директора з інформаційних технологій. Вона переклала на нового директора керівництво багатьма повсякденними IT-завданнями, щоб самій присвятити більше часу розробці стратегічних нововведень разом із рештою команди вищого керівництва. Безперечно, у нового директора був успішний досвід роботи, але тут він змушував колег виконувати свої директиви та методології без розуміння того, в яких умовах IT-команді працюватиметься краще. Замість того, щоби влитися в організацію, він її руйнував безладними командними завданнями та змінами заради змін. Беррі не висловлював новому директорові своєї незгоди, але після того, як головна директорка з інформації відчула напругу в їхньому колективі та обговорила з ними причини, його звільнили.

Найгірший спосіб керувати Беррі – керувати ним повністю. У нього був такий досвід, який дозволив би знайти нову високооплачувану роботу в IT-сфері за тиждень. Вище керівництво знало, що він мав право дострокового виходу на пенсію, а тому не потребував цієї компанії так, як вона потребувала його.



Якби у Беррі була інша мета (приміром, накопичити владу), то він пробивав би шлях у керівники та впливав би на серйозні рішення. Керівникам завжди потрібні додаткові люди, щоб досягати своїх цілей. Однак Беррі не цікавила влада. Йому потрібні були свобода й незалежність.

### **3. СТВОРІТЬ ЗАТИШНЕ МІСЦЕ ПОДАЛІ ВІД КОНФЛІКТУ**

*Розвивайте можливості та повноваження, що дадуть вам змогу працювати на периферії та не брати участі у спорах.*

Піт виходить за рамки вашого уявлення про спеціаліста з торгівлі. Він був дуже замкненим у собі та навіть сором'язливим. Працював на машинобудівну компанію і спеціалізувався на її технічній продукції. Тоді як інші торгові представники могли збувати майже цілу лінію товарів компанії, Піт був єдиним працівником, який міг збути спеціальну продукцію. Йому це вдавалося, бо він був бездоганно організований, постійно удосконалював знання, перетинав усю країну, щоб особисто зустрітися з клієнтами, а також через те, що тримався якнайдалі від головного офісу. Без зайвої метушні він дискутував з клієнтами, які неправильно розуміли, як користуватися чи лагодити техніку, тому що хотів зберегти контракт і навіть зацікавити клієнтів у додаткових угодах. Він чемно ставився до негод у керівництві, якщо політика компанії перешкоджала йому здійснювати торгівлю та допомагати клієнтам. Йому зовсім не хотілося бути втягненим в особистісні конфлікти, командні сварки чи політику офісу. А оскільки від клієнтів та суперників компанії Піт отримував гарні пропозиції роботи, керівництво хотіло утримати його і задовольняло всі вимоги. Затишне місце Піта – це його королівство, далеко-далеко від офісу. Керівництву не хотілося, щоб Піт пішов від них, тому воно залишило його сам-на-сам.

### **4. ВВІЧЛИВО ДЕМОНСТРУЙТЕ ВЛАСНУ НЕЗАЛЕЖНІСТЬ**

*Не подаючи ознак боротьби, апатії та байдужості, чітко поясніть керівництву та іншим, що ваша ефективність залежить від вашої незалежності.*

Марія працювала директором нічних занять у школі-інтернаті для дітей із розладами психіки. З шістнадцятої години і до півночі вона відповідала за роботу невеличкого колективу з п'яти людей, за учнів та все обладнання. Її начальниця – Нора – працювала до сімнадцятої

години, після чого Марія самотійно розпоряджалася місцем аж до півночі.

У Марії була така мета, яку цінувала організація: підготувати дітей до звичайної школи і зробити так, щоб вони відчували потрібність, значущість і любов до себе. У цієї двадцятип'ятирічної дівчини, яка з недовірою ставилася до влади, був непокірний характер. Із рештою працівників треба було домовлятися, обходити їх стороною чи просити про допомогу. Марія не сприймала роботу в такій команді. Вона мала власну мету – видобути позитивні емоції у дітей із розладами психіки та навчати їх, як поводитися. Батьки і діти любили її та називали «Чарівною флейтою».

Марія пропустила кілька командних зборів та здавалася колегам несконцентрованою чи незацікавленою. Її не цікавили обговорення щодо вдосконалення програми, упорядкування класу чи меню до дня сімейних візитів. Але коли хтось згадував про якусь дитину, до якої вона прикипіла душею, вона встрявала у розмову, щоб захистити її та порадити чи запропонувати ідеї, як допомогти.

У ставленні до дітей вона виходила далеко за межі вимог її роботи. Вона писала пісні та виконувала їх на гітарі перед дітьми, влаштовувала ігри, проводила додатковий час, вислуховуючи учнів, чиї емоційні розповіді викликали тривогу.

Норі, як виконавчому директору, подобався запал Марії, її любов до дітей та емоційне ставлення до команди. Коли директорка просила виконати певне завдання, яке не було пов'язане з її особистими цілями, Марія його виконувала, хоча й не бездоганно, але цілком прийнятно. Коли Марію просили прибрати до кінця тижня захаращені підсобки, вона до останнього моменту відкладала це, але, зрештою, виконувала вчасно. На щорічній атестації працівників Нора чітко зазначила, що Марія є цінним працівником для організації, але «нам потрібно більше командного мислення». Керівниця повідомила, що дівчину переводять на денну зміну, щоб вона краще вчилася кооперувати з іншими працівниками.

Марія відповіла прямо та поштиво: «Я можу виконувати різні завдання, наприклад, прибрати підсобки. Але мені набагато краще і більше подобається працювати в післяобідні та вечірні години, коли я можу провести час із дітьми. Мені подобається робити щось, щоб вони почувалися краще, перш ніж підуть спати. Я переконана, що розчарую вас, якщо ви призначите мене на денну зміну з двадцяти вчителів, коли діти зайняті на уроках. Я тут не для цього».

Нора без додаткових пояснень зрозуміла, який перед нею залишався вибір: незалежна Марія або ніякої Марії.

## 5. УНИКАЙТЕ АБО ВІДКЛАДАЙТЕ ТЕ, ЩО НЕ СПРИЯЄ ВАШИМ ЦІЛЯМ

*Залишайтеся зосередженими на власних цілях; нехай інші займаються деталями та сперечаються. Пропускайте збори, конференції, дзвінки, йдіть на невеличкі поступки, які подарують вам свободу, щоб досягнути важливішого.*

Коли Малкольма взяли доцентом англійської мови та літератури у великий університет, він невимовно радів. Тепер у нього з'явилася платформа для розширення досліджень кіно та літератури, а також для розробки кількох курсів лекцій на цю тему.

Невдовзі після того, як він прибув сюди, один із професорів, який нещодавно вийшов на пенсію, відвів його убік і сказав: «Протягом трьох десятиліть у цьому університеті я щосили намагався бути командним гравцем. Брав на себе багато завдань, особливо адміністративного характеру, які не приносили користі ні моєму статусу, ні гаманцю. Моє резюме було б набагато кращим, якби я цього не робив. Тоді б я заробляв більше грошей і, можливо, мені б запропонували більш оплачувані посади в інших установах». Слова чоловіка нагадали Малкольму декількох професорів його випуску, які, на його погляд, витрачали час та енергію на те, що жодним чином не відповідало їхньому запалу писати і публікувати дослідження. А дехто майже нічого на цьому не заробляв. Він повторював собі: *«Це не трапиться зі мною»*.

Робота на факультеті та в університеті в цілому забирає багато сил і часу. Частина нових колег Малкольма були сором'язливими, соціально неадаптованими викладачами, яким краще було б працювати на самоті за зачиненими дверима у своїх кабінетах. Кооперація, навіть тоді, коли вона була можливою, ніяк не допомагала йому досягати власних професійних цілей та визнання як науковця. Малкольм вирішив трохи опустити планку своїх цілей, доки досягне незалежності завдяки публікаціям і визнанню.

Тож Малкольм почав відвідувати збори викладачів, але мовчав упродовж більшості суперечок та обговорень. Він рідко озвучував свої думки, окрім тих випадків, коли йшлося про щось справді важливе: прийом нового викладача на роботу чи розподіл бюджету.

Багато зборів проходили для нього безрезультатно: він утримувався, голосував із більшістю чи озвучував свою нейтральну позицію. Багато

суперечок розпалювалися у щось більше, що з часом виходило за межі кабінету та тривало декілька днів. Однак не у випадку Малкольма. Коли закінчувалися збори, його енергія так само закінчувалася. Натомість він вирішив спрямовувати її на те, щоб добитися хорошого ставлення до себе, публікуватися у престижних наукових журналах, виступати на конференціях, здобути міжнародне визнання та передусім працювати над своїм *magnum opus*<sup>\*\*\*</sup>. Він мав перед собою мету створити бездоганне портфоліо, а також прагнув уникнути будь-яких суперечок, які стояли б на його шляху і марнували його дорогоцінний час.

## 6. ЗАВЕДІТЬ ПОМІЧНИКА

*Заручіться допомогою когось, хто не підпускатиме до вас сторонніх осіб, поки ви досягатимете власних цілей, які є корисними для вас та організації.*

Ларсон – головний директор стартапу в галузі медичних технологій. Більшість його підлеглих – це зубрила-самоуки. Дай їм лабораторію – і вони будуть щасливі. Доручи їм ухвалити певне рішення – і вони будуть пручатися. Утім їм подобається обговорювати, аналізувати та сперечатися про деякі речі. Коли вони починають брати надмірно активну участь у процесі ухвалення рішень, Ларсон витрачає на це стільки часу, що жоден головний директор нової невеличкої компанії не може собі цього дозволити.

Тож він взяв на роботу начальницю робочого процесу, Дебру, яка повинна була стати його помічницею. У неї вистачало терпіння слухати, запитувати, перевіряти, хвалити і давати поради. Коли Ларсона не було в офісі (що траплялося доволі часто), вона здійснювала керівництво персоналом, вирішувала більшість питань і проблем, які її турбували, та ухвалювала рішення, про які Ларсон і думати не хотів. Вона все залагоджувала і переконувалася, що нікого не забула. Їй вдавалося ладнати з егоїстами та боротися з проблемою інженерів і дослідників – недотримання правил безпеки – поки Ларсон встановлював міжнародні зв'язки та проводив перемовини, від яких залежала доля компанії.

Раз на місяць Ларсон і Дебра проводили збори, під час яких група обговорювала конкретні нагальні питання. Дебра слухала думки та ідеї групи, щоб згодом обговорити їх на засіданні, а Ларсон озвучував інші питання, які він хотів, щоб команда вирішила. Такі дискусії бували досить жвавими. Команда могла впливати на політику та завдання компанії, модернізацію техніки, графіки та інші буденні справи.

Поміж зустрічами Ларсон ухвалював більшість серйозних рішень щодо керування, стратегічного планування, інвестування та клієнтів. Він є тимчасово самотійним генеральним директором. Він не здійснює тотального керівництва та не домінує – він просто ухвалює більшість важливих рішень самотійно. Його мета – розвивати компанію якомога ефективніше, не пітніючи над дріб'язковими справами. А завдяки Дебрі він міг водночас бути як одноосібним відділом стратегічного маркетингу, так і багатогранним керівником.

Однак його стиль управління не буде ефективним у великій компанії з кількома рівнями управління. Багатьом компетентним керівникам хотітиметься, щоб найважливіші рішення ухвалювали саме вони. А інженери та біологи, які працюють на них, будуть задоволені тим, що з ними порадилися в інших питаннях, які вони зможуть побачити, почути і відчути. Вони почуватимуться прекрасно, якщо їх не вплутуватимуть у серйозні та абстрактні для них справи на кшталт важливих контрактів, фінансової аналітики чи як виглядатиме компанія за п'ять років.

## 7. ПРОСТО ЗРОБІТЬ ЦЕ

*Не питайте дозволу; не очікуйте заохочення. Carpe diem!\*\*\*\**

Коли Едді працювала педагогом-дефектологом, вона користувалася самотійним підходом. Її метою було не допустити, щоб учнів восьмого класу із проблемами поведінки вигнали зі школи. Вона знала, що їхня альтернатива – це вулиця. Едді була налаштована на те, щоб зробити усе від неї залежне, щоб цього не сталося.

Інші вчителі не завжди підтримували її у цій ідеї. Вони не здобули спеціальної освіти в цій галузі і розглядали дітей як тягар, навіть огидний. Ці вчителі могли спокійно піти спати, коли когось таки виганяли зі школи. Вони приділяли більше часу шкільному комітету та урочистим заходам.

Проте Едді тримала в думках лише одне: утримати цих дітей у школі. Тож вона робила деякі справи без дозволу адміністрації. Вона переконала решту вчителів давати учням легші домашні завдання. Також дозволяла своїм учням обмінюватися конспектами зі звичайними дітьми, таким чином вони отримували більше ресурсів для навчання. Вона наполягла, щоб решта вчителів завчасно повідомляли їй теми та завдання з різних дисциплін для того, щоб вона змогла допомогти своїм учням підготуватися до нового матеріалу. Вона домоглася, щоб шкільний спортзал залишався відчиненим о 19:00 щоп'ятниці, тож вона могла

винагородити добру поведінку та виконані домашні завдання учнів грою у баскетбол.

І хоча спершу іншим вчителям не подобалися її методи та завзятість, за рік вони помітили результати та перестали пручатися. Шкільна адміністрація не знала про дії Едді, допоки увесь викладацький склад не обрав її «Вчителем року».

#### 8. ПЕРЕСТУПІТЬ ЧЕРЕЗ ДОРОГУ, ПО ЯКІЙ ВСЕ РУХАЄТЬСЯ ПРОТИ ВАШОЇ МЕТИ

*Коли мета є важливішою за почуття чи думки команди, переступіть їх.*

Бев працювала медсестрою і була чудовим командним гравцем, якщо командна робота не перешкоджала її найважливішим цілям. Як і в більшості з нас, у неї були робочі цілі: отримувати заробітну платню, якісно виконувати роботу, вчитися та розвиватися тощо. Але для Бев одна з цілей затьмарювала інші: сумлінно піклуватися про хворих.

Коли у їхнє відділення потрапив двадцятичотирирічний будівельник після апендектомії, вона потурбувалася, щоб уся її нічна зміна доглядала за ним належним чином. Протягом перших днів усе відбувалося, як завжди. Але потім Бев помітила певні зміни. Хлопець мав нездоровий вигляд. Шкіра поблякла. Рухи стали менш виразними, ніж до цього. Вона передчувала щось погане.

Бев порадилася з рештою зміни. Вони ввічливо не погодилися з її побоюваннями. Тоді Бев попросила головну медсестру зателефонувати лікареві, але та відповіла: «Вона сьогодні дуже зайнята. Немає причин телефонувати їй».

Тож Бев подзвонила сама. О першій ночі.

Лікарка запитала: «Його життєві показники в нормі?».

– Так.

– Режим його сну змінився?

– Ні.

– Є гарячка?

– Ні.

– Є проблеми з повним парентеральним харчуванням?

– Ні.

– Тоді я підійду оглянути його зранку.

Наступного ранку лікарка сказала, що пацієнт одужує нормально. І зробила запис у карті.

Наступної ночі у Бев виникло те ж саме відчуття. Її інтуїція не дозволяла їй заплющити на це очі. Вона розбудила пацієнта, щоб

поговорити з ним:

– Сестро! – мовив він нерозбірливо. – Здається, я помираю.

За мить вона вже телефонувала лікарю.

– Ви ніяк не дасте мені спокій! – розгнівалася та.

– Лікарю, цей пацієнт помирає. Я знаю, що кажу.

– Ну, гаразд, – буркнула лікарка. – Зробіть КТ області живота і тазу.

Томографія показала, що в нього була небезпечна для життя внутрішньочеревна кровотеча. За годину хлопець уже був на операційному столі.

Бев відчула, як роздратувала цим вчинком своїх колег та лікаря. Але їй було байдуже: «Я виконувала свою роботу. Моя мета – доглядати за тим молодим хлопцем. Я завжди на боці своєї команди, але в цьому випадку мені байдуже, що вони про мене думають. Іноді треба переступити через команду».

## 9. ЗЙДІТЬ ІЗ ТОРОВАНОЇ ДОРОГИ

*Будьте бунтарем. Станьте непересічним. Будьте собою. Думайте поза рамками організації.*

Акторська трупа, яка пишалася своєю згуртованістю, була повністю готова до вечора відкриття. Після багатьох тижнів підготовки їм кортіло нарешті зійти на сцену. Під час репетицій Ден, який завжди був сором'язливою, проте чудернацькою людиною, прагнув надати виступам комічного характеру, щоб вони були кумедними, та водночас досконалими і зрозумілими. Директорові подобався номер і він не міг дочекатися миті, коли побачить реакцію публіки.

Але щойно піднялася завіса, Ден одразу ж змінився. Він перефразував деякі вислови, додав нові трюки та, в цілому, брав на себе усі сценки, виключивши інших акторів, аж поки добивався сміху глядачів. Як Джим Керрі та Емі Полер, Ден змінювався на очах у живої публіки, а його сценки були кумеднішими, ніж під час репетицій. Таким чином, до кінця вистави Ден завоював і прихильність директора.

Дена не можна було назвати «артистом ансамблю», як це заведено говорити серед акторів. Його метою було не догодження чи навіть дружба з іншими акторами або директором, а просте бажання викликати сміх в аудиторії. І крапка. Цим він не провалив виставу, а змінив її на краще. І щовистави він робив це по-різному. Ден не є командним гравцем, він – чудовий та чудернацький геній. Директор вирішив радше шанувати Дена за його самотійність, аніж змушувати коритися.

Деякі прихильники самотійності просто не можуть перебувати в рамках, насаджених суспільними та корпоративними нормами. Вони є новаторами, які перевершують решту людей своїм бунтарством. Голлівуд славиться такими бунтярами, як Тіна Фей та Енді Кауфман. А наука і техніка, які розвиваються завдяки стрімким змінам, вивищують таких самотійних мислителів, як Стів Джобс та Марк Цукерберг.

## 10. ПОКИНЬТЕ ВСЕ ЧЕРЕЗ НАСТУПНИЙ ВИХІД

*Коли обставини складаються таким чином, що вони перешкоджають вам досягати ваших цілей, кінцевим проявом самотійності є вихід із конфлікту чи навіть із організації.*

Стратегія самотійності залежить передусім від двох обставин: наявності надійної кращої альтернативи та якісних результатів. Не важливо, чи ви працюєте в галузі торгівлі, управління, освіти, технологій, HR, хірургії, фінансів чи в будь-якій іншій сфері, ваші визначні цінності та альтернативи домовленостям є ключами до вашої постійної або тимчасової незалежності.

Покинути все через наступний вихід можна по-різному.

Справжнім членом команди є той, хто сам подає ініціативу усунути його від завдання, оскільки дотримується інших поглядів на те, що є справді вартісним для організації.

Справжнім фахівцем із продажів є той, хто вважає, що надійною запорукою самотійності та працевлаштування є бездоганна репутація.

Справжньою медсестрою є та, хто переводить пацієнта до іншої лікарні, бо вважає здоров'я пацієнта важливішим за фінансову вигоду чи бюрократію.

Справжнім науковим дослідником є той, хто завжди знаходить джерела зовнішнього фінансування, щоб досягти неупередженості власних досліджень від примх установи.

Справжнім управлінцем є той, хто завжди залишається на зв'язку з усіма, з ким доводилося мати справу для того, щоб з'ясувати, чи його компанія зможе вирватися в лідери.

Справжнім фахівцем будь-якої галузі є той, хто дотримується власних альтернативних думок і завжди може дозволити собі сказати комусь: «Сам берися за це завдання і засунь його сам знаєш куди» (або ж, принаймні, думає про це, поки пише ввічливу заяву на звільнення).

Для багатьох робота є їхнім соціумом. А для декого – це лише платформа, що слугує трампліном для стрибка назустріч своїй меті. Хоча



для більшості з нас – це поєднання першого і другого.

## **ЯК ОПАНУВАТИ САМОСТІЙНІСТЬ: БУДІВЕЛЬНІ БЛОКИ**

Брудний Гаррі та Мері Поппінс досягнули власних цілей не випадково. Вони, як і невігадані персонажі цього розділу, радше думали наперед, аніж розмірковували потому. Якщо ви маєте намір проявити (або ж тихенько нарощувати далі) власну самостійність у своїй організації, то вам слід володіти кількома важливими навичками.

По-перше, вам треба реалістично і творчо підходити до визначення ваших кращих альтернатив. Чи ви найкрутіший коп у Сан-Франциско, чи наділена надприродними можливостями нянька з Лондона, чи топовий спеціаліст із продажів у вашій компанії, чи найкращий хірург у лікарні, чи найкращий вчитель у школі – у вас повинні бути альтернативи. Продовжуйте розвивати ці альтернативи і не думайте, які вони: постійні чи незмінні. Самостійність передбачає удосконалення та інновації.

По-друге, уточнюйте свої цілі знову і знову. Багато кому подобається, коли хтось інший нав'язує їм певну ціль, принаймні деякий час. Однак чіткі та впевнені цілі допоможуть вам вирішувати, коли можна починати суперечку, а коли згортати її чи взагалі ігнорувати.

По-третє, якщо ви хочете бути самостійним, бодай у деяких справах, вам слід знати, як це – бути залежним. Що більше ви потрібні іншій стороні, то менше інша сторона потрібна вам і тим краще ви розумієте, що незалежність для вас є важливою цінністю.

Інколи, щоб бути незалежним, потрібно мати на когось незначний вплив, проводити непряме спілкування та часом навіть вдаватися до нестандартної поведінки. Чим зручніше ви почуватиметеся від того, що ви інакший, тим більше вам дозволятимуть бути інакшим.

## **ВИСНОВКИ ПРО ТИМЧАСОВУ САМОСТІЙНІСТЬ**

**До ситуацій із самостійністю:** ви розумієте, що маєте незначну потребу залишатися у ситуації, конфлікті чи відносинах з іншими учасниками спору. Таким чином, для вас влада чи спірні цілі мало важать.

**Стратегія:** зменшити залежність від протилежної сторони, не подаючи ознак суперництва чи відсторонення.

## **ТАКТИКИ**

1. Надавайте великого значення.
2. Презентуйте себе незалежним експертом.
3. Створіть затишне місце подалі від конфлікту.
4. Ввічливо проявляйте власну незалежність.
5. Уникайте або відкладайте те, що не сприяє вашим цілям.
6. Заведіть помічника.
7. Просто зробіть це.
8. Переступіть через дорогу, по якій усе рухається проти вашої мети.
9. Зійдіть із торованої дороги.
10. Покиньте все через наступний вихід.

## **ПЕРЕВІРКА НАВИЧОК**

Перевірте навички, якими вже володієте. Обговоріть ваші відповіді з тим, кому довіряєте.

**Я вмію ставити перед собою чіткі цілі.** Я знаю, як задати собі курс і чого я хочу досягнути в рамках своєї організації. Мої цілі пов'язані з потребами організації і приносять їй користь, але це мої особисті цілі.

**Я вмію залишатися зосередженим.** Я вмію опиратися речам, які відволікають від власних цілей і заважають досягати їх. Не важливо, скільки людей чи завдань потребують моєї уваги: я можу відсіяти непотрібне і продовжувати йти назустріч власній меті.

**Я вмію віддалятися від інших.** За необхідності я можу піти власним шляхом, який не перетинається зі шляхами інших. Коли я все ж таки тісно працюю з кимось, то це лише заради моїх цілей, назустріч яким я рухаюся.

**Я вмію думати про себе.** Я слухаю ідеї інших і часом залучаю їх у свою роботу, але я не використовую їх лише для того, щоб зробити комусь приємність чи догодити. Я знаю, чого хочу, і сам визначаю, як для мене буде краще виконувати роботу і досягнути оптимальних результатів.

**Я легко можу гладити когось проти шерсті.** Якщо комусь не подобається, що я роблю задля досягнення власної мети, то мені байдуже. Мої власні цілі є важливішими, ніж люди довкола мене. Мені не потрібно, щоб мене усі любили.

**Я можу досягати власної мети і без найменшої похвали та підтримки.** Я впевнена у собі людина, і коли я досягаю власної мети, то отримую величезне внутрішнє задоволення. Тож відсутність похвали з боку інших не становить для мене проблеми.

**Я вмію діяти поза межами командного середовища.** Якщо команда допомагає мені досягати моїх цілей, я можу працювати в ній. Але якщо мені потрібно, щоб команда не досягнула певної мети, або ж коли команда заважає досягненню моїх особистих цілей, я можу обійтися без неї.

**Я вмію не звертати уваги, коли інші обговорюють мене поза моєю ж спиною.** Коли я дізнаюся про те, що хтось за моєю спиною невдоволено пліткує та критикує мене за те, який я незалежний, мене це (майже) не обходить.

**Я вмію виконувати завдання без або під незначним контролем.** Я приношу користь своїй організації, що часто вдовольняє керівників і вони не втручаються у мої справи. Мені не потрібно, щоб хтось повчав, як правильно слід виконувати роботу, доки мої власні цілі збігаються з цілями організації. Я можу приносити результати і без стороннього контролю чи притягнення до відповідальності.

**Я вмію визначати, наскільки важливими для мене є сперечання і незгоди.** Я вступаю в конфлікти лише коли це потрібно, щоб досягнути своєї мети, але я уникаю їх, коли чітко не бачу користі.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕНЬ**

Як і решта описаних стратегій, самотійність має як переваги, так і недоліки.

Обговоріть такі питання із кимось надзвичайно відвертим із вами і тим, хто прекрасно знає ваші кар'єру та організацію.

- Чи занадто я самотійний? Тобто, чи мої цілі або ефективність знизилися через те, як часто і якою мірою я досягаю своєї мети шляхом, що не перетинається з іншими? Чи моя самотійність впливає на мою репутацію, кар'єру, гроші, відносини або інші важливі речі? Чи здаюся я негативним в очах тих, хто мені не байдужий?

- Чи достатньо я незалежний? Чи не вкладаюся я в кінцеві терміни, пропускаю можливості або не досягаю результатів через те, що залежу від інших, хоча в цьому немає потреби? Чи зважаю я на взаємини та людей довкола мене більше, ніж це потрібно, ціною власних досягнень?

- Чи є хтось серед моїх колег чи знайомих, хто є зразком того, яким чином і якою мірою треба бути незалежним? Вони займають владні

позиції чи ні? Які їхні ключі до досягнення цілей?

---

\*\*\* Велика справа  
\*\*\* Ловіть момент!

## ЕФЕКТИВНА АДАПТИВНІСТЬ

У 2008 році 38-річний Нейл Барофськи покинув омріяну роботу федерального прокурора округу Нью-Йорка і став спеціальним генеральним інспектором Фонду програми викупу проблемних активів (TARP) у Вашингтоні. На тлі фінансової катастрофи він відчув моральний обов'язок вберегти американців від подальших банківських махінацій під час перерозподілу 700 млрд доларів, що надійшли від платників податків. Однак коли він прибув до міста, то зрозумів, що його інспекторську діяльність зриватиме Міністерство фінансів США – як за президентства Буша, термін каденції якого добігав кінця, так і за Обами, який невдовзі мав заступити на посаду. Маючи досвід роботи прокурором, Барофськи до таких перешкод мав розумний, твердий, прямий та конфронтаційний підхід. Він знав, що Конгрес та право на його боці.

За кілька місяців роботи на новій посаді його зусилля нікуди не привели.

Але ще раніше, працюючи прокурором, Барофськи зрозумів, як потрібно вчитися. Попри наполегливий характер, він зрештою зрозумів, що має відкласти свій справедливий, але водночас негнучкий план дій на задній план і спробувати просувати справу, використовуючи усі можливості. Він почав спрямовувати поточні конфлікти з Міністерством фінансів у русло спільних інтересів. Барофськи скористався незнанням правил гри Вашингтона на власну користь. *(Думаєте, ми не можемо відхилити запит з Білого дому?)* Завдяки тому, що він постійно залишався відвертим, Барофськи розбудував із працівниками медіагалузей відносини, які ґрунтувалися на довірі та підтримці. Коли всі його зусилля не приносили успіху, він звертався до надійної мережі своїх колишніх співробітників та інсайдерів Вашингтона, щоб отримати інформацію, зокрема й стратегічного характеру, а також покладався на допомогу з боку членів Конгресу, оскільки саме за їхнім розпорядженням його призначили на цю посаду. Його кар'єра у Вашингтоні тривала недовго і була непопулярною, але за багатьма показниками – надзвичайно ефективною.

Якось Чарльз Дарвін сказав: «Виживає не найсильніший і не найрозумніший, а той, хто краще за всіх пристосовується до змін». Досвід Барофськи, а також наше дослідження конфліктної адаптивності, лише підтверджують цю думку. Ми з'ясували, що проблеми зазвичай виникають тоді, коли людина зосереджується виключно на якомусь

одному підходить до конфлікту (приміром, підтримки чи домінування), або ж коли їхня хронічна стратегія не відповідає особливостям чи потребам конкретної ситуації. Виходячи з цього, гнучкість та здатність бачити й реагувати на зміни у середовищі є ключовими для ефективного врегулювання конфлікту, особливо у довготерміновій перспективі.

У деяких типах конфліктів люди віддають перевагу конкретним типам реакцій, але коли ситуація вимагає зовсім інакшого підходу, вони починають відчувати емоційний дискомфорт. Сила цих хронічних реакцій зумовлена особистими рисами характеру та соціальними чинниками, але остаточно вона визначається ступенем та якістю прямого та непрямого досвіду людини у кожній стратегії. Результати нейронаукових досліджень свідчать про те, що коли у нашому мозку нейрони «спалахують» разом, вони зв'язуються між собою. Повторні випадки спалахування пов'язаних нейронів у конкретних повторюваних ситуаціях створюють шляхи у головному мозку, які стають нашими нейронними «автострадами», що притлумлюють «неторовані путівці» або незнайомі нейронні зв'язки, які поступово стають непотрібними та, зрештою, менш застосовними<sup>1</sup>. Наші набуті звичні сприйняття, нейронні мережі та особливості поведінки стають ніби вродженими, відтак вже не грає ролі те, пов'язані вони чи ні з негативними результатами конфліктів.

Однак проблема полягає не лише у нас самих. Ритуали та очікування від наших робочих стосунків так само прив'язують нас до поведінкових шаблонів. Навіть тоді, коли у відносинах стається зміщення повноважень, самих очікувань може бути достатньо, щоб підтримувати вихідну динаміку. І саме це є проблемою для адаптивності.

У цьому розділі ми детальніше поглянемо на конфліктну адаптивність та зупинимося на схильностях, уміннях, умовах і тактиках, які допоможуть цій стратегії подіяти вам на користь.

## **КОНФЛІКТНА АДАПТИВНІСТЬ: АДАПТАЦІЯ + НЕЗМІННІСТЬ + РОЗУМІННЯ ЗВОРотної ВІДПОВІДІ**

*Адаптація* є процесом розвитку чи еволюції, завдяки якому певна одиниця (амеба, мозок, людина, група, організація, населення, види тощо) починає пристосовуватися для того, щоб краще відповідати своєму ареалу чи середовищу. У термінології організацій адаптацію

тлумачать як зміну поведінки у відповідь на важливі подразники, що призводить до певного функціонального результату<sup>2</sup>. Існує два основних типи адаптації: проактивна та реактивна. *Проактивна адаптація* відбувається тоді, коли статус-кво не змінюється, але ви розумієте, що ваш підхід до ситуації є недоречним, і вирішуєте адаптуватися. *Реактивна адаптація* відбувається у відповідь на зміни.

У галузі управління конфліктами адаптація вважається здатністю застосовувати різні стратегії відповідно до їхньої доречності та необхідності у різних ситуаціях. Попри те, що всі стратегії, викладені у розділах 4-8, можуть бути важливими й доречними у конкретних ситуаціях, усі вони мають як позитивні, так і негативні наслідки. Надто велике домінування придушує та віддаляє. Недоцільна доброзичливість є пасивною та слабкою стратегією. Недоречна підтримка є неповноцінною та жалюгідною. Хронічна самотійність може сприяти формуванню образу байдужого егоїста. Хронічна поступливість може виявитися емоційно деструктивною. Ключем до проактивної чи реактивної конфліктної адаптації є гнучкість, а також здатність виявляти та реагувати належним чином на відповідні зміни, що сталися у середовищі.

Попри наявність позитивних наслідків від пристосування під час конфлікту, його надмірне чи недостатнє застосування може закінчитися негативними результатами. Психологи з'ясували, що надто велика кількість змін в орієнтації людини та її ставленні до того, що її оточує, упродовж короткого терміну може мати дестабілізуючий ефект і спричинити сильне відчуття перевероту<sup>3</sup>. Надмірна гнучкість створює також репутацію соціального хамелеона, слабкої людини, яка піддається маніпуляціям. Коли учасники конфлікту пристосовуються до змінних обставин, їм необхідно також знайти способи, як укорінити внутрішні відчуття того, що для них є правильним, важливим і необхідним.

На наш погляд, підхід адаптації складається із двох певною мірою протилежних процесів: адаптації та незмінності. Адаптація, що є здатністю змінюватися і підлаштовуватися, збалансовується завдяки сталості, здатності дотримуватися постійних цінностей, поглядів, цілей і прагнень. Такий погляд на конфлікти допомагає досягати задовільних цілей завдяки стратегічній гнучкості та відчуттю стабільності. Саме це становить основу конструктивнішого та збалансованішого підходу до врегулювання конфлікту. На думку інших науковців, люди, які здатні до пристосування, мусять бути водночас принциповими та



прагматичними<sup>4</sup>, непохитними у власних цілях, але гнучкими у засобах їх досягнення<sup>5</sup>. Для збалансованої адаптивності потрібно ще одне – *розуміння зворотної відповіді*. Як говорила Мері Паркер Фоллетт у своїй роботі на тему робочих конфліктів 1920-х років, «людям подобається думати, що конфлікти – це щось постійне, також вони роблять поширену помилку вважаючи, що конфлікти – це те, що вирішується миттєво». Ми неодноразово помічали це, коли менеджери намагалися односторонньо розв'язати конфлікт, а потім говорили щось на кшталт: «Гаразд, приступімо до наступного. З цим ми вже владнали. Наступний!».

Конфліктна адаптивність є перманентним процесом, який означає, що перед, під час та після конфлікту ми повинні ситуаційно розуміти причини та наслідки як конфлікту, так і реакції його учасників на нього. Це може виглядати як дещо непосильне і виснажливе, проте ефективні менеджери намагатимуться робити це на рівні підсвідомості.

## **ЩО СПОНУКАЄ ЛЮДЕЙ ДО АДАПТАЦІЇ?**

Достатньо відкриті, соціально проникливі, самосвідомі люди, чиї емоції та поведінка позначені розмаїтістю, є схильнішими до адаптації. Разом із тим, ця навичка випрацьовується з часом на основі багаторазового, різноманітного, повторюваного успішного досвіду участі у конфліктах різних типів.

Соціальне та культурне середовище, в якому ми зростали, жили та працювали, так само впливає на наші схильності до адаптації. Результати нашого дослідження при Колумбійському університеті показали: якщо культурна група має дуже прості правила ведення переговорів з іншими (якщо А, то Б: якщо хтось вас обманув, більше ніколи не довіряйте йому), то, зрештою, учасники таких переговорів розглядатимуть одне одного як суперники, і будуть незадоволені результатами. Втім коли групи мають складніші й тонші підходи до переговорів у конфліктних ситуаціях (якщо хтось вас обманув, більше ніколи не довіряйте йому... окрім тих випадків, коли він був змушений вас обманути або не розумів наслідків своїх дій чи, в цілому, робив це з добрих мотивів), то динаміка їх розвитку стає конструктивнішою, а результати – успішнішими та перспективнішими<sup>6</sup>.

Дослідження показало, що деякі робочі середовища більшою мірою схиляють до адаптивності, ніж інші<sup>7</sup>. До таких належать середовища, в

яких потрібно:

- долати надзвичайні чи кризові ситуації;
- долати сильний робочий стрес;
- творчо підходити до розв'язання проблем;
- працювати у сумнівних та непередбачуваних ситуаціях;
- дізнаватися про нові робочі можливості, технології та норми;
- виявляти міжособистісну пристосовуваність;
- виявляти культурну пристосовуваність;
- реагувати на нові виклики реальності.

Подальше дослідження командного пристосування виявило один ключовий чинник, завдяки якому вищезгадані робочі умови ще більше схиляють працівників до адаптації: *психологічна безпека*<sup>8</sup>. Вперше це поняття було вжито у революційній роботі Едгара Шейна та Уоррена Бенніса і стосувалося воно ситуацій із достатньо високим рівнем взаємодовіри та взаємоповаги<sup>9</sup>. Без психологічно безпечного клімату на роботі ці вісім умов не принесуть жодних результатів і радше закінчатся скам'янінням, аніж адаптацією.

## **САМООЦІНЮВАННЯ: ЧИ ЗДАТНІ ВИ ДОАДАПТАЦІЇ ВІД ПРИРОДИ?**

Щоб зрозуміти, як сильно ви схильні від природи до адаптації, позначте цифру, яка найкраще описує ваше ставлення до таких тверджень.

1 = Повністю не погоджуюся

2 = Не погоджуюся

3 = І так, і ні

4 = Погоджуюся

5 = Повністю погоджуюся

1. Я іноді використовую тактики врегулювання конфліктів, не характерні для мене, оскільки знаю, що це служитиме моїм цілям у далекій перспективі.

2. Я переконаний, що не існує «єдиного найкращого способу», як треба поводитися, щоб розв'язати свої конфлікти.

3. Під час конфлікту я застосовую багато різних тактик, оскільки відчуваю, що це служитиме моїм цілям у далекій перспективі.
4. Рідко коли я емоційно реажую на конфліктну ситуацію, що склалася, не думаючи про наслідки.
5. Я відчуваю, що контролюю успіх своєї кар'єри.
6. Я часто поведжуся по-різному у різних ситуаціях із різними людьми.
7. Мені легко вдається завоювати прихильність людей.
8. Іноді я підлаштовую власні думки чи способи дій, щоб догодити комусь чи здобути у них прихильність.
9. Мені не важко змінити поведінку, щоб підлаштуватися до різних людей і різних ситуацій.
10. Якщо цього вимагає робота, я можу стати дуже домінантним під час конфлікту.
11. Для того, щоб досягнути особистої мети, у конфліктних ситуаціях на роботі я можу стати слабким і залежним.
12. Під час конфлікту, за потреби, я можу стати на суперницьку та домінантну позицію.
13. Я можу впоратися із робочим конфліктом, в якому мені потрібно слухатися рішень інших людей.
14. За своє життя я пережив чимало різноманітних емоцій.
15. Коли я щось намагаюся зробити, то, загалом, мені це вдається.

## **РЕЗУЛЬТАТИ**

Додайте ваші відповіді і погляньте на таблицю нижче. Якщо у вас дуже високий результат, то існує ймовірність, що ви надмірно застосовуєте цю стратегію. Але низький результат так само може викликати занепокоєння.

Результати	Значення	Запитайте себе
<40	Ви зрідка адаптуєтесь, якщо взагалі коли-небудь це робите.	Це відбувається через те, що робоче середовище не сприймає цю стратегію? Чи ви просто не користуєтесь цією стратегією повною мірою?
40–49	Ви схильні до адаптації.	Чи ви користуєтесь цією стратегією достатньою мірою та в правильному контексті?
50–59	Ви доволі часто вдаєтесь до цієї стратегії.	Чи не надто часто ви часто користуєтесь цією стратегією або у неправильному контексті?
60+	Ви покладаєтесь на цю стратегію у більшості випадків.	Можливо, ви надмірно користуєтесь цією стратегією. Чи робоче середовище підтримує її тією мірою, в якій ви до неї вдаєтесь? Чи ви ефективно користуєтесь нею та в правильному контексті? Чи вам потрібно навчитися розумінню того, коли найкраще застосовувати інші стратегії у конфлікті?

## **ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЧИ ВИ ПРАЦЮЄТЕ В АДАПТИВНОМУ СЕРЕДОВИЩІ?**

Для того, щоб зрозуміти, як сильно ваше робоче середовище спонукає вас до адаптації, оцініть ваші відповіді на подані нижче твердження.

- 1 = Повністю не погоджуюся
- 2 = Не погоджуюся
- 3 = І так, і ні
- 4 = Погоджуюся
- 5 = Повністю погоджуюся

1. В організації, де я працюю, нас закликають бути різними у різних, навіть напружених, ситуаціях, а не практикувати незмінно один підхід.
2. Моє робоче середовище дозволяє мені зберігати ясне мислення навіть у надзвичайних ситуаціях.

3. На роботі нас заохочують дізнаватися про різні існуючі культури.
4. Здається, що наша робоча команда заряджається енергією, коли речі стають непередбачуваними.
5. Наша організація має радше загальні, ніж детальні принципи та інструкції роботи.
6. Наша команда працює чудово і в умовах та ситуаціях, нижчих рівня комфорту.
7. На моїй роботі ми часто працюємо над новими та незнайомими проблемами.
8. Наша команда працює чудово за невизначених умов.
9. Я поважаю більшість людей, із якими працюю.
10. Я довіряю своїм колегам і тому, що вони роблять правильні речі.
11. Моя організація заохочує нас до активних дій, щоб виправити недоліки у процесі виконання роботи.
12. Моя робоча група чудово вміє нестандартно аналізувати різнопланові проблеми.
13. Наше робоче середовище заохочує нас бути багатограними у спілкуванні з іншими.
14. Моє робоче середовище дає гнучке відчуття структури та правил.
15. Наша робота заохочує ризикувати, навіть якщо результати будуть непередбачуваними.

## **РЕЗУЛЬТАТИ**

Додайте ваші відповіді. Ви отримаєте результати в діапазоні від 15 до 75. Що вищим буде значення, то доречнішою буде стратегія адаптації у вашій організації. Тепер порівняйте результати самооцінювання з результатами тесту, який ви щойно пройшли.

\_\_\_\_\_ Результати самооцінювання з попереднього опитування.

\_\_\_\_\_ Результати останнього тесту оцінювання організації.

Загалом, що наближенішими є показники, то більшою є ймовірність того, що ви застосовуєте цю стратегію правильно. Безперечно, окремі

моменти конфліктів потребують, щоб ви розрізняли, коли і до кого можна застосовувати цю стратегію.

## **ШІСТЬ ПРИЧИН БУТИ АДАПТИВНИМ ПІД ЧАС КОНФЛІКТУ**

**1. Це діє.** Дослідження особливостей міжнародних перемовин показало, що сторони працювали ефективніше тоді, коли пристосовували свої стратегії та поведінку до осіб інших сторін із відповідними (та співвідносними) повноваженнями<sup>10</sup>. І це діяло як стосовно слабших, так і стосовно сильніших сторін. Інші дослідження з'ясували, що під час ефективних переговорів рідко коли застосовують один-єдиний стиль врегулювання конфлікту; натомість використовують змішаний чи то «конгломерований» підхід, корисними елементами якого є різноманітні тактики<sup>11</sup>. Одне з таких досліджень підтвердило ці результати тим, що під час переговорів його ефективні сторони використовували сукупність ознак і типів поведінки, які не можна віднести до одного певного стилю врегулювання конфлікту<sup>12</sup>.

**2. Конфлікт стає менш неприємним.** Результати одного дослідження показали, що ті його учасники, яким потрібно було згадати позитивний досвід конфлікту, частіше (на відміну від учасників, яким потрібно було згадати негативний досвід конфлікту) повідомляли про використання адаптивної поведінки, передусім через те, що тоді цього вимагала ситуація<sup>13</sup>.

**3. Так ми вчимося більшого.** В іншому дослідженні йшлося про те, що високо адаптивні особи, на відміну від менш адаптивних, учаться більшого від конфліктів і набувають глобальніших поглядів після них, відтак зосереджуючи більшу увагу на довго- та короткотривалих цілях<sup>14</sup>.

**4 Наші опоненти подобатимуться нам більше.** Що вищий рівень адаптивності, то вищий рівень задоволення тими, з ким маємо справу.

**5. Ми відчуватимемо менше стресу на роботі.** Що вищий рівень адаптивності, то слабшим буде робочий стрес.

**6. Ми стаємо кращими лідерами та управлінцями.** Відповідне дослідження організацій з'ясувало, що керівники із багатоманітними соціальними навичками (що є основою будівельних блоків адаптивності) та різноплановими типами поведінки в кінцевому підсумку стають ефективнішими в управлінні<sup>15</sup>.

## ЯК ВИГЛЯДАЄ АДАПТАЦІЯ У ДІЇ?

Адаптація простежується в усіх сімох конфліктних ситуаціях. За своєю суттю ця стратегія є багатоситуативною і може бути використана у ситуаціях відповідальності з розумінням, командування і контролю, спільної залежності, нерадісної терпимості, незалежності, партнерства та території ворога (хоча деякі конфлікти потребують лише однієї чи двох стратегій). А якщо застосовувати її упродовж тривалого часу, то робоче життя стане приємнішим та ефективнішим.

Основні кроки у процесі адаптації є простими.

1. З'ясуйте, що для вас є справді важливим у конфлікті.
2. З'ясуйте, в ситуацію якого типу ви потрапили.
3. Визначте якомога більше стратегій і тактик, які є потенційно доступними для вас.
4. Оберіть найдоречніші (та менш проблематичні) стратегії і тактики.
5. Старанно дотримуйтесь їх.
6. Учїться.

Це все. Легко, чи не так? Так, окрім тих випадків, коли сюди втручаються емоції, фонди емоцій, укорінені пріоритети і сторонні люди. Тоді все стає складнішим. Далі ми наводимо детальніше та всеосяжне пояснення головних тактик, із яких складається стратегія адаптивності.

## ДЕСЯТЬ ТАКТИК ЕФЕКТИВНОЇ АДАПТИВНОСТІ

### 1. ПОЄДНУЙТЕ І ЗМІШУЙТЕ

*Переходьте від однієї стратегії до іншої, від однієї тактики до іншої у процесі конфлікту.*

Майк працював генеральним менеджером у виробничій компанії, яка щороку приносила прибутки на 500 млн доларів. Він не міг закінчити робочий день, не адаптуючись до чогось. Його начальник, Вальтер, який працював на посаді генерального директора, був блискучим бізнес-управлінцем, але він узагалі не вмів спілкуватися з людьми. Буваючи досить нестримним, Вальтер то демонстрував залежність від Майка, а то раптом домінував над ним.

Майк, щоб досягнути власних цілей, часто застосовував стратегію поступливості.

– Вальтер виступатиме з тирадою від п'ятнадцяти до шістдесяти хвилин, – каже Майк. – Інколи такі сплески пов'язані з нашими обговореннями певних рішень чи проблем, але часом вони мають виключно емоційне походження, яке не стосується теми дискусії. І саме в останніх ситуаціях я зводжу невидиму стіну.

«Стіна» Майка є відмежуванням свідомості. Тобто він починає лізти собі в голову і думати про те, чим він повечеряє чи з ким зустрінеться на вихідних. Час від часу він киває Вальтеру і навіть заглядає в очі або ж перехоплює певні його слова і повторює їх, ніби справді уважно слухає.

Бувало також, що Майк поєднував стратегію поступливості та культивованої підтримки.

Іноді, коли Майк розходився в думках із Вальтером навколо певного рішення, останній вибухав тирадами. Якщо рішення були маловажливими, або ж коли виконання замовлення не було терміновим, Майк просто говорив: «Гаразд, зробимо по-твоєму». І за кілька днів, коли Вальтер повертався у стан спокою, Майк знову порушував спірні питання. Бувало, що Вальтер змінював свою думку і починав шукати консенсусу. Як помітив сам Майк: «Іноді ми починали разом обговорювати наші спірні думки і яких успіхів ми досягнемо, діючи спільно».

Але були і нескінченні дебати навколо серйозних, нагальних та остаточних рішень.

Майк пояснює: «Це траплялося саме тоді, коли я не зводив свою стіну». Тобто тоді, коли Майк вирішував протидіяти Вальтерові за допомогою конструктивного домінування, змішавши владну позицію Вальтера з владою фактів, чисел і власної наполегливості.

У конфліктах зі своїми підлеглими Майк сприяв прагматичній доброзичливості. Цим він хотів переконатися, що терористичний стиль Вальтера не опуститься ще нижче і не стане своєрідною культурою компанії. У більшості випадків Майк дотримувався консенсусного підходу у роботі зі своєю командою. Коли хтось із підлеглих визнавав свою помилку чи повідомляв погані новини, Майк їм дякував. Коли вони говорили, що не погоджуються із ним, він заохочував їх говорити ще більше. І хоча він дуже цінував консенсус, в одному випадку із десяти він усе ж таки відкидав рішення команди, хоча й вислуховував думки кожного. Він піклувався про те, щоб збори та корпоративні вечірки



проводилися у веселому дусі. Коли один член його команди потрапив до лікарні, він щодня навідувався до нього.

Зрештою, коли Майк відчував, що є певна важлива мета, яка, на його думку, сприятиме успіхам компанії, і при цьому не хотів бачити реакцію Вальтера, то просто робив усе самотужки. Часом той сердився на нього за таку тимчасову самотійність, а часом – ні.

Майк не несе відповідальності, але в нього є влада. Це влада, яку він здобув завдяки своїм блискучим результатам, від яких залежить успіх Вальтера, а також довірі, яку він здобув з боку підлеглих і керівника, та завдяки адаптації у конфліктних ситуаціях.

## 2. ПЕРЕВЕРТАЙТЕ З НІГ НА ГОЛОВУ

*Користуйтеся наявними умовами, які вимагають змін чи створення нових умов, але насправді дестабілізують статус-кво. Починайте зі змін фізичного характеру: рухайтесь, говоріть із людьми, які не належать до вашого кола, подорожуйте до нових місць – для того, щоб спонукати усі сторони дивитися, думати, відчувати і реагувати по-різному.*

Кардинальна зміна статусу-кво може позбавити вас обмежень, які накладає шаблонний підхід та реакції на конфлікт. Таким чином, цей хід допоможе вам розвинути та вдосконалити нові стратегії.

Ситуації конфліктів можуть повторюватися щоденно. Коли у нас відбуваються однакові суперечки з тими ж дрібними тиранами знову і знову, то виникає спокуса щоразу застосовувати однакові стратегії та реакції. Тоді зробити те, що фахівець із теорії організації Гарет Морган назвав «відчиненням дверей до нестабільності», стає проблемою<sup>16</sup>.

Одна з наших колег, Мішель Ле Барон, розповіла історію про те, як у 1993 році дипломати з різних куточків світу зібралися на зустрічі в Дубліні, щоб знайти нові шляхи розв'язання ізраїльсько-палестинського конфлікту. Головною проблемою для організаторів зустрічі стало те, як під час обговорення конфлікту вивести дипломатів із усталених шаблонів та одноманітних формулювань у поясненні позицій, а також як не допустити поширення припущень, що засвідчуватимуть реакцію та ставлення самих організаторів до проблеми на Близькому Сході. Упродовж перших двох днів зустріч проходила у стандартному форматі врегулювання проблем, що принесло невеликі результати.

На третій день у дипломатів була запланована автобусна поїздка до Белфаста. У переповненому старому шкільному автобусі стримані

учасники зустрічі почали по-іншому ставитися одне на одного. Щойно вони відкривали між собою спільні інтереси та погляди, то починали спілкуватися відкритіше. Після декількох зустрічей із північноірландськими миротворцями та візитів до двогромадних поселень товариство суттєво згуртувалося. А після спільної вечері дорогою назад до Дубліна учасники зустрічі почали разом співати. Професор Ле Барон пише: «Лише після цієї екскурсії набрала обертів дискусія, з'явилася оригінальність і почали проявлятися уявні можливості змінити хід складного ізраїльсько-палестинського конфлікту»<sup>17</sup>.

Організатори зустрічі були вражені змінами в динаміці серед учасників, однак їм хотілося зрозуміти, що сталося. Згодом вони збагнули. Ле Барон пише:

«Ми зрозуміли очевидне, що ховалося перед нашими очима: кожен учасник зустрічі мав реальне тіло, був наділений креативними здібностями та любов'ю до видовища й прекрасного. Навіщо я констатую ці очевидні факти? Тому що ця зустріч (як і багато інших) була запрограмована так, ніби кожен дипломат – це його тіло від шиї і вище... Фізичні рухи стали величезним каталізатором змін у такий спосіб, який ми лише зараз починаємо розуміти»<sup>18</sup>.

Людина є фізичною одиницею, тож відкидати чи ігнорувати це під час обговорень і домовленостей є помилкою. Фізичні зміни – рухи, тиснява, спілкування з людьми, які не належать до найближчого кола, подорожі до нових місць – це один зі шляхів перевернути ситуацію догори дригом і, можливо, змінити запрограмовані хронічні реакції на конфлікти та, зрештою, спонукати нас дивитися, думати, відчувати і реагувати по-різному.

Уявляйте можливості для вашої організації.

Компанії кардинально змінюють свій статус-кво, коли їхні команди роблять спільні виїзди, спонукаючи їх таким чином пізнавати одне одного у різні способи. Організації оновлюють стан справ, коли збираються працівники різних відділів і починають сперечатися одне з одним, бо не розуміють, хто яку роль та які обов'язки виконує. Робота безпосередньо з клієнтами може змінити думки тих, хто сидить на складі та критикує торговців. Фізична робота на спекотному складі під тиском кінцевих термінів може змінити погляди працівників відділу обслуговування клієнтів на те, що коїться за лаштунками, щоб завдяки цьому тримати покупців задоволеними.

### 3. ПОБАЧТЕ СИСТЕМУ

*Конфлікти та емоції є поняттями, які виникають та посилюються, а наші думки, відчуття та сприйняття – звужуються та спрощуються. Для всіх сторін важливо дивитися на конфлікт глобальніше.*

Якщо під час конфлікту ви нічим не відрізняєтеся від більшості Homo Sapiens, то негайно ж зациклюватиметеся на одному – як же ж помиляється інша людина. Через це ми починаємо дивитися на ситуацію крізь поняття «чорне», «біле», «правильно», «неправильно», «ми проти них», що, зрештою, надмірно спрощує її сприйняття. Такою є природна та логічна захисна реакція на загрозу. Однак вона обмежує визначення та застосування можливих стратегій.

Учасникам спору та медіаторам важливо уникати передчасного спрощення проблеми, щоб визначити характер ситуації та різноманітні можливі стратегії.

Джима нещодавно призначили на посаду директора відділу однієї урядової лабораторії США. Його бос поцікавився, яким чином він долатиме непривітність працівників до Тома, керівника підрозділу, який «на сьогодні є твоїм головним болем». Джим попросив дати йому час, щоб ознайомитися з конфліктом у контексті. З власного досвіду він зрозумів, що деякі конфлікти виникають не через людський фактор, а скоріше через особливості системи. І Джим захотів у процесі роботи зрозуміти, які ці особливості.

Він почав заглиблюватися в різні варіанти. І дізнався, що Том провів зустріч із десятима науковцями, які йому звітують, лише щоб вилаяти їх. Вони відповіли йому тією ж лайкою. Що більше Джим слухав про нього від решти, то більше чув скарги, що Том злий. Але, головним чином, про ситуацію він дізнавався безпосередньо від Тома. Вислухавши безліч скарг про науковців та саму роботу, Джим запитав у Тома про його інтереси. Як виявилось, Том приховував від усіх неабиякий інтерес до науки, як і своїх двох дітей, які навчалися у коледжі.

Том визнав: «Це я попросив призначити мене на цю посаду. Але зараз моє дослідження зупинилося в розвитку». З часом, Том зрозумів, що хотів би мати менше керівних обов'язків. Підвищення на посаді, яке не давало йому змоги повноцінно робити улюблену справу, виявилось аж ніяк не підвищенням. Джим дозволив Тому повернутися до свого дослідження, а також упродовж наступного року по черзі призначав різних науковців очолювати підрозділ замість Тома. Інтенсивність конфлікту впала, коли група отримала визнання за виконану роботу.

Четвертий призначенець на цю посаду добре впорався із обов'язками, тож його залишили. Порада Джима щодо конфліктів: «Спершу слухайте і ставте запитання. Намагайтеся зрозуміти ситуацію в цілому, а не лише першу хвилю скарг. Зазвичай, перші варіанти розв'язання проблеми є недостатньо оптимальними».

#### 4. АДАПТУЙТЕСЯ СЬОГОДНІ, СПИРАЮЧИСЬ НА ОРІЄНТИРИ КОНСТРУКТИВНІШОГО ЗАВТРА

*Адаптивні люди зважають на те, чи доречною є їхня поведінка у конкретному конфлікті, і при цьому ніколи не випускають із поля зору далекі перспективи його врегулювання таким чином, щоб користь із нього отримали усі сторони.*

Адаптація дає змогу розглядати конфлікт спочатку як надзвичайну ситуацію. Такий підхід допомагає невідкладно врегулювати нагальні потреби ситуації, зменшити шанси на її ескалацію, а також підготувати стійкіше середовище для конструктивної взаємодії. Проте кооперативніші підходи (такі як доброзичливість, кооперація та підтримка) принесуть позитивні результати для усіх сторін лише у далекій перспективі<sup>19</sup>. Адаптивні люди зважають на те, чи доречною є їхня поведінка у будь-якій ситуації, і при цьому ніколи не випускають із поля зору далекі перспективи врегулювання конфлікту таким чином, щоб користь із нього отримали усі сторони.

Як це виглядає?

Як коли керівник неприбуткової організації, котрий з метою належного та вчасного виконання завдання адаптується до новопризначеного боса, що у свою чергу схильний до домінування під час спорів. Однак для керівника проявом його здібностей буде спроба змінити думку боса, внаслідок чого той почне встановлювати у подальшому ґрунт для тіснішої співпраці з цим новопризначенцем.

Як лідерка, яка прагне розбудувати команду компетентних професіоналів (але сама поки що посідає нижчу ланку в підприємстві) і якій доводиться все робити самотійно. Вона встановлює власні цілі, слідує за ними та робить своїх перших кількох працівників помічниками, не звертаючи на цій стадії уваги на суперечки, оскільки розуміє, що на початковому етапі це єдиний спосіб досягнути мети. Але вона також усвідомлює, що коли дотримуватиметься стратегії самотійності й раптом їй не вдасться розбудувати сильну команду, яка

зможе працювати попри розбіжності, то в кінцевому результаті залишиться ні з чим.

Як керівниця відділу, яка дізнається про те, що її новий колега на тій же посаді, але в іншому відділі, є надмірно контролюючим політичним маніпулятором. Тож вона стає обачною і стежить за своїми словами, а при кожній зустрічі з ним починає мислити як політик, сподіваючись, що культура взаємодії в організації, зрештою, змінить його поведінку або ж створить для нього несприятливі умови для подальшої роботи тут.

Як директор школи, який не хоче сперечатися чи обговорювати проблему з молодими вчителями, які публікували у Facebook неприпустимі матеріали, додавши до друзів батьків своїх учнів. Він використовує свою владу з метою встановити тимчасову політику, щоб не допустити ще більших проблем, однак планує долучити вчительський склад до спільного планування нових правил користування соціальними мережами. Його мета – політика, яка буде введена шляхом обґрунтованих обговорень усією групою.

Як досвідчений працівник, який може помітити, що новий бос переважаний роботою і досі не зрозумів її принципів. Спершу він вдається до самостійності та ухиляється від більшості безладних конфліктів у відділі. З власного досвіду такий працівник вже знає, чого прагне і як цього досягнути, але все-таки плекає надії, що настане той день, коли новий бос краще знатиметься на своїй роботі та розвине навички кооперативного лідерства для того, щоб встановлювати цілі та розвивати бізнес разом із рештою працівників організації.

## 5. ВЕДІТЬ ЧОВНИКОВУ ДИПЛОМАТІЮ

*Рухайтесь від однієї до іншої між сторонами конфлікту, застосовуючи різні стратегії його врегулювання на різних стадіях. Ваша мета – отримати результат, який буде прийнятним для усіх сторін організації.*

Вислів «човникова дипломатія» був уперше використаний на позначення зусиль держсекретаря США Генрі Кіссинджера медіювати конфлікти, що виникли в результаті Війни Судного дня<sup>20</sup>. З того часу термін стосується дій посередників, які зустрічаються по черзі з кожною стороною конфлікту, оскільки ті відмовляються або надто обурені, щоб зустрітися особисто.

Арманд, керівник компанії, відчув певну напругу між Джейн, менеджером із продажів, та Ральфом, менеджером із закупівель. Решта

менеджерів помітили, як вони уникають один одного, роблять саркастичні зауваження поза спинами один одного та обходять десятою дорогою, щоб лишень виконати своє завдання. Тож Арманд змусив їх разом зустрітися з ним. Спершу вони мовчали, але щойно почали відповідати на запитання Арманд, як негайно ж відчули сильну відразу один до одного.

Арманд вирішив спробувати човникову дипломатію. Він по черзі зустрічався з Джейн та Ральфом, говорив їм про свої наміри та цілі, а також передавав їхні повідомлення один одному, сподіваючись, що, зрештою, вони зустрінуться разом для того, щоб самостійно владнати між собою усі незгоди.

Йому не потрібно було, щоб між цими двома менеджерами неодмінно була дружба, але він хотів покласти край ворожості та ухилянню. Їхні відділи мають тісно співпрацювати, інакше когось із них або їх обох призначать на інші посади чи звільнять. Арманд знав, що в нього є влада, і він хотів скористатися нею заради кращого.

Спершу він зустрічався з ними віч-на-віч, застосовуючи стратегію прагматичної доброзичливості, і вказував на різницю між їхніми думками і характерами в менш емоційному тоні. У кожного з них він запитав, що інший може зробити, щоб посприяти тіснішій співпраці, а також яку поведінку (якщо така є) кожен із них не бажає бачити в іншому. Обидва іронічно відповіли, що очікують більшого спілкування, швидшої реакції на запити надати якусь інформацію та приємного ставлення. Обом хотілося чути менше жартів (жоден із них не вважав другого гумористом), припинити надсилати грубі листи і менше скаржитися на свої команди. Арманд зрозумів, що все можна виправити, і розпорядився зробити це.

Тож він ходив від одного до другого, передавав прохання та говорив кожному, як він бачив їх обох у плані роботи в організації.

Але перш ніж завершити свою човникову місію, Арманд провів ще одну зустріч з кожним із них, яка була позначена стратегією конструктивного домінування. Коли вони були вже готовими зустрітися особисто, він сказав персонально кожному, що хоче побачити зміни, інакше в майбутньому буде змушений вчинити інакше. Арманд пояснив, чому він почав цю часовитратну човникову дипломатію: вони обоє чудово виконували роботу, але для організації не достатньо просто добре працювати. Він сказав, що сподівається на зрушення у їхній співпраці всупереч різним поглядам на деякі речі, які виникатимуть у подальшому, навіть якщо між ними так і залишиться відраза.

Потім Арманд провів загальну зустріч, під час якої повернувся до кооперативної стратегії. Він стисло підсумував попередні зустрічі, визначив, у чому Джейн та Ральф різнилися, сказав, що він їх цінує, та пояснив, що вони вимагали один від одного. І зробив для них письмовий запис цих підсумків.

Упродовж наступних двох років Джейн та Ральф поліпшили співпрацю. І хоча їхні нові взаємини не можна було назвати ідеальними, вони припинили поводитися деструктивно (саркастично висловлюватися, уникати один одного) та, принаймні, прикидалися приятелами перед іншими, що і було метою Арманд. Коли Ральф пішов працювати на іншу компанію, можливо, усі троє зітхнули з полегшенням. Цей конфлікт, як і багато інших, не був повністю розв'язаний, але він добре регулювався упродовж двох років.

## 6. ОПАНУЙТЕ МУДРІСТЬ АДАПТИВНИХ ЛЮДЕЙ

*Ми не повинні адаптовуватися самотужки. Наші друзі, колеги, партнери та навіть колишні вороги можуть допомогти нам досягнути наших цілей завдяки тому, що сукупно використовуватимуть різноманітні джерела впливу та підходи до врегулювання конфлікту.*

Однією з ефективних лідерських рис Антоніо була скромність. Він знав, що в конфліктах потребуватиме допомоги. Як Антоніо сам визнав, він хронічно кооперативний. Покладається на групу своїх радників із конфліктних ситуацій, які допомагають йому адаптуватися. Для того, щоб ухвалити серйозні та складні ділові рішення, він намагається знайти консенсус. Однак роки практики його навчили, що запорукою найміцніших домовленостей є різноманітні мережі, кожна з яких пропонує відмінні погляди на те, як регулювати конфлікт, внаслідок чого залишається менше нерозглянутих варіантів у процесі пошуку найдоречнішої стратегії.

До справді серйозних рішень Антоніо долучав батька, який і започаткував їхню успішну справу з імпорту та оптового продажу. Батько завжди ревно відстоював, щоб у людей була робота, ціни були незавищеними і суспільство мало користь від їхнього бізнесу. Саме таким був рецепт успіху Антоніо, якого він палко дотримувався. Під час спорів він схилявся до домінування, але завдяки великодушному серцю його не можна було назвати диктатором.

Головна виробнича директорка їхньої компанії була зациклена на числах. Конфлікти мають вирішуватися завдяки раціональній логіці



ділових відносин та увазі до головного: «Якщо ми не можемо дійти згоди, сухі дані повинні розсудити нас». Вона охоче йшла на компроміси, але не в тих випадках, коли перед усіма були «голі факти».

Брат Антоніо хотів знати, про що думають усі. Він частково працював на брата, частково – соціальним працівником. Він знав, що логіка й традиція для регулювання спорів є так само важливими, як і регулювання емоцій. Антоніо усвідомлював, що часом він не помічав прихованих емоцій, якими супроводжувався конфлікт, особливо коли підлеглі не хотіли, щоб він знав, наскільки вони розгнівані чи розлючені. Брат розказав йому про ці емоції для того, щоб він знав про них та зміг побороти приховані причини їх виникнення.

Кілька років тому Антоніо призначив незалежну раду, члени якої в минулому були працівниками компаній, що увійшли до списків журналу «Fortune 500». Ця рада принесла з собою розуміння того, як потрібно регулювати конфлікти у великому бізнесі. Під час дискусій члени ради ставили різні питання: «Якими будуть юридичні наслідки?» чи «Як це сприймуть засоби масової комунікації?», або ж «Як наслідки цього конфлікту вплинуть на вашу здатність наймати та утримувати найкращих працівників?».

Антоніо почав дослухатися до своїх працівників по всій низхідній вертикалі аж до вантажників на складі. Коли вони не могли домовитися про заробітну платню, він не лише хотів дізнатися, що працівники думали з цього приводу, але й просив декого з них поділитися поглядами, як йому слід підійти до спірного питання. Вони відповіли, що йому слід обрати кількох представників з їхніх рівнів, які могли б відвідувати зустрічі виконавчих директорів для обговорення цього питання.

Потім склалося так, що одного члена ради звільнили, оскільки той кричав на багатьох людей. Антоніо не спілкувався з ним упродовж двох років, однак вирішив все-таки іноді зустрічатися з ним за кавою, щоб отримувати від нього поради, як необхідно розв'язувати конкретні спори. «Я розповім тобі, як вирішити цей конфлікт. Скажи їм, що ти головний, і все», – повчав той бруклінським акцентом. Голос Антоніо ніяк не відповідав цій вимозі, і часом йому закрадалась ідея, що іноді слід залучати якихось лейтенантів, які навіюватимуть ефект домінування.

Антоніо міг би швидше «розв'язати» конфлікт, якби просто говорив людям, як усе буде, чи вислуховував їх, а потім проводив голосування. Але команда радників Антоніо допомогла йому підходити до конфліктів



такими шляхами, які виходили за межі його особистого комфорту. Його ж підхід є складним, емоційним, часовитратним, проте, в цілому, ефективнішим.

## 7. БУДЬТЕ М'ЯКИМИ, АЛЕ ПАМ'ЯТАЙТЕ ПРО НАЙГОЛОВНІШЕ

*Будьте творчою, гнучкою та непохитною у певних питаннях особистістю, але чітко розумійте, що для вас є головним у ситуаціях, які, на ваш погляд, не піддаються обговоренням. За потреби, зверніться до жорстких тактик.*

Коли Джон став головою відділу, вище керівництво попросило взяти поточні справи під жорсткіший контроль. Його попередник був занадто м'яким та неефективним; Джонові було віддано наказ бути рішучим і справедливим. Для нього така інструкція видалася двозначною. Культура компанії не терпіла керівників-домінантів. Від нього очікували, щоб він узяв становище під жорсткіший контроль, не завдаючи при цьому шкоди та не створюючи у працівників відчуття дискомфорту. Більшість підзвітних йому колег із захопленням сприйняли його призначення. Вони були професійними та вмотивованими працівниками, однак розчарованими попереднім керівником.

Але один із них, Девід, не радів Джону. Він працював на компанію багато років, проте ефективність його роботи була мінімальною. Він так і не опанував нові комп'ютерні програми чи інші системи, однак завдяки багаторічному досвіду підрахунків вручну його оцінили як працівника, що «відповідає очікуванням». Джон знав, що людину з таким величезним досвідом неможливо звільнити з компанії.

Тож він почав радитися з працівниками по всій ієрархічній вертикалі.

Спершу провів зі своїм босом зустріч, на якій вони дійшли згоди, що Джон може перевести Девіда в інший відділ, оскільки, незважаючи на «досить великий» досвід, він не зміг удосконалитися, щоб відповідати підвищеним очікуванням. Зрештою, вони домовилися, що Джон може призначити Девіда у відділ із організації спеціальних подій, офіційних вечерь та прийомів клієнтів.

Потім, не повідомивши Девіда про можливе переведення, Джон почав обговорювати з ним його нові обов'язки. Він попросив покращити знання однієї програмної системи і навчитися працювати з іншою. Девід невдоволено відповів, що він не може впоратися одночасно з двома завданнями. Джон пішов на компроміс. Він попросив Девіда піти на підготовчі курси в іншому місті, на що той відповів, що йому буде

складно жити далеко від сім'ї. Джон скоротив тривалість цих курсів. Він постійно говорив із Девідом, даючи йому зрозуміти, що хоча він і не такий м'який, як його попередник, проте охоче йтиме на компроміси. Коли у Девіда запитали, якої він думки про нового керівника, він сказав: «Він націлений на успіх, але нерозсудливий».

Девід продовжував виявляти небажання відповідати новим умовам роботи, уникнути яких було неможливо, тому Джон вирішив перейти від м'якої до жорсткої позиції. «Так, якщо ти не можеш добитися змін від Девіда, я дозволяю тобі перевести його», – сказав бос Джонови.

Тоді Джон зустрівся з Девідом.

– Девіде, я хочу, щоб ти був успішним. Але, здається, ті зміни, які ми впроваджуємо у нашому відділі, викликають у тебе величезний стрес. Я хочу перевести тебе в команду з організації спеціальних заходів.

Девід відповів, що, на його думку, йому там не місце.

Джон наполіг: «Якщо за тридцять днів я не побачу жодних зрушень у твоєму ставленні та ефективності, я переведу тебе в іншу команду і мене в цьому підтримає мій начальник». На цьому розмова закінчилася.

За тридцять один день Джон перевів Девіда.

#### **8. ПОЄДНУЙТЕ ПРЯМІ ТА НЕПРЯМІ МЕТОДИ, ЗАЛИШАЮЧИСЬ ЗОСЕРЕДЖЕНИМИ НА НАЙКРАЩОМУ**

*Іноді врегулювання конфлікту завдяки адаптивності, за наявності різниці у владі, потребує вправного поєднання прямої сили та менш прямого впливу. Ваша чесність відрізнятиме вас від маніпулятора чи шахрая.*

Дейл виріс у Західному Техасі, відомому прямими автострадами. Там можна розігнати швидкість та їхати прямо в будь-якому напрямку. На думку Дейла, так само можна сказати і про людей: «Ти бачиш, звідки вони приходять і куди ідуть».

Однак робота у компанії з виробництва добрив та пестицидів була не такою. Дехто з керівників, на яких він працював упродовж всієї кар'єри, розпоряджалися мільярдом доларів бізнесу, мали величезну владу і значною мірою були націлені на результати. Коли він прямо не погоджувався з ними, то натрапляв на перешкоди. Йому потрібно було знайти шляхи не такі прямі, як автостради Західного Техасу.

Працюючи кілька років у канадському відділі компанії, він звітував північноамериканському виконавчому директору, Чаку. Дейлу подобалося працювати на нього. У більшості випадків, коли Чак

отримував виважені та переконливі відповіді, він покладав рішення на Дейла. І лише зрідка говорив: «Роби по-моєму».

Одне питання Чак таки не обговорював. Він сказав Дейлу, щоб офіс компанії у Канаді перемістили із Торонто у Вінніпег.

Дейл пояснив: «Він сказав мені закрити офіс у Торонто, який працював упродовж двадцяти років, і переконати потрібних людей переїхати на понад дві тисячі кілометрів західніше у Вінніпег, який багато в чому нагадує Сибір. Чак виріс у Вінніпегу, тож для нього двадцятип'ятиградусний мороз – не проблема».

Але Дейл багато думав про далекі перспективи компанії і захотів перемістити головний офіс у Калгарі – метушливе, привабливе, культурне місто. «Чак і я повністю погоджувалися один з одним у тому, що в майбутньому потрібно буде переміститися за межі Торонто. Також ми домовилися, що 80 відсотків нашого бізнесу залишатиметься на Заході, інакше переїзд утратив би свій сенс».

Незважаючи на це, ідея з переїздом у Вінніпег лякала Дейла: «Але я мовчав. Я не хотів, щоб Чак сприймав цю проблему як конфлікт між нами. Я не хотів, щоб він думав, ніби причина полягає в моїх переживаннях, пов'язаних зі зміною міста». Дейл знав, що вже зовсім скоро він повернеться жити й працювати до США. Йому хотілося знайти далекоглядне рішення, яке приносить користь компанії та сім'ям, які були вимушені переїхати.

– Тож я представив цю проблему як нашу спільну: як переконати групу професіоналів-снобів із Східної Канади переїхати на Захід, не зважаючи на сімейні зв'язки та культурні упередження? Я виріс у Техасі, він – у Західній Канаді, тож нам обом знайомо, як мешканці Сходу вивіщують себе над іншими.

Цього разу саме Дейл поставив непросте питання: «Як ми без примусу збираємося вмовляти східних канадців переїхати на Захід?». Дейлові хотілося подолати конфлікт іще на стадії його зародження, аніж чекати, поки всіх охопить гнів від відчуття приниженості від того, що їм доведеться переїжджати. Він також хотів запобігти прямому конфлікту із Чаком, адже знав, що компанії цей конфлікт лише зашкодить.

Чак помітив проблему. Він зрозумів: якщо він віддасть наказ своїм найздібнішим та найціннішим працівникам переїхати, вони зможуть дозволити собі сказати «Ні». Для того, щоб заохотити працівників до переїзду, а також щоб якось вплинути на Чака, Дейл розпорядився знайти найсприятливіше місто для бізнесу, яке б у майбутньому приваблювало та утримувало в компанії найкращих працівників. Чак

погодився на таке, навіть усупереч тому, що йому Вінніпег здавався найочевиднішим варіантом.

Таким чином, Дейл опитав декількох працівників і радників, а також відвідав разом із головними працівниками різні міста. Усі дійшли висновку, що Вінніпег не був прийнятним варіантом, а натомість Калгарі, про яке таємно мріяв Дейл, виявилось кращим містом. І саме тоді він подумав: «Чак не схвалить цього рішення». Як головний виконавчий директор, Чак, звісно, мав повне право так зробити. Але з огляду на те, що цей процес був добре продуманий і спрямований на розв'язання «нашої» проблеми, Чак погодився.

## 9. ЗГУРТОВУЙТЕСЯ, ЩОБ АДАПТУВАТИСЯ

*Одна з найпрогресивніших тактик для застосування адаптивності, яку використовують у командах. Допоки команда тримає перед собою спільні цілі, делегування різноманітних стратегій на конкретних членів команди під час конфлікту з іншими командами може принести чимало користі.*

Нора – очільниця філії федерального агентства, яке спонсорує та керує дослідженням хвороб і супровідної поведінки. Серед її обов'язків – сприяти, щоб науковці співпрацювали з її агентством та іншими командами дослідників. Це непросто. Кожна команда науковців захоплена та навіть по-власницьки ставиться до своїх досліджень. І хоча більшість науковців поділяють спільну вищу мету – зрозуміти, запобігти та вилікувати хвороби – на цьому ж підґрунті у них виникає безліч суперечок, приміром, яким чином проводити дослідження, які мають бути кінцеві терміни, методи, техніки вимірювання, тлумачення інформації та рекомендації.

Коли Нора починала один проект, для неї він спершу здавався величезним пазлом, кожен фрагмент якого – це окрема дослідницька група, яку вона та її підлеглі повинні об'єднати разом навколо спільної програми. З деякими групами працювати було легко, з іншими – навпаки. Тож спільно з рештою її команди вона розробила стратегію, яка б підлаштувала дії її групи до ефективнішої співпраці з кожною дослідницькою командою, а особливо з найскладнішими:

«Зазвичай я виконую роль домінанта, який використовує інституційну владу для того, щоб встановити межі та параметри, часові рамки, очікування та правила програми. Я вимагаю, щоб були дотримані кінцеві терміни та норми, і пояснюю, що існують певні речі, які слід робити конкретним способом у конкретний час. Також у мене є колега,

яка грає роль адвоката. Вона намагається досягнути думку науковців та підтримати її. А якщо науковці малослівні чи соромляться говорити, вона повинна дізнаватися їхні погляди. Третій працівник грає доброзичливого медіатора, який сприяє активному діалогу та ухваленню спільного рішення, а також намагається не допустити, щоб спори вирішувалися передчасно. Іноді ми вводимо адвоката диявола, такого собі креативного бунтівника, який бере на себе ситуацію, коли нам потрібно знайти нові ідеї».

Який результат?

«Це працює відмінно. Ми дуже продуктивно взаємодіємо з різними дослідницькими командами. Цього тижня ми запустили великий проект. У нас з'явилося безліч нових ідей, яких, можливо, ми б самі не збагнули. Разом із тим, тепер у кожного є чітко визначені подальші кроки».

## 10. СТВОРЮЙТЕ НОВІ АДАПТИВНІ ГІБРИДИ

*Вас оточує конфлікт, який дає вам безліч можливостей, щоб спостерігати, експериментувати та вчитися в інших. Вечірні новини дають багато уроків про те, як потрібно та непотрібно вирішувати конфлікти. Адаптивність означає готовність учитися, поєднувати та синтезувати, а отже, ваше вміння регулювати конфлікти буде постійно розширюватися.*

У цій книзі представлено сім стратегій-прототипів для врегулювання конфлікту, шість із яких найкраще підходять під конкретний тип ситуації. Ми називаємо їх «чистими типами» реакцій. На практиці описані типи можна вдало поєднувати.

Під час дослідження ситуацій, де учасники спору поділяли ключові спільні та протилежні цілі, науковці помітили низку таких гібридів.

- *Умове оцінювання можливих наслідків.* У цій стратегії застосовуються як безкомпромісні, так і кооперативні стратегії до тих ситуацій, які вимагають чи дозволяють застосувати одне або інше, але сторони продовжують розуміти, що суперницькі стратегії призведуть лише до ескалації, відчуження та інших негативних наслідків.

- *Зворотна стратегія «око за око».* Тобто коли сторони вдаються до зворотних стратегій, повторюючи будь-які тактики своїх опонентів. Обидві сторони часто усвідомлюють, що саме для них буде кращим, коли вони взаємодітимуть і працюватимуть разом, щоб знайти спільні рішення. (Ця стратегія потребує, щоб сторони були наділені однаковим рівнем влади).

- *Прихована/відкрита стратегія.* Цю стратегію часто використовують у веденні міжнародної діяльності, коли відкрито застосовується одна тактика, але по суті, за допомогою прихованих методів, використовується протилежна. Це може виглядати як привселюдна безкомпромісність і суперництво, але водночас триватимуть переговори у спробі знайти спільне рішення, або ж навпаки.

- *Низка перемовин.* Типова стратегія, яку застосовують за умов, коли конфлікт суперницького характеру відбувається між керівниками, яким потрібно дотримуватися жорсткого курсу і жодним чином не співпрацювати з іншою стороною. Ця тактика передбачає проведення перемовин за допомогою низки осіб у такий спосіб, який дає змогу керівникам обох сторін заперечувати свою участь у перемовинах, раптом вони проваляться, подіють навпаки чи будуть розголошені публіці.

- *Стратегія внутрішнього розколу.* У світі політики та перемовин існує міф, що під час конфліктів групи досягають більше успіху, якщо в її межах вони тримаються єдиної позиції – лінії партії. Однак результати дослідження показали, що групи, які мають внутрішні розколи, – групи яструбів і голубів, безкомпромісних і поступливих – часто досягали більшого під час переговорів. Причина криється в тому, що безкомпромісні учасники переговорів висувують вимоги, тоді як гнучкіші та поступливіші гравці працюють на те, щоб знайти спільні рішення, які задовольняють потреби усіх сторін. Такий склад гарантуватиме збалансованіший підхід та оптимальніші рішення.

- *Короткотермінова/довготермінова стратегія.* Інший підхід, який можуть спробувати застосувати сміливіші учасники перемовин, – долучитися до переговорів типового суперницького характеру, озброївшись кооперативнішим і гнучкішим підходом та не вдаючись до жорстких типів тактик, раптом початковий підхід не принесе результатів. Для цього слід досконало володіти навичками ведення взаємовигідних переговорів.

Це лише кілька гібридних стратегій, які ви можете застосовувати після того, як ваші здібності та кмітливості у регулюванні конфліктів удосконаляться. Дослідник медіації Берок Буш наголошує, що конфлікт – це «унікальний людський тигель», який надає нам виняткову можливість вивчити себе та інших<sup>21</sup>. Чудова новина полягає в тому, що конфлікти поширюються, тож перед нами – безмежні можливості практикувати наші стратегії й тактики.

## ВИСНОВКИ ДО ЕФЕКТИВНОЇ АДАПТИВНОСТІ

**Адаптивність** перетинається з усіма сімома конфліктними ситуаціями: за своєю суттю ця стратегія застосовна у багатьох випадках і може бути корисною в контекстах ситуацій відповідальності з розумінням, командування та контролю, спільної залежності, нерадїсної терпимості, незалежності, партнерства й території ворога, які з часом можуть видозмінюватися.

**Стратегія:** точно визначити тип ситуації та застосувати будь-яку стратегію (доброзичливість, підтримку, домінування, поступливість, самостійність, співпрацю, суперництво чи міні-революцію), де це буде доречно, у належний спосіб та відповідною мірою, залежно від контексту. Потім – бути здатним змінити стратегії і тактики, коли змінюватиметься ситуація.

### ТАКТИКИ

1. Поєднуйте та змішуйте.
2. Перевертайте з ніг на голову.
3. Побачте систему.
4. Адаптуйтеся сьогодні, спираючись на орієнтири конструктивнішого завтра.
5. Ведіть човникову дипломатію.
6. Опануйте мудрість адаптивних людей.
7. Будьте м'якими, але пам'ятайте про найголовніше.
8. Поєднуйте прямі та непрямі методи, залишаючись зосередженими на найкращому.
9. Згуртовуйтеся, щоб адаптуватися.
10. Створюйте нові адаптивні гібриди.

### ПЕРЕВІРКА НАВИЧОК

Перевірте навички, якими вже володієте. Обговоріть із тим, кому ви довіряєте, які інші навички ви хотіли б розвинути у собі надалі, щоби стати ефективнішим та успішнішим.

**Я гнучкий.** Я можу змінювати думки щодо ситуацій та ставлення до різних обставин соціального характеру. Я рідко зациклююсь на одній думці чи виявляю впертість у відносинах.

**Я володію навичками, щоб залишатися зосередженим.** Я можу дисциплінувати себе, щоб не випускати з поля зору мету, тож мені не потрібно бути розумнішим, важливішим чи доводити свою правоту.

**Я можу бачити позитивні сторони.** Одна з моїх здібностей полягає в тому, що я свідомо шукаю цінність у неприємній ситуації чи конфлікті. Я можу дивитися далі моїх негативних емоцій, які я відчуваю на цей момент.

**Я вмію добре керувати власними емоціями.** Я можу заспокоїти себе, говорити крізь емоції, уникати посилення ворожих настроїв і працювати з потрібними емоціями, тож я не реагую занадто гостро на стрес та не перетворюю конфлікт у дещо більше, ніж він є насправді.

**Я вмію будувати різнопланову мережу радників, яким я довіряю.** Я можу спитати поради чи шукати мудре слово не лише щодо технічно складних питань моєї роботи, але й про те, як слід підходити до складних людей і ситуацій. Я не вислуховую лише одну чи дві людини. Якщо для мене, моєї команди чи організації це буде корисно, я можу навіть спитати поради у тих, хто мені взагалі не подобається.

**Я розмірковую у проміжках між зустрічами.** Перед та після зустрічей чи переговорів я беру деякий час, щоб обдумати свої дії. Я можу скласти план, розробити стратегію та визначитися з тактикою, якою скористаюся у непростому обговоренні. Я вмію засвоювати уроки від своїх злетів і падінь.

**Я можу дивитися під різними кутами.** У будь-якій суперечці я не зациклююся на своїй точці зору аж так, що вже не можу побачити інші альтернативи. Я за власним бажанням обираю – бути людиною широких поглядів.

**Я можу змінюватися.** На шляху до мети я можу, за потреби, ставати дуже незалежним, або ж дуже взаємозалежним. Я вмію бачити, чого саме вимагає ситуація.

**Я маю здатність змінювати тактику.** У певних робочих ситуаціях я можу бути надзвичайно кооперативним, а іноді можу перейти на суперницьку позицію. Я добре бачу, коли ситуація видозмінюється.

**Я знаю, хто я і за що борюся.** Існує певна межа, до якої я можу та хочу адаптуватися. У мене є низка цінностей, принципів та етика, які встановлюють межі для моїх умінь адаптуватися до спірних моментів. Я маю надійні моральні засади.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕНЬ**



Обговоріть такі питання із кимось, кому ви довіряєте, щоб допомогти собі розвинути свої лідерські та конфліктні навички. Розгляньте складні чи тривалі суперечки на роботі, обговоріть:

- Кому в цій ситуації належить формальна влада? Тобто хто має владу посади? Окрім формальної влади, якою неформальною владою володію я, щоб впливати на результати суперечок?

- Якою є історія конфлікту? Якими є ключові інтереси кожного працівника чи групи? Що є кращим для організації? Чи це якось відрізняється від того, що є кращим для конкретної групи чи працівника? Як я можу спрямувати конфлікт у кооперативне русло? Як змінюється контекст ситуації? Що вже змінилося чи зміниться у найближчому майбутньому у плані влади, інтересів, перебігу подій, пов'язаних із суперечкою?

- Які я хочу отримати результати? Яка із семи стратегій (чи їхніх комбінацій) має більше шансів принести на цей момент найбажаніші результати?

## ПРИНЦИПОВА НЕПОКОРА

Після того, як працівники одного пекінського медичного заводу почули, що його скоро закриють, розлючені невивплаченою заробітною платнею, вони взяли в заручники свого директора, громадянина США, та вимагали «справедливої та прийнятної» компенсації.

Перед банкрутством грецької компанії з виробництва клею та засобів очистки кахлів «Vio.Me» половина персоналу виступила за те, щоби перебрати управління у свої руки та переорієнтувати завод на виробництво екологічно чистих миючих засобів та пом'якшувачів тканин.

В Аппалачі було звільнено працівника неприбуткової організації, який керував програмами проекту «Head Start» для допомоги малозабезпеченим верствам населення. Він поскаржився на цю організацію, яка скоротила свої витрати за рахунок закриття програм допомоги молочною продукцією чи мовної терапії дітям із вадами, тоді як організація утримувала ту ж саму кількість працівників із доволі високою зарплатнею.

У 1997 році в місті Пало-Альто штату Каліфорнія Стів Джобс, якого ще за десять років до того виганяли з компанії «Apple Computers», тепер поставив ультиматум раді директорів, щоб усі вони пішли у відставку (з одним винятком), якщо він погодиться повернутися до провальної компанії, щоб реабілітувати її. І вони зробили це.

Джордж Бернард Шоу писав: «Розумна людина пристосовується до світу, а нерозумна намагається пристосувати світ до себе. Тому прогрес залежить від дурня».

Тож будьмо дурнями.

У цьому розділі розповімо про те, що можуть зробити працівники, менеджери, керівники та інші лідери, коли адаптивність вичерпала свої можливості. Тут ідеться про ті рідкісні обставини, за яких, із міркувань етичності, моральності, законності, практично неможливо (або просто неправильно) скористатися тією стратегією врегулювання конфлікту, яка найкраще відповідає вимогам ситуації. Також тут викладено альтернативні стратегії для зміни правил гри та описано умови, за яких це можливо зробити.

Ми розповімо вам дві історії – одну трагічну, а іншу – оптимістичну. Обидві позначені принциповою непокорою.

Нафтова платформа «Deepwater Horizon» вибухнула 20 квітня 2010 року о 21:47. За день до цього, на спільній зустрічі менеджерів із

техніками, де обговорювалося питання безпеки, виник конфлікт, і топовий керівник платформи від компанії «British Petroleum» вирішив скористатися своїм службовим становищем. Майк Вільямс, один із останніх членів команди, яким вдалося врятуватися від вибуху, розповів у телевізійній програмі «60 Хвилин»<sup>1</sup>, що менеджер «BP» вимагав прискорити темпи буріння. А менеджер компанії «Transocean» пояснював, що вони саме збиралися припинити буріння з міркувань безпеки. Втім менеджер «BP» перервав його. Майк Вільямс пояснив: «Поруч зі мною сидів представник «BP», який буквально підскочив і сказав, що у нього інакші плани, і що всі працюватимуть за його графіком».

Інший член команди, механік Дуглас Браун, розповів таку ж історію. Браун сказав працівникам ФБР, що приблизно опівдні в день вибуху між представником «BP» та трьома працівниками «Transocean» відбувся конфлікт через «розбіжність у поглядах». Представник «BP» весь час повторював: «Усе відбуватиметься ось так», а працівники «Transocean» «неохоче погоджувалися»<sup>2</sup>.

Попри очевидне занепокоєння безпекою, топ-менеджер платформи видав розпорядження, яке несло за собою великі ризики, а підлеглі його послуhalися. Називайте це перевищенням службових повноважень чи неспроможністю піти проти рішення влади, коли на кін поставлена висока ціна – життя одинадцятьох людей, здоров'я сімнадцятьох та 176 млн галонів нафти, які пролилися в Мексиканську затоку<sup>3</sup>.

Перед тим, як у 1966 році Мервіна Міллера обрали головою Вищої ліги асоціації бейсболістів, власники клубу керували фінансами, а отже, і кар'єрами гравців, однак гравці не скаржилися на це. У Вищій лізі різних видів спорту гроші були силою і все оберталося навколо них. Але Мервін Міллер дотримувався інших поглядів на владу та гроші. Він вважав, що існує певний спосіб, у який кожен зможе отримати більше – і першого, і другого. Більше як для гравців, так і для власників клубу. По-перше, він переконав бейсболістів, що один пункт їхнього договору тлумачить клуб як довічного власника гравця, а це по суті перетворює їх на власність та позбавляє будь-яких прав керувати своєю кар'єрою. У 1974 році він переконав Енді Мессерсмита та Дейва Макнеллі грати за клуб протягом року без контракту. Наприкінці року обидва бейсболісти подали до третейського суду скарги, після чого їх звільнили від усіх правових зобов'язань перед клубами, де вони грали за контрактом. Так і з'явилися вільні агенти.

За сімнадцять років головування (1966–1983) Міллер перетворив кволу Вищу лігу асоціації бейсболістів на одну з найміцніших організацій в усіх Сполучених Штатах і допоміг збільшити доходи гравців більш ніж у дванадцять разів – з 19000 до 241000 доларів. Завдяки баченню та лідерству Міллера збільшилася і сама цінність гри та доходи власників. Він перетворив гру Вищої бейсбольної ліги на професію, прискорив її перетворення на найбільшу розважальну галузь, а низькооплачуваних гравців перетворив на зірок, внаслідок чого з'явилося більше фанатів бейсболу, а отже, і більші прибутки. Бейсбольний комісар Бові Кун, який був зациклений на концепції фіксованої порції влади, вважав, що вільні агенти стануть причиною швидкого банкрутства Вищої бейсбольної ліги, але натомість доходи від цього щороку приносили 7 млрд доларів. Завдяки тому, що Міллер змінив економічну модель та рушійну силу гри, власники клубу почали заробляти більше грошей, ніж до його головування. Те ж саме можна сказати і про гравців.

Почнімо з визначення наших понять, оскільки такі слова, як «непокора» та «революція» відлякують більшість менеджерів. Прояви непокори можуть варіюватися від найменших протестів до тотального перевороту. У нашому випадку, *непокора* – це проактивний та зважений вибір у відповідь на конфлікт у недоречний та підіривний спосіб. Це пряма спроба кинути виклик правилам гри у конфлікт.

*Революція* означає дещо інше. Вона передбачає фундаментальні зміни у владній чи організаційній структурі за відносно короткий проміжок часу. Більшість виборів не можна вважати революціями, навіть якщо вони тягнуть за собою зміщення у владі, тому що підготовка до їх проведення займає багато часу, а зміни після виборів рідко коли назвеш фундаментальними. У 2011 році Єгипет сколихнула революція, яка завдяки демократичним виборам поклала край (принаймні на деякий час) автократичному режиму Хосні Мубарака, що тривав тридцять один рік. Повернення Стіва Джобса до «Apple» у 1997 році можна вважати революцією, оскільки його прихід спричинив різку та радикальну переорієнтацію у владі, персоналіях та цілях компанії.

У нашому випадку революція є вибором у відповідь на конфлікт у неорганізований спосіб, який може або не може викликати революційні зміни у співвідношенні та ієрархії влади. Як непокора, так і революція посилюють тривогу і стрес серед їх учасників, насамперед серед тих, хто має найбільшу владу, оскільки невдоволена сторона підриває рівновагу статусу-кво, що може призвести до тяжких наслідків. До непокори чи

революцій потрібно вдаватися якомога рідше і лише після того, як усі моменти будуть стратегічно продумані та зважені. Але в якийсь момент вашого професійного життя ці дві реакції можуть стати нагальними, через те їх слід розглядати як масштабні (революція) та менш резонансні (непокора) «вибухові» варіанти, що їх необхідно тримати про запас серед набору інструментів для врегулювання конфліктів.

## ЩО СПОНУКАЄ ЛЮДЕЙ ДО НЕПОКОРИ?

Дехто вже народжується революціонером. Френк Салловей, професор університету Берклі, у своїй книзі *«Народжений для непокори: порядок народження, динаміка сім'ї та творчі життя»* говорить, що, на відміну від первістків, пізніші діти зазвичай мали більшу схильність до підриву статусу-кво. У своєму дослідженні він стверджує, що базові схильності дітей однієї сім'ї можуть відрізнятися залежно від того, в якому порядку вони народилися. Причина полягає в тому, що вони застосовують різні стратегії, щоб виграти прихильність батьків. Салловей також з'ясував, що найстарші діти більше ототожнюють себе з батьками та авторитетом і займають відносно привілейоване місце в родині, а отже, вони підтримують встановлений устрій. Натомість діти, які народилися пізніше, займають відносно не вигідну позицію в ієрархії традиційної сім'ї, внаслідок чого частіше постають проти такого ладу, а це виховує в них радикальніші настрої щодо непокори засадам, якими вони керуватимуться у подальшому житті. Результати дослідження Френка Салловея підтверджують думку про те, що саме сім'я, а не суспільство, є первинним інкубатором революційного прогресу, який змінює перебіг історії<sup>4</sup>.

Разом із тим було з'ясовано, що у робочому середовищі першочерговим рушієм революційних реакцій на конфлікти є саме усвідомлена *неправомірність* поведінки керівника чи компанії. Компанії зі стабільною ієрархією, де керівники діють правомірно, мають вищі ступені кооперації; ті, хто має вищу владу, керують, а хто нижчу – виконують накази<sup>5</sup>. Але коли наділені меншою владою працівники компанії вважають дії свого керівника неправомірними, то припиняють слухати його розпорядження та намагаються в односторонньому порядку змінити ситуацію. Оскільки неправомірність означає нестабільність і непостійність, то сторони з меншою владою починають

зосереджуватися на потенційній вигоді, яку вони можуть отримати через конфлікт, тоді як сторона з більшою владою зосереджується на тому, щоб уникнути втрат<sup>6</sup>.

Уявіть, що ви – консультант, якого взяли на роботу в компанію з галузі технологій, де вже тривалий час між працівниками існує напруга, а продуктивність роботи продовжує спадати, хоча до цього її команда розробників вважалася найефективнішою. Спершу ви дізнаєтеся, що протягом багатьох років командою керує дуже ефективний, але грубий бос, який отримує насолоду, висміюючи та привселюдно принижуючи членів своєї команди та інших працівників. Команда та певною мірою вся галузь вважають таке явище «типовим у бізнесі», а оскільки їхня команда працювала найефективніше, то впродовж багатьох років кожен з її членів схвалював такий стиль управління, що перетворився на статус-кво їхньої команди.

Потім дещо сталося. Одна з нових стажерок поскаржилася на сексуальне домагання з боку лідера команди. Після цього стало зрозуміло, що така його поведінка триває вже не перший рік. Інша жінка, якої він також домагався, була надто боязкою і переймалася, що втратить роботу, якщо публічно поскаржиться на нього. Але щойно стажерка зробила цю заяву, все змінилося. Вище керівництво засудило вчинок лідера, а інші члени команди почали критикувати його неприязне ставлення до них; під час зборів вони висміювали його поведінку. Атмосфера командних зборів стала дуже напруженою, а ефективність роботи стрімко впала.

Що насправді сталося у цій компанії, можна трактувати по-різному. Але з точки зору психології, керівник переступив межі, поза якими його дії команда розцінила як неправомірні. Колектив призвичаївся до деструктивних норм та очікувань: перевищення влади, страх на роботі, який для більшості ввійшов у стерпну звичку. Але це конкретне порушення – домагання молодой стажерки – перейшло будь-які межі, дестабілізувало ситуацію і стало причиною регресу команди.

Результати дослідження явища відносної депривації виявили іншу умову, яка сприяє революції. *Відносна депривація* – розбіжність, яку відчуває людина між тим, що вона має, і тим, що вона має право мати. Це незадоволення, яке відчуває людина, коли порівнює своє положення з іншими й усвідомлює, що вона має менше, ніж решта. У свою чергу, таке відчуття вважається однією з найголовніших причин виникнення конфліктів між людьми та групами<sup>7</sup>. Коли вся група відчуває, що не має

того, на що заслуговує, то починає робити радикальніші кроки, особливо коли перед нею відкриваються правомірні шляхи виходу із цього становища<sup>8</sup>.

Інший аспект національної та корпоративної культури, який може впливати на непокірність, називається, на пропозицію голландського психолога Герта Хофстеде, «дистанція влади». Це межа, до якої наділені меншою владою члени культури, організації та установи приймають та допускають нерівність у розподілі влади. Ця дистанція є показником прийняття нацією чи організацією факту нерівності. У США цей показник дорівнює 40 зі 100, тоді як в арабських країнах він є дуже високим (80), а в Австрії – дуже низьким (11). Було з'ясовано, що працівники країн із низьким показником дистанції влади більше схильні до озвучення своїх занепокоєнь із приводу дій носіїв влади та виправдовування власної ненормативної поведінки<sup>9</sup>.

## **САМООЦІНЮВАННЯ: ЧИ ВИ НАРОДЖЕНІ ДЛЯ НЕПОКОРИ?**

Запитання, наведені нижче, можуть допомогти вам зрозуміти, наскільки ви схильні до непокори від природи. Оцініть ваші відповіді.

- 1 = Повністю не погоджуюся
- 2 = Не погоджуюся
- 3 = І так, і ні
- 4 = Погоджуюся
- 5 = Повністю погоджуюся

1. Я чудово бачу можливості.
2. Якщо я маю віру в ідею, то жодні перешкоди не зупинять мене.
3. Якщо я бачу, що мені щось не подобається, то шукаю рішення.
4. Я не відчуваю незручностей, коли говорю правду керівництву.
5. Я завжди підготовлений.
6. Я завжди шукаю нові шляхи поліпшення свого життя.
7. Я починаю розмову і сприяю тому, щоб люди думали.
8. Я помічаю привабливі можливості задовго до того, як їх побачать інші.

9. Я завжди шукаю способи поліпшення того, як я виконую певні завдання.
10. Я звертаю уваги на деталі.
11. Не важливо, які шанси; якщо я вірю у щось, то зроблю це.
12. Я був впливовою силою для конструктивних змін скрізь і завжди.
13. Я не проти бути в центрі уваги.
14. Ніщо так не стимулює добрі справи, як утілення власних ідей.
15. Мені подобається боротися за свої ідеї, навіть якщо інші люди перешкоджають мені це робити.

## **РЕЗУЛЬТАТИ**

Додайте результати ваших відповідей та ознайомтеся з таблицею нижче. Якщо сума ваших відповідей висока, то є ймовірність того, що ви надмірно використовуєте цю стратегію. Однак низькі результати так само можуть викликати занепокоєння.



Результати	Значення	Запитайте себе
<40	Ви зрідка проявляєте непокору під час конфлікту.	Це відбувається через те, що робоче середовище не сприймає цю стратегію? Чи ви просто не користуєтеся цією стратегією повною мірою?
40–49	Ви схильні проявляти непокору.	Чи ви користуєтеся цією стратегією достатньою мірою та в правильному контексті?
50–59	Ви доволі часто вдаєтеся до цієї стратегії.	Чи не надто часто ви користуєтеся цією стратегією або у неправильному контексті?
60+	Ви покладаєтеся на цю стратегію у більшості випадків.	Можливо, ви надмірно користуєтеся цією стратегією. Чи робоче середовище підтримує її тією мірою, якою ви до неї вдаєтеся? Чи ви ефективно користуєтеся нею та в правильному контексті? Чи вам потрібно навчитися розумінню того, коли найкраще застосовувати інші стратегії у конфлікті?

## **ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЧИ ВАША ОРГАНІЗАЦІЯ СПРИЯЄ ПРОЯВАМ НЕПОКОРИ?**

Дайте відповіді на запитання, які допоможуть вам оцінити, як сильно ваше середовище заохочує чи стимулює непокору. Оцініть ваше ставлення до кожного з таких тверджень:

- 1 = Повністю не погоджуюся
- 2 = Не погоджуюся
- 3 = І так, і ні
- 4 = Погоджуюся
- 5 = Повністю погоджуюся

**1.** У цілому, я маю негативну думку про місце, де я працюю.

2. Мої колеги по роботі не мають жодного бажання виступати проти рішень керівництва.
3. В організації, де я працюю, менеджер звик силою використовувати владу та повноваження, коли має справу з підлеглими.
4. Організації, де я працюю, бракує етики.
5. Відчуваю, що в організації, де я працюю, я не маю жодних прав озвучувати свої занепокоєння.
6. У моїй організації від керівників очікують, що вони ухвалюватимуть більшість рішень без обговорень із підлеглими.
7. На мою думку, організації, схожі на ту, де я працюю, є непорядними.
8. Я вважаю, що моя організація часто не виконує адміністративних норм.
9. В організації, де я працюю, менеджери майже ніколи не запитують у працівників їхню думку.
10. На мою думку, керівництво моєї організації нехтує більшістю правил та політикою.
11. Таке відчуття, що в організації, де я працюю, до певних етнічних груп ставляться прихильніше.
12. У моїй організації все виглядає дуже нечесним.
13. Керівники моєї організації майже ніколи не делегують важливі повноваження.
14. Організація, де я працюю, дуже корумпована.
15. Загалом, у моїй організації більше проблем, ніж позитиву.

## **РЕЗУЛЬТАТИ**

Додайте ваші відповіді. Ви отримаєте результати в діапазоні від 15 до 75. Що вищим буде значення, то доречнішою буде стратегія непокори у вашій організації. Тепер порівняйте результати самооцінювання з результатами тесту, який ви щойно пройшли.

Результати самооцінювання з попереднього опитування.

Результати останнього тесту оцінювання організації.

Близькі результати свідчатимуть про те, що ви використовуєте цю стратегію належним чином. Безперечно, окремі моменти та характер

конфліктів потребують, щоб ви розрізняли, коли і до кого можна застосовувати цю стратегію.

## **ШІСТЬ ПРИЧИН ПРОЯВЛЯТИ НЕПОКОРУ НА РОБОТІ**

Існує багато причин, чому хтось вирішує, попри наслідки, реагувати на суперечку з керівником у такий спосіб, який підриває становище, що склалося. Серед найочевидніших причин слід виокремити:

**1. Вони пройдисвіти та шахраї.** Ви неодноразово бачили переконливі докази того, що ваш бос чи інші керівники ошукують людей чи порушують закон. Ви переконалися, що не можна довіряти тому, що говорять керівники. Однозначно, це ненормально.

**2. Вони тиснуть на вас та/чи інших.** Ви помічаєте, що їхнє ставлення до вас чи інших порушує засадничі права людини на гідність та повагу. Ви неодноразово бачили, як ваші керівники використовували у корисливих цілях представників незахищених верств населення.

**3. Вони піддають працівників чи споживачів ризикам зашкодити здоров'ю.** Ви усвідомлюєте, що дуже часто вас чи інших колег піддавали ризикам, які виходять за межі службових повноважень.

**4. Вони блокують усі можливості справедливого оскарження.** Коли ви та інші маєте обґрунтовані скарги щодо політики, діяльності та умов праці, але розумієте, що немає належного місця для обміну та вчасного розгляду скарг, на кшталт офісу омбудсмена чи центру медіації.

**5. Вони заохочують незаконні чи аморальні вчинки.** Хоча ви й не були свідками того, як ваші керівники порушують закон, залишається очевидним, що вони заохочують чи спонукають працівників до вчинення аморальних чи незаконних дій.

**6. Вони прикривають правопорушення та/або просять вас зробити це.** Здається, компанія зайшла надто далеко у тому, як вона відстоює свою репутацію чи прикриває себе шляхом приховування чи знищення інформації для того, щоб уникнути покарання наглядовими органами.

Іншими словами, це ті ситуації, за яких належна реакція виявляється неналежним чином.

## **НАСЛІДКИ НЕНАЛЕЖНОГО ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЇ НЕПОКОРИ**

Усі ми можемо розповісти історії про співробітників, які постійно чимось незадоволені, критикують та скаржаться на роботу (а часто й на життя в цілому) та демонструють непокору без жодних на те причин. Такі особистості можуть зіграти важливу роль на роботі. Вони завжди виступають адвокатом диявола та контролером процесу ухвалення рішень. Разом із тим, вони також можуть бути руйнівною силою.

Один із наших колег, Томас, страждав від такого синдрому і поділився своїми роздумами. Десять років тому він обіймав одну з найвищих керівних посад у престижному інституті при Колумбійському університеті. Однак коли було призначено нову директорку, яка забажала підвищити репутацію інституту, почалося масове скорочення персоналу, під яке потрапив і Томас. Він одразу ж відчув, що з ним повелися несправедливо та принизливо.

Гнів Томаса був очевидним. На зборах викладацького складу та різних підкомітетів він вдавався до надмірної критики. Своїми вчинками та зривами процесів ухвалення рішень він часто викликав занепокоєння серед викладачів. Попри те, що він був справедливим в оцінюванні студентів, внаслідок надмірного цинізму та очевидної неповаги до керівництва інституту на його думки ніхто не зважав. Невпинно продовжуючи виставляти напоказ помилки керівництва та демонструвати власний професіоналізм, він лише віддалив себе від решти викладачів, та, врешті-решт, залишився самотнім. Томас є прикладом непокірника, який не заручився підтримкою інших.

### **ЯК ВИГЛЯДАЄ ЕФЕКТИВНА НЕПОКОРА У ДІЇ?**

Рішення відреагувати на робочий конфлікт непокорою повинно бути добре продуманим і стратегічним. Серед усіх стратегій, про які йдеться у цій книзі, найбільше небезпеки та наслідків виникає саме в результаті непокори. Більшості менеджерів не подобаються недисципліновані та непокірні працівники, а переважна частина організацій віддає перевагу порядку, а не хаосу. Тож рішення виявити непокору на роботі швидше за все матиме певні наслідки, особливо для тих, хто займає нижчі рівні в ієрархії.

На щастя, суспільно-політична галузь глибоко занурилася у цю стратегію. Класичні роботи на кшталт *«Правила для радикалів»* Сола Алінськи, *«Політика ненасильницьких дій. Друга частина»* Джина Шарпа, *«Виклич бурю»* Рінку Сен та *«Рамки для роздумів про утиски та їх зміну»* Мортон Дойча поділили цю стратегію на багато тактик. Описані у цих посібниках методи можуть ефективно подіяти в робочих конфліктах. Ми наводимо деякі тактики, які можна застосувати на роботі з детальним поясненням.

## ДЕСЯТЬ КРОКІВ ДЛЯ ПРОЯВУ НЕПОКОРИ ТА РЕВОЛЮЦІЇ

### 1. ТАКТИКА ПЕРЕКОНАННЯ №1: АПЕЛЮЙТЕ ДО ІНТЕРЕСІВ

Коли ваша ситуація на роботі зайшла в глухий кут у плані законності, моральності та етичності, перше, на що ви маєте звернути увагу, – це інтереси інших сторін. Можливо, вони самі не усвідомлюють наслідків своїх вимог. Тож детально обговоривши з ними їхню позицію чи вимоги, визначивши потенційні наслідки та ціну *для них*, ви зможете окреслити для себе ситуацію. Цим ви також дасте їм сигнал того, що їхня пропозиція спричиняє у вас дискомфорт, і покажете шлях, яким вони можуть відкликати вимоги та зберегти репутацію.

Коли фахівець із продажів у невеличкій компанії, яка імпортує пестициди, помітив, що випадково продав більше мільйона галонів бракованої продукції величезному дистриб'ютору, він пішов до свого боса.

– Спершу він вирішив нічого не робити. Ланцюг постачання такий довгий: від багатьох китайських виробників до американських дистриб'юторів, кількох регіональних дистриб'юторів і сотень фермерів. Він запропонував відмовитися від відповідальності; вину можна було списати на інших, – розповів фахівець із продажів.

Але він повністю не погодився з думкою боса: «Це ризиковано. Якщо ви програєте, я вже ніколи не зможу продати інші товари».

– Щоб повернути бракований товар, нам потрібно витратити мільйони доларів, – попередив бос.

– Ви праві. Але якщо ми не повернемо товар, потім нам це обійдеться ще дорожче. Ми втратимо довіру. Ніхто більше не повірить нам.

Зрештою, він переконав свого боса, що з міркувань етики вони повинні вирішити проблему з кожним складом та кожним фермером, інакше ризикують поставити хрест на своїй справі.

Його бос хоч і був раціональним та прагматичним, але неохоче зголосився.

Якщо начальник не реагує на ваші зусилля привертати увагу до його ж інтересів, переходьте до тактики переконання №2.

## 2. ТАКТИКА ПЕРЕКОНАННЯ №2: АПЕЛЮЙТЕ ДО МОРАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ

Більшості з нас хотілося б мати бездоганну репутацію та вважатися пристойними людьми. Нам не подобається та невідповідність, коли ми дізнаємося, що наша поведінка суперечить нашій пристойній думці про себе. Коли наміри чи поведінка інших є вульгарними або ницими, особливо під час конфлікту, то акцент на справедливіших, пристойніших і гуманніших аспектах поведінки може зробити цю невідповідність відчутнішою та гострішою.

У Бангладеші 24 квітня 2013 року впала восьмиповерхова будівля «Рана Плаза», яка забрала життя понад тисячі людей. Серед жертв були переважно молоді жінки, які працювали на швейних компаніях, розміщених у будівлі<sup>10</sup>. На іншому боці планети Даррен працював менеджером невеличкої компанії з імпорту готового одягу. Настільки невеличкої, що це давало йому змогу уникати уваги з боку медіа, під яку потрапляли «Benetton», «Walmart» та «Bonmarché». Оскільки в компанії його часто дражнили лібералом, він передчував, що коли обговорюватиме питання катастрофи на виробництві у Бангладеші персонально з кожним, то дебатам не буде кінця. Тому він зачекав деякий час і порушив питання на зборах керівників, куди прийшов і головний директор. Йому хотілося обговорити цю проблему без зайвого галасу і тоді, коли це матиме найбільший ефект.

Даррен запитав: «Хтось із вас стежив за справами нашої компанії у Бангладеші? Чи ми якимось пов'язані з «Рана Плазою»?».

Менеджер із якості запевнив, що ніяк.

– Гаразд. Тоді нам не варто перейматися піаром. Але на яких підставах складається таке враження, ніби увесь Бангладеш готується до того, що ситуація знову повториться? Ми плануємо вжити додаткових заходів, щоб бути впевненими, що наші постачальники діють відповідально, чи ми повністю вийдемо з ринку Бангладеша?

Генеральний директор сидів мовчки і слухав.

Менеджери з якості та постачання пояснили, що вони пильно стежили за тим, щоб жодні замовлення не були передоручені іншим фабрикам у Бангладеші, де вони не провели соціального аудиту<sup>11</sup>.

– Дякую. Якщо ми не будемо уважно стежити за нашими постачальниками, то зробимо величезну помилку, не передбачивши її заздалегідь.

Зрештою, генеральний директор узяв слово: «Я хочу, щоб ми уважніше стежили за кожним, із ким ведемо бізнес. Я хочу, щоб життя працівників швейних фабрик по інший бік планети було так само важливим, як і життя кожного у цій кімнаті».

Звісно, не всі люди є такими відкритими, як генеральний директор. Бувають випадки, коли ця тактика може лише розгнівати інші сторони та підбурити їх до відстоювання своєї позиції. Вони можуть просто відчути, що ними маніпулюють і що лише ваша думка є правильною, або що ви перебільшуєте негативність їхніх учинків. У такому разі переходьте до наступної тактики.

### **3. ПРОСТО СКАЖІТЬ «НІ»**

Якщо від вас вимагають або очікують, що ви реагуватимете на конфлікт у такий спосіб, який ви самі не можете виправдати, і якщо на ваші спроби пояснити усі негативні наслідки таких очікувань ніяк не реагують, тоді краще просто сказати «ні».

Коли вас просять зробити щось незаконне, аморальне чи неетичне, достатньо буде відмовитися та мовчати далі, щоби збентежити чи залякати інших учасників конфліктної ситуації, після чого вони відступлять і переглянуть свої вимоги.

Уявіть, якщо від продавця вимагатимуть, щоб він збрехав клієнту, або щоб бухгалтер увів неправильні дані в електронну таблицю, або щоб лаборант підробив результати, а працівник на виробництві знехтував правилами безпеки. У будь-якому з таких випадків просте й категоричне «ні» може подати знак носіям влади, що вони наражають себе та інших на небезпеку.

### **4. ПРОСТО ГУЧНІШЕ СКАЖІТЬ «НІ»**

Коли ви кажете «ні» і це ніяк не діє, час підвищити голос. Якщо ваші спроби перетягнути на свій бік представника іншої сторони не дали

результатів, заручіться підтримкою інших. Спершу можна почати з того, що ви розповідатимете друзям і колегам про конфлікт і проситимете в них поради та рекомендацій. Ви також можете безпосередньо залучити їх до вашої ситуації.

Але якщо втручання інших людей може піддати їх ризику, то саме час робити внутрішні доноси. Тобто ви можете звернутися до вашого начальника, або ж, якщо ви конфліктуєте саме з ним, піти до його начальника. Як варіант, ви можете звернутися до омбудсмена, якщо у вашій організації є такий інститут врегулювання конфліктів, або ж до нейтральних працівників вашої організації, які зможуть щось порекомендувати. Ідея полягає в тому, щоб на цьому етапі мобілізувати інших працівників компанії для того, щоб покласти край незгоді та не наробити ще більших проблем. Ця тактика працює найкраще в бюрократичних організаціях, але коли існують формальні механізми, які заохочують внутрішні доноси<sup>12</sup>. Ви як інформатор повинні розуміти, що поодинокі оскарження та прояви непокори часто ігнорують чи просто придушують, тож вам слід налаштуватися ще довго повторювати свої спроби знову і знову. Ваші шанси на успіх зростуть, якщо ви підготуєте докази своєї правоти й заручитеся довірою. Не забувайте також, що офіційне оскарження рідко коли є дієвим, тож вам слід постійно мати запасний план<sup>13</sup>.

Тоя працювала медсестрою у лікарні передмістя. Її співробітниця Мерідіт відповідала за координацію роботи відділення. Вона повідомляла санітарів та медсестер, коли пацієнту потрібно було провести медичні процедури, допомогти у вбиральні тощо.

Головним джерелом конфлікту в усьому відділенні була сама Мерідіт. Вона принижувала всіх. Якщо Мерідіт вирішила, що настала ваша черга стати її мішенню, вона перевантажуватиме вас роботою, дошкульно критикуватиме та кепкуватиме. А менеджер відділення був тюхтієм: хоч і люб'язний з усіма та кооперативний, він боявся Мерідіт. Якось він сказав, що проведе з нею розмову щодо її «стилю», але з того нічого не вийшло.

Коли черга для насміхань дійшла до Тої, вона не була достатньо впевнена в собі, щоб постати проти Мерідіт. Вона ненавиділа конфлікти та намагалася поступатися чи уникати її, але від цього ставало лише гірше. Тоя вирішила звільнитися, але її подруга запропонувала четвертий варіант: «Поведінка Мерідіт не лише погана, вона неетична. Тобі слід піти у відділ етики та дотримання норм».



Тепер Тоя не мусила бути жорсткою, а лише справедливою. У результаті декількох розмов із відділом етики та дотримання норм і заповнених численних документів, менеджер відділення з певним острахом повідомив Тої, що переводить Мерідіт до іншого відділення. Але менеджер того відділення вже не був тюхтієм. Уже за два тижні Мерідіт викликали до відділу кадрів та звільнили.

## 5. РОЗГОЛОСІТЬ «НІ»

Якщо тактики 1–4 не працюють, час подумати про те, щоб робити зовнішні доноси. Це дуже серйозна справа, а отже, матиме ще негативніші наслідки для вас та інших, незважаючи на те, як усе вирішиться. Науковці при університетах штатів Індіани та Огайо визначили умови, які сприяють ефективним доносам<sup>14</sup>. Вони з'ясували, що інформатори мають більше шансів на успіх, якщо вони користуються довірою чи статусом в організації (особливо у порівнянні з правопорушником); якщо вони уникають анонімності та проявляють себе вже з самого початку процесу; якщо інститут, до якого подають скаргу, наділений достатньо високою владою чи довірою для винесення рішення (та підтримує інформатора); якщо організація не залежить значною мірою від учинених правопорушень; якщо існують переконливі докази злочинних, незаконних та умисних дій.

Безперечно, будь-яка ситуація на роботі рідко супроводжуватиметься усіма цими умовами. Але що більше умов ви зможете розпізнати, то вищими будуть ваші шанси. А для цього вам слід взяти до уваги всі ті складові, контроль над якими залежить більше від вас: проявити себе на початку процесу, поскаржитися тому, хто має достатньо влади, та забезпечити переконливі й чіткі докази неправомірних дій.

Коли місцеві власники франшизи «Pizza Hut» у місті Елкгарт штату Індіана сказали своєму менеджеру Тоні Рору, що їх заклад повинен працювати в День подяки, той відповів: «Послухайте, це треба обговорити. Це неправильно. Я не збираюся примушувати всіх працювати»<sup>15</sup>. Його начальники пояснили, що вони не можуть дозволити собі зачинити піцерію в День подяки, оскільки їхні конкуренти працюватимуть. Тоні відповів: «А хіба ми не можемо бути тією компанією, яка дбає про своїх працівників і дозволяє їм відпочити у цей день?». Після цього йому наказали написати заяву на звільнення. Та він не захотів мовчати і написав цілий лист, де пояснив, чому заклад не

повинен працювати у День подяки. Коли місцева філія каналу CNN дізналася про цю ситуацію, то запросила Тоні на інтерв'ю. В ефірі він сказав, що, на його переконання, люди мають право на вільний день, щоб провести його у родинному колі<sup>16</sup>. Зрештою, у головному офісі компанії «Pizza Hut» визнали, що власники франшизи «припустилися серйозної помилки у рішенні» та погодилися повернути Тоні назад<sup>17</sup>.

## **6. ТАКТИКА ВЛАДИ №1: НАКОПИЧУЙТЕ ВЛАСНУ ВЛАДУ**

Ще одна тактика, яку можна застосувати після попередніх п'яти, – це спробувати змінити розподіл сил між вами та іншими учасниками спору шляхом збільшення та зміцнення вашої власної влади.

Нельсон Мандела був чудовим прикладом цього, коли протягом двадцяти семи років перебував у в'язниці на острові Роббенайленд. Він як підготовлений боксер щоранку прокидався о 4:30, за годину до того, як прокидались охоронці, щоб потренуватися. Він був переконаний, що йому слід підтримувати форму та вести спортивний спосіб життя, щоб відчувати у в'язниці свою владу та контроль. Більше того, Мандела уважно вивчав правила та норми в'язниці, щоб достеменно знати свої права та привілеї, а також обмеження працівників в'язниці, аби за потреби скористатися цими знаннями. Разом із тим, він суворо дотримувався власних понять моральності та порядності й боровся проти принизливого образу, який на нього намагалися накласти охоронці. Цими діями йому вдалося підтримати та зміцнити свою фізичну і психологічну владу та процесуальну правоздатність у суперечливих умовах.

## **7. ТАКТИКА ВЛАДИ №2: ЗБИРАЙТЕ СВОЇХ ДРУЗІВ**

Коли справа доходить до проявів непокори та революцій, то союзники стають важливою ланкою. Знову ж таки, Нельсон Мандела та лідери Африканського національного конгресу спільними титанічними зусиллями боролися проти апартеїду та намагалися встановити й розвинути відносини з міжнародними організаціями та іншими ключовими членами міжнародної громади. Економічний, правовий та моральний тиск, який чинила міжнародна громада на уряд африканерів Південної Африки, виявився сильнішим, що, зрештою, переконало уряд випустити Манделу на свободу та почати процес переговорів із

Африканським національним конгресом. Якби не було такої потужної мережі союзників, то апартеїд і досі був би невід'ємною частиною життя Південної Африки.

На роботі ця тактика може залучити як декількох людей із одного відділу, які разом ідуть до менеджера зі скаргами про умови чи ставлення, так і щось масштабніше. До прикладу, якимось працівники «Walmart» влаштували масові протести та страйки у двадцятьох вісьмох магазинах дванадцятьох штатів у відповідь на репресалії компанії проти тих, хто робить зовнішні доноси.

#### 8. ТАКТИКА ВЛАДИ №3: ВЕДІТЬ М'ЯКУ БОРОТЬБУ

Сол Алінськи, відомий громадський діяч, писав: «Оскільки заможні люди вдають на людях із себе стражів моралі, закону, справедливості та відповідальності (що в багатьох випадках не відповідає дійсності), від них постійно вимагатимуть дотримуватися їхнього ж власного кодексу моралі та норм. Жодна організація, зокрема й релігійна, не може виконати кожнісіньку норму власного кодексу»<sup>19</sup>. Тобто інколи пригнічена сторона може скористатися правилами, політикою та владою гнобителя, щоб пригнобити його ж.

У своїй книзі *«Правила для радикалів»* Сол Алінськи окреслює різні тактики, завдяки яким члени певної громади можуть скористатися канцелярщиною бюрократичної організації, щоб схилити останню до своїх власних прав та норм. До прикладу, він описав, як до місцевих банків, яких звинувачували у принизливих практиках кредитування, навідувалися мешканці цілих містечок, щоб відкрити у них рахунок на один долар, а потім одразу ж закрити його, стаючи назад у ту ж чергу. Така тактика як форма протесту була застосована, коли обмежили доступ до туалетів у громадських місцях, таких як аеропорти чи залізничні станції. Ці дії робились у межах політики організацій, але таким чином, що це сіяло хаос серед працівників.

Коли університет штату Пенсильванія повідомив, що працівники, які не входили до профспілок, зобов'язані «заповнити онлайн-звіт про статки» та пройти «профілактичний медичний огляд», професор Метью Воснер відмовився це робити<sup>20</sup>. Він вважав, що штраф у розмірі ста доларів щомісячно за невиконання цих умов виглядав як примус, тим паче, що це застосовувалося до працівників із найнижчою зарплатнею. А вимоги оприлюднювати в Інтернеті, чи чоловіки провели «щомісячний

огляд яєчок», а жінки – «регулярний огляд грудей» – це взагалі порушення права на приватність. Тож він скористався технікою м'якої боротьби у відкритому листі до всіх працівників університету. Він закликав усіх співробітників заповнити онлайн-анкету неправдивою інформацією на зразок: «Мій зріст – 1 метр і 20 сантиметрів, моя вага – 22 кілограми [у шкалі, яку пропонує сайт, це були найнижчі показники], а тест на холестерин я востаннє проходив у віці шести місяців». Метью з'ясував у відділі кадрів, що університет не розробив жодних методів перевірки правдивості інформації в анкеті. Університет вимагав дотримуватися його розпоряджень, але не міг покарати респондентів за неправдиву інформацію. За кілька місяців у відповідь на ці та інші акції протесту, а також із метою уникнути всенародного розголосу<sup>21</sup>, ректор університету Родні Еріксон скасував штраф і повідомив, що ніхто не нестиме відповідальності за непокору.

#### **9. ТАКТИКА ВЛАДИ №4: ЗМЕНШУЙТЕ ВЛАДУ НОСІЯ ВЛАДИ ШЛЯХОМ ОРГАНІЗОВАНОЇ ВІДМОВИ ВІД СПІВПРАЦІ**

Коли Керол Харнетт було дванадцять років, її клас у парафіяльній школі проявив непокору. Як пояснив HR-експерт<sup>23</sup>, у неї була виняткова викладачка, пані Костелло. Вона знайомила юних учнів із життям Магатми Ганді та Мартіна Лютера Кінга і закликала учнів мати власну думку. Окрім цього, вона поклалася на їхній вибір, як облаштувати клас та змінити розклад. Учні не захотіли розставляти парти в ряд, натомість віддали перевагу більш творчому розміщенню. Але директорка, сестра Бернадетт, побачила ці зміни і звеліла пані Костелло поставити парти на свої місця та стати суворішою.

Того ж вечора активісти класу обдзвонили кожного учня, закликаючи наслідувати ідеї Мартіна Лютера Кінга.

Наступного дня увесь клас розпочав тиждень мовчанки. Директорка сварила їх: «Пора навчитися робити те, що вам говорять!». Але клас стояв на своєму, внаслідок чого, зрештою, сестра Бернадетт пішла на поступки.

Ми особливо не замислювалися, що громадська непокора може траплятися і в організаціях. Зазвичай такі дії асоціюються з виступами громадян проти аморальних законів, на зразок правозахисних рухів у США чи бойкоту жінок Саудівської Аравії проти заборони їхнього права

водити автомобіль<sup>24</sup>. Однак якщо це вдалося зробити семикласникам, то дорослим – поготів.

Це вдалося бібліотекарям із міста Вікторія, що у Британській Колумбії, які припинили збирати штраф за перетримання книг на знак протесту проти нерівності в оплаті їхньої роботи та роботи працівників органів місцевої влади<sup>25</sup>. А також працівникам «Walmart», яких було заарештовано в офісі «Yahoo!» за акцію протесту проти того, що вони назвали «несправедливим звільненням працівників» та вимагали зустрітися з виконавчим директором «Yahoo!» Маріссою Маєр, яка за рік до того стала членом правління компанії «Walmart»<sup>26</sup>. Та вчителям старшої школи у Сіетлі, які організували прес-конференцію, де оголосили, що не погодяться ввести стандартизоване тестування. Ця акція поширилася на інші міські школи<sup>27</sup>.

Відмова від співпраці є ненасильницькою формою протесту чи опору. Щоб вона була ефективною, такі дії слід виконувати стратегічно. Тактика відмови від взаємодії може призвести до негативних наслідків, якщо повністю не розробити стратегію та не реалізовувати її з метою адаптації. Існує безліч прикладів з історії, коли мирні протести закінчувалися катастрофою для самих протестувальників. Та водночас ті ж самі приклади яскраво демонструють протести й суспільні рухи, головним рушієм яких була відмова від співпраці.

#### 10. ТАКТИКА ВЛАДИ №5: БЕРІТЬ ВЛАДУ У СВОЇ РУКИ

Якщо досі ніщо не спрацювало – час взяти все у свої руки і діяти прямо. Саме це трапилося з керівником однієї американської компанії, якого взяли в заручники розлючені працівники з Пекіна. Саме так усе склалося у грецькій компанії «Vio.Me», коли частина працівників взяла контроль над заводом і переорієнтувала його на виробництво екологічно чистих миючих засобів та пом'якшувачів. Саме це зробив Стів Джобс, коли поставив раду директорів «Apple» перед ультиматумом. Уявіть, що все могло відбутися інакше, якби інженери нафтової платформи «Deerwater Horizon» збунтували.

Звісно, ця тактика несе найбільше ризиків. Але її слід завжди тримати як крайній варіант, запасний план на випадок, якщо інше не спрацює.

## ЯК ОПАНУВАТИ НЕПОКОРУ: БУДІВЕЛЬНІ БЛОКИ

Непокра та революція є ризикованими справами. Вони вимагають більшого, ніж просто галасу. Для цього треба мати високий рівень моралі та етики. Коли порушення правил етики є досить грубими, необхідно мати відповідну підготовку, щоб застосувати ненасильницькі стратегії і тактики. «Революціонерам» на роботі слід чекати й терпіти гострі конфлікти, часом навіть затяжні. Важливо також мати друзів-революціонерів, із якими будете взаємодіяти та стояти на своєму. Завдяки цим будівельним блокам та наполегливості іноді конфлікти можна вирішити, не вдаючись до доброзичливості, підтримки, домінування, поступливості, самотійності чи адаптивності.

## ВИСНОВКИ ПРО ПРИНЦИПОВУ НЕПОКОРУ

**До ситуацій нерадісної терпимості, яка стала нетерпимою:** тут ви наділені незначною владою і більше не можете терпіти порушення ваших моральних принципів. Попри ризики та наслідки, ви вжили деяких заходів, щоб перешкодити корупції, несправедливості та аморальності.

**Стратегія:** виділити, осоромити та, за потреби, зганьбити своїх суперників із метою повернути їх на законний, справедливий, етичний та правильний шлях. Цю стратегію використовують у випадках кричущої несправедливості або за дуже несприятливої робочої атмосфери.

### ВИМОГИ

- Високий рівень моралі та етики.
- Навички застосування ненасильницьких стратегій і тактик.
- Витримування гострих конфліктів.
- Наполегливість.

### ТАКТИКИ

1. Апелюйте до інтересів.
2. Апелюйте до моральних цінностей.
3. Просто скажіть «ні».
4. Просто гучніше скажіть «ні».
5. Розголосіть «ні».
6. Накопичуйте власну владу.

7. Збирайте своїх друзів.
8. Ведіть м'яку боротьбу.
9. Зменшуйте владу носія влади шляхом організованої відмови від співпраці.
10. Беріть владу у свої руки.

## **ПЕРЕВІРКА НАВИЧОК**

Перевірте навички, якими вже володієте. Обговоріть із кимось ваші відповіді.

**Я вмію ставити владу під сумнів.** Я можу порушувати питання етики і ставлю людям запитання, щоб цим примусити їх думати. Я можу спонукати людей до справедливості.

**Я свідомо розцінюю ситуацію.** Я усвідомлюю, що багато ситуацій виникають у сірих чи навіть у строкатих кольорах, а не просто чорних та білих, і за таких обставин я здатен робити виважені рішення, щоб не реагувати на ситуацію надто різко. Я знаю, як поставитися до делікатних моментів чи складнощів. Не варто виступати проти деяких неприємних чи навіть несправедливих речей. Але проти інших – варто.

**Я думаю крізь дії.** Перш ніж почати робити щось таке, що спричинить непорозуміння, я зважую мету моїх дій, методи, які зможуть мати найефективніший вплив, та ризики. Я не реагую, посилаючись на емоції чи з відчуття власної правоти; я маю обдуману мету та виважений план.

**Я можу стати проти.** Я можу зайняти непопулярну позицію, якщо після роздумів крізь дії вважатиму це досить потрібним. Я можу сміливо ставити незручні питання, коли відчуваю, що щось іде не так.

**Я знаю, як виступати проти чогось і стояти на своєму.** Я можу не лише виступити проти, але й змусити інших вислухати мене, здійснити галас, я можу вистояти критику та потенційні негативні наслідки, які супроводжують непокору владі.

**Я вмію встановлювати міру для власних емоцій.** Я зумію виразити себе крізь сильні емоції, якщо це буде ефективно та переконливо; я можу притлумити власні емоції, якщо цього вимагає ситуація.

**Я вміло вистоюю у гострих конфліктах.** Я можу витримати емоційну напругу, яка супроводжує непокору владі чи виступ проти особи, групи або політики. Я можу спілкуватися з людьми, які розлючені на мене.



**Я вмію збирати підтримку.** Я знаю, як вийти на людей, які зможуть підтримати мене, коли конфлікт ставатиме затяжним та інтенсивним. Я можу запитати поради, попросити підтримки чи рекомендацій. Я також можу попросити людей долучитися до моєї сторони під час протесту. Я знаю, коли краще робити все самостійно чи відокремлено від усіх.

**Я пружний.** Я повертаюся до норми після неприємностей. Я вмію долати невдачі. Коли я намагаюся щось зробити і в мене це не виходить, я все одно насолоджуюся багатьма моментами своєї роботи та життя.

**Я стійкий.** Якщо йдеться про щось дуже важливе, я не здаюся. Я продовжую далі щось робити. Я щоразу повертаюся назад. Коли є дещо варте, щоб за нього боролися, я готовий вести боротьбу знову і знову.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕНЬ**

Обговоріть такі питання з тим, хто може виважено та на умовах конфіденційності допомогти вам оцінити вашу організацію та ваші здібності виступати проти, коли щось іде не так. Пам'ятайте, що непокора та революція тягнуть за собою найвищі ризики серед усіх сімох стратегій. Необхідно добре обдумати їх та проконсультуватися, щоб вони вплинули на носіїв влади.

- Якими цінностями моєї організації керуються працівники? Які цінності керівництво не лише схвалює, але й утверджує? Які найпозитивніші етичні характеристики має моя організація?

- У яких ситуаціях (якщо такі взагалі були) моя організація не спромоглася виконати власну «конституцію», власний набір цінностей та принципів? Якщо це все-таки мало місце в моїй організації чи серед її членів, то чи це було у припустимих межах права людини на помилку, чи це значною мірою зашкодило або принизило людей? Чи були порушені основні принципи справедливості, які завдали шкоди самій організації у плані репутації або можливостей успіху?

- Яким має бути зразковий приклад боротьби за справедливість, безпеку, рівність та інші цінності, яких я прагну, щоб моя організація його дотримувалася? Якими специфічними рисами повинна володіти людина, щоб її поважали? (Спробуйте забути про відомих діячів культури, натомість опишіть реальну людину, яку ви особисто знали чи знаєте у житті).



## **ВИСНОВКИ**

Ця книга запропонувала до вашої уваги сім стратегій, сімдесят тактик, безліч наукових досліджень, як отримати користь від конфлікту по висхідній та низхідній ієрархії у структурі організації.

І що тепер? Якими будуть подальші дії, щоб підвищити конфліктну компетентність та, в результаті, мати задоволення від конфліктів та відносин на роботі?

Для вас у цьому заключному розділі ми викладемо перелік прямих кроків та дій, якими ви зможете скористатися майже у будь-якій ситуації, щоб врегулювати конфлікт.

### **КРОК ПЕРШИЙ: КРАЩЕ ПІЗНАЙТЕ СЕБЕ У КОНФЛІКТІ**

Обдумайте власні почуття, судження та реакції одразу ж після конфліктів, які виникатимуть у подальшому, щоб чіткіше зрозуміти, якими є ваші типові схильності, пастки та емоційні болючі питання<sup>1</sup>. Ви можете зробити це самостійно на основі роздумів та спостережень за розмовами із друзями чи надійними колегами, чи завдяки майстер-класам і тренінгам із врегулювання конфліктів. Заповнюючи низку коротеньких опитувань після кожного розділу цієї книги, присвяченого певній стратегії, ви зможете попередньо зрозуміти, яким конфліктним стратегіям ви надаєте перевагу.

Із наведеного нижче, до чого ви вдаєтеся найчастіше?

а. До емоційного фонду, де негативні емоції переважають над позитивними.

б. До пасток учасників конфлікту з більшою владою, після чого нехтуєте аналізом влади, почуваетесь непереможним, порушуєте правила, постійно домінуєте й заходите надто далеко.

в. До пасток учасників з меншою владою, тобто тримаючи перед собою невисокі прагнення під час переговорів, обмежуючись малими очікуваннями та відчуттям гніву, або ж надмірно зациклюючись на підтримці свого статусу під час спорів із колегами, які наділені тією ж владою, що й ви.

Як ви, здебільшого, реагуєте?

а. Беруся до зобов'язань у такий спосіб, який виражає підтримку та співпрацю.

- б. Прошу допомоги та підтримки у сильніших.
- в. Командую та контролюю іншими, щоб перемогти.
- г. Проковтую: нічого не кажу і терплю.
- г. Відокремлююсь від решти і роблю все самотійно.
- д. Веду вперту боротьбу проти інших, щоб перемогти будь-якою ціною.
- е. Намагаюся знайти спільний ґрунт та представити конфлікт як спільну проблему.
- є. Вчиняю переворот і борюся з владою.
- ж. Усе з вищезгаданого, залежно від ситуації.

Для детальнішої оцінки ваших хронічних ментальних установок та схильностей до адаптування у конфліктах запрошуємо відвідати наш сайт – [MakingConflictWork.com](http://MakingConflictWork.com), де ви знайдете посилання та прості інструкції, як пройти тест на конфліктну компетентність. Пройшовши тест, ви отримаєте індивідуальну відповідь, в якій чітко пояснюватимуться результати вашого оцінювання та порівнюватимуться з результатами численних працівників, менеджерів, керівників, які також пройшли його.

Тест на конфліктну компетентність було розроблено нашою командою при Колумбійському університеті для оцінювання схильностей до врегулювання робочих конфліктів різних типів і становить собою п'ятнадцять різних сценаріїв розгортання робочих конфліктів. Учасникам опитування необхідно розповісти, як зазвичай вони реагують на кожну із цих ситуацій. Відповіді відображатимуть конфліктні стратегії, які учасники застосовуватимуть у першу чергу за наявності різниці у владі. В основі тесту – роки власних досліджень. У нашій зворотній відповіді ви знайдете базову інформацію, яка допоможе вам зрозуміти, які ваші сторони сильні, а над чим потрібно працювати, щоб поліпшити *коефіцієнт конфліктної компетентності*, а також побачите особливі вправи для його підвищення.

З огляду на те, що упродовж кар'єри більшість із нас змінює пріоритети та підходи до врегулювання конфліктів здебільшого через різні обставини та попередній досвід, ми пропонуємо вам повернутися до сайту і проходити тестування щороку або раз на два роки. Це дасть вам можливість обмірковувати складнощі та шляхи розвитку вашої компетентності у врегулюванні конфліктів.

Повернімося, наприклад, до історії Крістіни з сьомого розділу про поступливість. Її нова робота у тій самій компанії, але вже у рідному

місті, спершу приносила їй радість. Вона досягла своєї мети. Крістіна звітувала перед доброзичливим менеджером, який хотів слухати її ідеї та думки. Однак коли компанія замінила доброзичливого керівника на надмірно контролюючого менеджера-домінанта (навіть більшого домінанта, ніж її попередній начальник Генк), Крістіна відійшла від стратегії поступливості. Цього разу її реакція була різкішою: одного дня вона розповіла новому диктаторові, яка вона була розлючена. Це закінчилося «планом підвищення ефективності роботи», який вона успішно виконала, але після цього вже була націлена на те, щоб стратегічно йти на поступки, поки не знайде нову роботу деінде.

## **КРОК ДРУГИЙ: УДОСКОНАЛЮЙТЕ ВМІННЯ ЧИТАТИ КОНФЛІКТНІ СИТУАЦІЇ**

Наступний крок на шляху підвищення конфліктної компетентності – удосконалення вмінь точно прочитувати важливі аспекти відносин і ситуацій, у яких виник конфлікт. Іноді ми просто опиняємось у центрі конфлікту, без жодних попередніх на те сигналів. У таких випадках нам слід запитати себе: *чи мені потрібно вступати у цей конфлікт та відносини? Інші виступають за чи проти мене, або так і так?* А лише потім діяти відповідно.

Інколи ми відчуваємо, що ситуація наближається до конфлікту. Ми самостійно провокуємо конфлікт, маємо передчуття, що деякі моменти загострюються. Нас покликали до кабінету начальника або голови відділу кадрів, де конфлікт, очевидячки, лише продовжиться, або ж нам відомо, що на запланованій офіційній зустрічі обговорюватиметься питання зарплати чи посадових обов'язків. Для таких ситуацій ми розробили для вас «Анкету цілей конфліктної компетентності та планування конфлікту» (див. Додаток), щоб ви змогли попередньо спланувати переговори та шляхи врегулювання конфлікту. З її допомогою ви ознайомитеся з процесом попереднього планування переговорів та конфлікту, визначите ключові фактори та доцільні стратегії для врегулювання конфлікту, який, за вашими передбаченнями, має невдовзі виникнути. Анкета допоможе вам пізнати природу вашої історії емоцій до інших сторін конфлікту і з'ясувати, чи мали ви високе або низьке співвідношення позитивних/негативних емоцій. Цим ви зможете визначити природу ситуації, в яку потрапили.

Ми застосовуємо цей формат планування на наших курсах та майстер-класах із конфліктної компетентності, він допоможе вам попередньо оцінити тип ситуації та стратегії й тактики, які ви можете застосувати в будь-якому конфлікті.

Безперечно, ваш аналіз майбутніх конфліктів може бути неточним чи відрізнятись від того, яким його бачать інші учасники спору, або сам конфлікт може змінитися в процесі переговорів. Проте дуже важливо проводити попередній аналіз конфлікту, оскільки (якщо інше не передбачено) він оновить ваше розуміння різних доступних стратегій і тактик, а отже, зробить вас більш готовими до адаптації, коли це буде потрібно.

## **КРОК ТРЕТІЙ: ЗАСТОСОВУЙТЕ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ**

З'ясуйте, які стратегії і тактики є можливими та доступними для вас у різних ситуаціях. Запитайте:

- як ефективно я вмію використовувати кожну із цих стратегій?
- які я маю важелі, щоби зменшити інтенсивність конфлікту, підвищити його кооперативність чи відкритість?
- якими вміннями та навичками я володію, щоб застосовувати владу в цих ситуаціях?

На щастя, життя дарує нам безліч можливостей пізнавати конфлікти та застосовувати нові стратегії. Доступні на нашому сайті тест-оцінювання конфліктної компетентності і таблиця-план допоможуть вам зрозуміти ваші вміння та здібності для кожної із цих стратегій.

## **КРОК ЧЕТВЕРТИЙ: УДОСКОНАЛЮЙТЕ ЗДІБНОСТІ ДУМАТИ НАД НАСЛІДКАМИ ВАШОГО ВИБОРУ**

Під час конфліктів спробуйте знайти час для роздумів про те, як у подальшому розвиватимуться події. Яким буде короткочасний вплив та наслідки вашого вибору дій? Якими можуть бути довготривалі наслідки? Пам'ятайте, що в результаті конструктивних стратегій (прагматичної доброзичливості, кооперації та культивованої підтримки) ви заплатите меншу ціну та матимете *більше* шансів залишитися задоволеними результатами разом із рештою учасників конфлікту.

## **КРОК П'ЯТИЙ: ЗАВЖДИ ЗНАЙТЕ, ЩО ДЛЯ ВАС ГОЛОВНЕ**

Зрештою, важливо зважати на те, що для вас є головним у конфлікті. Знайте, коли вам потрібно перейти від кооперативних і поступливих стратегій до більш суперницьких та змагальних. Знайте, коли реагувати на конфлікт належним чином, а коли неналежним. Знайте, як виглядають ситуації, коли інші учасники конфлікту переходять межі, які ви відмовляєтеся перетинати. Знайте, коли доцільно показувати непокору та бунтувати.

Багато конфліктів, які щодня постають, знайомлять вас із пастками та можливостями. Вони дають вам змогу дізнатися про себе та інших, розвиватися та відчувати свою силу. Вони показують різні погляди на те, як полагодити зламане, змінити ваші відносини та ваш світ, генерувати нові ідеї та робити речі кращими й справедливішими. Вони можуть надати рідкісну можливість краще зрозуміти ситуацію людини, змусити решту дослухатися до вас та розуміти, що для вас є важливим, а вам – по-справжньому побачити і почути інших, які долають проблеми у власному житті. Певним чином кожен конфлікт дає вам новий шанс стати кращим, згуртуватися, бути людиною.

Звісно, протилежний варіант так само можливий.

Зрештою, вибір за вами.

## ПОДЯКА

Написання цієї книги стало можливим лише з підтримкою цілої низки людей. Ми висловлюємо особливу подяку нашим братам і сестрам (Бобу, Кукі, Мішель, Дженін, Скотту, Бонні, Лорі, Лінну та Браяну), які дали нам перші уроки влади та конфліктів; нашим батькам (Аделін, Бобу, Харві та Мерилін), які стали нашими першими доброзичливими/домінантними босами та медіаторами; нашим дружинам (Лі та Сенді), які підтримували (та витримали) написання цієї книги, та нашим дітям (Кему, Еллі, Ханні та Адлаю), які продовжують вчити нас конфліктів та адаптивності, поки самі стануть дорослими людьми.

Ми дякуємо нашій колезі Катаріні Куглер, чиї наукові здібності заклали підвалини цієї книги. Ми також завдячуємо багатьом нашим колегам і друзям, які поділилися з нами ідеями, історіями (часом болісними), розповідями, думками, довірою, та нашим студентам, особливо Кйонг Мадзарі та Реджіні Кім, які запропонували допомогу з публікацією. Ми також дякуємо нашому літературному агентові – Джесіці Папін, яка боролася за нас, та прекрасному редактору – Кортні Янг за те, що книга *«Результативний конфлікт»* запрацювала.

Зрештою, ми завдячуємо життю та спадщині Нельсона Мандели, який поставив планку конфліктної компетентності. Не забуваймо слова Барака Обами на панахиді: *«Нічого з того, чого він досягнув, не було заздалегідь визначене»*.<sup>1</sup>

## ДОДАТОК

Анкета цілей конфліктної компетентності та планування конфлікту

**1. Яка моя мета у конфлікті?** (наприклад, незгода, різниця в думках, альтернативна думка тощо)

Короткотермінова

мета: \_\_\_\_\_

Довготермінова

мета: \_\_\_\_\_

**2. Наскільки важливим для мене є бажаний результат?**

\_\_\_\_ Трохи важливий

\_\_\_\_ Дуже важливий

\_\_\_\_ Надзвичайно важливий

\_\_\_\_ Вкрай важливий

**3. Чому результат є для мене важливим?**

\_\_\_\_\_

**4. Які перешкоди зустрічаються на шляху до моєї мети?**

\_\_\_\_\_

**5. Із ким я перебуваю у конфлікті?**

З \_\_\_\_\_ особистістю:

Із \_\_\_\_\_ групою:

**6. Якою мірою я потребую цих відносин, щоб досягнути власних цілей?**

\_\_\_\_ Майже не потрібні

\_\_\_\_ Трохи потрібні

\_\_\_\_ Потрібні  
\_\_\_\_ Дуже потрібні  
\_\_\_\_ Вкрай потрібні

### **7. Інша сторона зі мною чи проти мене?**

\_\_\_\_ Зі мною (що означає кооперативне подолання різниці між нами, яке задовольнить усі сторони)

\_\_\_\_ Проти мене (що означає суперницьке подолання різниці між нами, яке задовольнить лише одну сторону)

\_\_\_\_ І те, й інше (що означає спільне кооперативно-суперницьке подолання різниці між нами)

### **8. Інша сторона наділена більшою чи меншою владою, ніж я (у плані формальної влади)?**

\_\_\_\_ Більшою

\_\_\_\_ Меншою

**9. Чи є у мене методи або ресурси для застосування неформальної влади, щоб впливати на результати цієї незгоди?** Неформальна влада означає методи, відмінні від формальної чи посадової влади або офіційного титулу, у тих проявах, які наводяться нижче. За потреби додаткової інформації, перегляньте підрозділи «Перевірка навичок» наприкінці кожного розділу.

- **Слухати** (щоб знизити гостроту негативних емоцій).
- **Помічати інші погляди** (ви не будете виглядати негнучким і впертим, а отже, не посилюватимете суперницький характер незгоди).
- **Апелювати до інтересів інших** (як наслідок, у них будуть підстави апелювати до ваших інтересів).
- **Скооперовуватися** (в такий спосіб мотивуючи інших іти на компроміс).
- **Консультувати** (щиро пропонувати, як інші можуть досягнути своїх цілей, мотивуючи їх допомагати вам у відповідь).



- **Створювати позитивні емоції** (викликати позитивні емоції та приязнь, які у відповідь мотивуватимуть інших працювати разом із вами у вирішенні питань).
- **Сприяти взаємообміну** (робити щось для інших, щоб активізувати природну людську схильність до взаємообміну, навіть під час суперечки).
- **Розсудливо переконувати** (щоб не звучати, як усезнайко).
- **Будувати мережі та коаліції** (залучати людей у межах організації, які при нагоді захочуть підтримати та захистити вас).
- **Спричиняти залежність** (завдяки знанням чи своєму вузькоспеціальному профілю, внаслідок чого інші потребуватимуть вас, а це мотивуватиме їх домовлятися з вами замість боротися чи домінувати).
- **Посилатися на домовленості** (впливати на іншу сторону конфлікту, посилаючись на групові норми чи культуру в організації).
- **Знати правила та політику** (чим ви можете скористатися, щоб вирішити конфлікт, використовуючи владу та повноваження іншої особи).

**10. Якщо я не можу повною мірою досягнути своєї мети, якими є ефективні чи кращі альтернативи узгодженим домовленостям?**

Радіти тому, що вже маю. Описати:

---

Зачекати на кращу можливість; це не так нагально. Описати:

---

Я маю креативну альтернативу, яка може апелювати до інтересів іншої сторони і дати мені дещо з того, чого я хочу. Описати:

---

\_\_\_\_ Я можу досягнути своєї мети в інший спосіб та завдяки іншим відносинам. Описати, яким чином:

---

\_\_\_\_ Я можу розірвати відносини з іншою стороною і досягнути власних цілей іншими засобами. Описати:

---

\_\_\_\_ Я можу дозволити собі покинути команду чи організацію загалом, якщо не досягну власної мети чи прийнятної альтернативи. Описати:

---

**11. Отже, котра (або поєднання котрих) із цих стратегій принесе результат, якого я хочу?**

Прагматична доброзичливість

Культивована підтримка

Конструктивне домінування

Стратегічна поступливість

Тимчасова самотійність

Кооперація

Суперництво

Ефективна адаптивність

Принципова непокора

## ПОСИЛАННЯ

### 6. КОНСТРУКТИВНЕ ДОМІНУВАННЯ

1. M. Siebert and A. L. Ball, Changing the Rules: Adventures of a Wall Street Maverick (New York: Free Press, 2002).

2. <http://www.seniorwomen.com/articles/mchugh/articlesMcHughIntSiebe>

3. M. H. Bazerman and M. A. Neale, Negotiating Rationally (New York: Free Press, 1992); L. Thompson and R. Hastie, "Judgment Tasks and Biases in Negotiations," in Research in Negotiation in Organizations, ed. B. H. Sheppard, M. H. Bazerman, and R. J. Lewicki, vol. 2, pp. 31–54 (Greenwich, CT: JAI Press, 1990).

4. D. R. Carney, A. J. C. Cuddy, and A. J. Yap, "Power Posing: Brief Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance," Psychological Science (2011), 1363–68.

5. J. Hogan, H. Hogan, and R. B. Kaiser, "Management Derailment: Personality Assessment and Mitigation," chap. 15 of APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, vol. 3 (Washington, DC: American Psychological Association, 2010).

6. K. Lewin, R. Lippitt, and R. White, "Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created 'Social Climates,' " Journal of Social Psychology 10, no. 2 (1939): 271–99.

7. <http://www.businessweek.com/stories/2006-11-26/mistakes-made-on-the-road-toinnovation>.

8. Ibid.

9. D. Reina and M. Reina, Trust and Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization (San Francisco: Barrett-Koehler Publishers, 2006).

10. W. Isaacson, Steve Jobs (New York: Simon & Schuster, 2011).

11. Ibid., p. 359.

12. Ibid., pp. 119, 122, 123, 146, 178.

13. Див. D. G. Pruitt and S. H. Kim, Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 2004).

### 7. СТРАТЕГІЧНА ПОСТУПЛИВІСТЬ

1. Y. Ogasawara, Office Ladies and Salaried Men: Power, Gender, and Work in Japanese Companies (Los Angeles: University of California Press, 1998).

## **8. ТИМЧАСОВА САМОСТІЙНІСТЬ**

1. J. Gleick, *Genius: The Life and Science of Richard Feynman* (New York: Pantheon Books, 1992).

2. R. L. Pinkley, M A. Neale, and R. J. Bennett, "The Impact of Alternatives to Settlement in Dyadic Negotiation," *Organizational Behavior and Human Decision Making Processes* 57, no. 1 (1994): 97–116; P. H. Kim, "Strategic Timing in Group Negotiations: The Implications of Forced Entry and Forced Exit for Negotiators with Unequal Power," *Organizational and Human Behavior Processes* 71, no. 3 (1997): 263–86; P. H. Kim and A. R. Fragale, "Choosing the Path to Bargaining Power: An Empirical Comparison of Batna s and Contributions in Negotiations," *Journal of Applied Psychology* 90, no. 2 (2005): 373–81; E. A. Mannix, "The Influence of Power, Distribution Norms, and Task Meeting Structure on Resource Allocation in Small Group Negotiation," *International Journal of Conflict Management* 4, no. 1 (1993): 5–23.

3. H. R. Markus, and S. Kitayama, "Culture, Self, and the Reality of the Social," *Psychological Inquiry* 14, no. 3 (2003): 277–83.

## **9. ЕФЕКТИВНА АДАПТИВНІСТЬ**

1. N. Doidge, *The Brain That Changes Itself: Stories of Personal Triumph from the Frontiers of Brain Science* (New York: Penguin Books, 2007); A. Pascual-Leone, N. Dang, L. G. Cohen, J. P. Brasil-Neto, A. Cammarota, and M. Hallett, "Modulation of Muscle Responses Evoked by Transcranial Magnetic Stimulation During the Acquisition of New Fine Motor Skills," *Journal of Neurophysiology* 74 (1995): 1037 – 45.

2. C. S. Burke, K. C. Stagl, E. Salas, L. Pierce, and D. Kendall, "Understanding Team Adaptation: A Conceptual Analysis and Model," *Journal of Applied Psychology* 91 (2006): 1189–1207.

3. D. Hicks, "How Functional Aspects of Identity Become Dysfunctional in Protracted Conflict" (робота, представлена на Щорічній конференції Міжнародної асоціації конфліктного врегулювання, Сен-Бастьян, Іспанія, липень, 1999); R. Kegan, *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995); J. Piaget, *The Construction of Reality in the Child* (New York: Ballantine, 1937); E. H. Schein, "How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room," *Sloan Management Review* 34 (1993): 85–92.

4. D. Druckman and C. Mitchell, "Flexibility in Negotiation and Mediation," *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* 542, no. 1 (1995): 10–23; S. M. Farmer and J. Roth, "Conflict handling behavior in work groups: Effects of group structure, decision processes, and time," *Small Group Research* 29 (1998): 669–713; R. Fisher and W. Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (Boston: Houghton Mifflin, 1981).

5. D. G. Pruitt and J. Z. Rubin, *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement* (New York: Random House, 1986); E. Van de Vliert, M. C. Euwema, and S. E. Huismans, "Managing Conflict with a Subordinate or a Superior: Effectiveness of Conglomerated Behavior," *Journal of Applied Psychology* 80, no. 2 (1995): 271–81; E. Van de Vliert, A. Nauta, M. C. Euwema, and O. Janssen, "The Effectiveness of Mixing Problem Solving and Forcing," in *Using Conflict in Organizations*, ed. C. K. W. De Dreu and E. Van de Vliert, pp. 38–52 (London: Sage Publications, 1997).

6. C. Chung, P. T. Coleman, and M. Gelfand, "Conflict, Culture and Complexity: The Effects of Simple Versus Complex Rules in Negotiation" (working paper, Columbia University, 2014).

7. R. E. Ployhart and P. D. Bliese, "Individual Adaptability Theory," in *Understanding Adaptability*, ed. S. Burke, L. Pierce, and E. Salas, pp. 3–39 (Oxford: Elsevier, 2006).

8. C. S. Burke, K. C. Stagl, E. Salas, L. Pierce, and D. Kendall, "Understanding Team Adaptation: A Conceptual Analysis and Model," *Journal of Applied Psychology* 91 (2006): 1189 – 1207.

9. E. H. Schein and W. Bennis, *Personal and Organizational Change Through Group Methods* (New York: Wiley, 1965).

10. See I. W. Zartman and J. Z. Rubin, *Power and Negotiation* (Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 2002).

11. Van de Vliert, Euwema, and Huismans, "Managing Conflict"; Van de Vliert, Nauta, Euwema, and Janssen, "Effectiveness of Mixing Problem Solving and Forcing."

12. G. R. Williams, *Legal Negotiation and Settlement* (St. Paul, MN: West, 1983); G. R. Williams, "Style and Effectiveness in Negotiation," in *Negotiation: Strategies for Mutual Gain*, ed. L. Hall, pp. 151–74 (Newbury Park, CA: Sage, 1993).

13. P. T. Coleman and K. G. Kugler, "Tracking Adaptivity: Introducing a Dynamic Measure of Adaptive Conflict Orientations in Organizations" (working paper).

14. Ibid.

[15.](#) R. Hooijberg and M. Schneider, “Behavioral Complexity and Social Intelligence: How Executive Leaders Use Stakeholders to Form a Systems Perspective,” in *The Nature of Organizational Leadership*, ed. S. Zaccaro and R. J. Klimoski (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001); R. Hooijberg and R. E. Quinn, “Behavioral Complexity and the Development of Effective Managerial Leaders,” in *Strategic Management*, ed. R. L. Phillips and J. G. Hunt (New York: Quorum Books/Greenwood Publishing, 1992).

[16.](#) G. Morgan, *Images of Organization* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997).

[17.](#) M. LeBaron, “The Alchemy of Change: Cultural Fluency in Conflict Resolution,” in *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, ed. P. Coleman, M. Deutsch, and C. Marcus (San Francisco: Jossey-Bass, 2014).

[18.](#) Ibid.

[19.](#) K. W. Thomas, “Conflict and Conflict Management: Reflections and Update,” *Journal of Organizational Behavior* 13, no. 3 (1992): 265–74.

[20.](#) G. Lenczowski, *American Presidents and the Middle East* (Durham, NC: Duke University Press, 1990), p. 131.

[21.](#) B. Bush and J. Folger, *The Promise of Mediation* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994).

## **10. ПРИНЦИПОВА НЕПОКОРА**

[1.](#) “Blowout: The Deepwater Horizon Disaster,” 60 Minutes, CBS News, May 16, 2010.

[2.](#) MSNBC: <http://www.msnbc.msn.com/id/37363106/#>.

[3.](#) E. K. Wilson, “Oil Spill’s Size Swells,” *Chemical and Engineering News* 88, no. 39 (Sept. 27, 2010), <http://pubs.acs.org/cen/news/88/i39/8839notw7.html>; <http://articles.latimes.com/2010/aug/03/nation/la-na-oil-spill-20100803>; and [http://hosted.ap.org/dynamic/stories/U/US\\_GULF\\_OIL\\_SPILL?SITE=FLTAM&SECTION=HOME](http://hosted.ap.org/dynamic/stories/U/US_GULF_OIL_SPILL?SITE=FLTAM&SECTION=HOME).

[4.](#) F. Sulloway, *Born to Rebel: Birth Order, Family Dynamics, and Creative Lives* (New York: Vintage Books, 1997).

[5.](#) J. Lammers, A. D. Galinsky, E. H. Gordijn, and S. Otten, “Illegitimacy Moderates the Effects of Power on Approach,” *Psychological Science* 19 (2008): 558–64.

[6.](#) Ibid.

[7.](#) R. K. Merton, “Social Structure and Anomie,” *American Sociological Review* 3 (1938): 672–82; T. R. Gurr, *Why Men Rebel* (Princeton, NJ: Princeton

University Press, 1970).

8. I. Walker and H. J. Smith, *Relative Deprivation: Specification, Development, and Integration* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2001).

9. G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, 2nd ed. (Beverly Hills CA: SAGE Publications, 1984).; G. Hofstede, G. J. Hofstede, and M. Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 2010).

10. <http://theworldoutline.com/2013/05/the-rana-plaza-collapse-while-death-toll-risespressure-on-western-retailers-and-bangladeshi-government-grows/>.

11. Соціальний аудит – формальний огляд діяльності компанії щодо дотримання соціальної відповідальності. Соціальний аудит спрямований на такі чинники, як реєстрація благодійних внесків компанії, волонтерська діяльність, використання енергії, прозорість, робоче середовище та заробітна платня й пільги – для того, щоб оцінити, який вплив на суспільство та довкілля здійснює компанія на місцях своєї діяльності. Соціальний аудит проводиться вибірково: компанії можуть обирати, чи проводити його та оприлюднювати результати, а чи проводити його для внутрішнього використання ([www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)).

12. J. P. Near and M. P. Miceli, “Effective Whistle-Blowing,” *Academy of Management Review* 20, no. 3 (July 1995): 679–708.

13. Ibid.

14. Ibid.

15. <http://www.nydailynews.com/news/national/pizza-hut-manager-refuses-open-thanksgiving-forced-resign-article-1.1531530?>

16. <http://www.ibtimes.com/pizza-hut-manager-tony-rohr-fired-refusing-open-restaurantthanksgiving-day-1488698>.

17. <http://www.cnn.com/2013/11/28/us/pizza-store-thanksgiving-firing/>.

18. <http://truth-out.org/video/item/12066-wal-mart-workers-in-12-states-stage-historic-strikesprotests-against-workplace-retaliation>.

19. Alinsky, S. *Rules for Radicals*, 1971, p. 152.

20. <http://pa-aaup.com/2013/07/30/the-penn-state-healthcare-mandate-and-a-call-for-civildisobedience/>.

21. <http://blogs.hbr.org/2013/08/attention-human-resources-exec/>; <http://www.npr.org/blogs/health/2013/08/02/208167230/penn-state-to-penalize-workers-who-refuse-healthscreenings>.

22. <http://gantdaily.com/2013/09/19/penn-state-suspends-fee-for-employees-who-dont-takehealth-care-survey/>.

23. C. Harnett, personal interview, November 18, 2013.
24. <http://www.cnn.com/2013/10/26/world/meast/saudi-arabia-women-drivers/>.
25. <http://www.canada.com/vancouversun/news/story.html?id=c40c507f-19a0-4bbd-a465-48245151076d&k=3577>.
26. <http://www.thenation.com/blog/174964/fired-walmart-workers-arrested-protest-yahooheadquarters#>.
27. <http://www.good.is/posts/how-mass-civil-disobedience-at-a-seattle-high-school-catalyzed-the-education-spring>.

## **ВИСНОВКИ**

1. Повний перелік та обговорення «болючих питань» див. C. Runde and T. Flanagan, Building Conflict Competent Teams (San Francisco: Jossey-Bass, 2008).

## **ПОДЯКА**

1. <http://www.cbsnews.com/news/obama-mandelas-struggle-woke-me-up-to-myresponsibilities>.

\_\_\_\_\_